

**✓ کاربردی****بررسی رابطه بین استقرار نظام مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی****بر اساس الگوی BSC****مورد کاوی: شرکت پالایش نفت بندرعباس****هاشم نامور**

مدیرعامل شرکت پالایش نفت بندرعباس، بندرعباس، ایران

دریافت: 94/2/15 پذیرش: 94/6/10

**چکیده**

امروزه یکی از چالش‌های جدی مدیران، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی است. کارت امتیازی متوازن یکی از فراگیرترین و مهم‌ترین روش‌های پیاده‌سازی استراتژی است و نقشه استراتژی یکی از ابزارهای مهم این روش است که از طریق تشریح و ترجمه، نقشی کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژی ایفا می‌نماید. در این پژوهش بر آن شدیم تا با انتخاب یک شرکت ایرانی به عنوان مورد پژوهش و تشریح چگونگی توسعه نقشه استراتژی بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC)، به ارتباط بین مدل و عملکرد سازمان بپردازیم. در این راستا شرکت پالایش نفت بندرعباس به عنوان مورد پژوهش انتخاب شد؛ چرا که این شرکت از یک سو در زمره شرکت‌های برتر و یکی از بازیگران اصلی حوزه صنایع نفت و گاز کشور محسوب می‌گردد؛ حوزه‌ای که می‌تواند با ایجاد هزاران فرصت شغلی و ایفای نقش قابل توجه در رشد اقتصادی، بار بزرگی از توسعه کشور را به دوش بکشد. از سوی دیگر لازم بود تا مورد پژوهش از میان شرکت‌هایی برگزیده‌شود که زمینه‌های پایه‌ای مورد نیاز پیرامون مباحث استراتژیک را فراهم کرده باشند. نتایج حاصل نشان داد که استقرار نظام مدیریت استراتژیک از جنبه‌های مختلف BSC اثربخشی مناسبی بر عملکرد سازمان داشته است.

**واژگان کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، عملکرد سازمانی**مقدمه**

بی‌تردید طراحی یک استراتژی مناسب بدون برنامه‌ریزی برای اجرای آن به موفقیت یک سازمان نمی‌انجامد. همچنین، برنامه‌ریزی برای اجرای استراتژی نیز اگر با یک روش نظام‌مند همراه نباشد، منجر به کسب نتایج مطلوب نخواهد شد. بر این اساس یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها در سالیان اخیر چگونگی

اجرای موثر استراتژی بوده است. اهمیت این مسأله وقتی روشن تر می شود که بدانیم براساس بررسی های صورت گرفته، اغلب سازمان ها در تحقق استراتژی های خود با شکست مواجه شده اند. در کشور ما نیز مسأله اجرای استراتژی به خصوص برای سازمان هایی که گام هایی در مسیر تفکر و برنامه ریزی استراتژیک برداشته اند، چالش برانگیز بوده است؛ در این میان تلاش در جهت حل مسأله اجرای استراتژی به خصوص با تمرکز بر سازمان های معظم و موثر در اقتصاد کشور که از بستر مناسبی در زمینه مباحث استراتژیک برخوردارند، می تواند بسیار مفید و راهگشا واقع شود. شرکت پالایش نفت بندرعباس که به عنوان مورد این پژوهش انتخاب شده است، یکی از بزرگ ترین پالایشگاه های ایران است و در حال حاضر به عنوان یکی از پنج شرکت برتر ایران به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی شناخته می شود (کسب عنوان شرکت پیشرو و رتبه اول در بین 500 شرکت برتر در رتبه بندی سال 93 سازمان مدیریت صنعتی). صنایع نفت و گاز مهم ترین عرصه فعالیت های اقتصادی در کشور است و می تواند با ایجاد هزاران فرصت شغلی و ایفای نقش قابل توجه در رشد اقتصادی، بار بزرگی از توسعه کشور را به دوش بکشد و از این جهت سرمایه گذاری گسترده و تلاش در جهت بهبود مدیریت این صنایع می بایست جزء اولویت های اصلی اقتصاد کشور قرار گیرد. در میان روش های پیاده سازی استراتژی، کارت امتیازی متوازن<sup>1</sup> از جمله فراگیرترین و شاخص ترین شیوه ها است و این پژوهش در پی آن است که ضمن آشنائی با نقشه استراتژی<sup>2</sup> به عنوان یکی از حلقه های ضروری اجرای استراتژی بر اساس روش مذکور، به ارتباط بین نظام مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمان مزبور گام موثری در این مسیر بردارد.

### بیان مسأله پژوهش

امروزه یکی از چالش های جدی مدیران، پیاده سازی استراتژی است. علیرغم تلاش های فراوان در حوزه طراحی استراتژی، اغلب سازمان ها در حوزه پیاده سازی استراتژی های طراحی شده با چالش جدی مواجه هستند. پیاده سازی اغلب دشوارتر از طراحی است و در مقایسه با طراحی راه حل های کمتری برای آن وجود دارد. مطالعات نشان می دهد 70 تا 90 درصد سازمان ها در تحقق استراتژی های خود با شکست مواجه می شوند (Kaplan & Norton, 2004). غلبه بر این چالش مستلزم ایجاد و معرفی چارچوب های منسجمی است که بتوانند ابعاد مختلف پیاده سازی استراتژی را مورد توجه قرار دهند.

کاپلان و نورتون که در دهه 1990 با معرفی کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد مسیر جدیدی را در این حوزه آغاز کرده بودند، با تکامل بخشیدن به این سیستم در طول زمان، کارت امتیازی متوازن را به یک سیستم جامع برای پیاده سازی استراتژی تبدیل کردند، به طوری که امروزه این سیستم به عنوان یکی از مهم ترین و فراگیرترین چارچوب های موجود در این زمینه شناخته می شود.

شرکت پالایش نفت بندرعباس یکی از برترین پالایشگاه های کشور است و در سالیان گذشته در زمینه تدوین استراتژی اقدامات خوبی صورت داده و گام های مقدماتی پیاده سازی آن را نیز برداشته است. لذا تلاش

<sup>1</sup> Balance Score Card (BSC)

<sup>2</sup> Strategy Map

می‌کنیم تا ضمن تشریح نقشه استراتژیک شرکت مزبور به تاثیر استقرار نظام مدیریت استراتژیک بر عملکرد سازمان بر اساس چهار جنبه مدل کارت امتیازی متوازن پردازیم.

### مبانی نظری

مدیریت استراتژیک<sup>1</sup> به مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات اطلاق می‌شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای نیل به اهداف شرکت طراحی شده‌اند (پیرز و رابینسون، 1388). مدیریت استراتژیک متشکل از دو رکن اصلی تفکر استراتژیک<sup>2</sup> و برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>3</sup> است. تفکر استراتژیک به دلیل نقش نوآورانه، شهودی و خلاق، شبیه نیمکره راست و برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل نقش منطقی، تحلیلی و سیستمی، شبیه نیمکره چپ مغز است (Graetz, 2002).

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: تدوین، اجرا و ارزیابی. اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. مقصود از اجرای استراتژی‌ها، عملی نمودن استراتژی‌های تدوین شده توسط کارکنان و مدیران سازمان می‌باشد. اجرای استراتژی بر خلاف تدوین استراتژی که یک فرآیند ذهنی و مستلزم ایجاد هماهنگی بین تعداد اندکی از افراد است، فرآیند عملیاتی است که مستلزم ایجاد هماهنگی میان عده‌ی زیادی از افراد است (دیوید، 1392).

امروزه در بین معدود سیستم‌های مطرح در حوزه پیاده‌سازی استراتژی، کارت امتیازی متوازن پرکاربردترین آن‌ها به شمار می‌رود. به کارگیری این روش برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در سال‌های اخیر کامل‌تر شده و به کارگیری آن روند رو به تزایدی داشته است. نقشه استراتژی یکی از اجزاء اصلی کارت امتیازی متوازن به شمار می‌رود و ایجاد و توسعه آن از جمله اقدامات مهمی است که می‌بایست در مرحله برنامه‌ریزی استراتژی انجام گیرد.

کاپلان و نورتون در مطالعاتشان دریافته‌اند که 70 درصد علت شکست مدیران ارشد اجرایی در امریکا، عدم توفیق آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی است و چند مانع عمده در راه تحقق و اجرای استراتژی‌ها عبارتند از:

- ✓ اغلب سازمان‌ها برای اجرای استراتژی خود یک سیستم رسمی ندارند؛
- ✓ تنها 40 درصد از سازمان‌ها بودجه را به استراتژی خود متصل کرده‌اند؛
- ✓ تنها 30 درصد از سازمان‌ها سیستم پاداش و حقوق و دستمزد خود را به استراتژی مرتبط کرده‌اند؛
- ✓ کم‌تر از 10 درصد کارکنان استراتژی شرکت خود را درک می‌کنند؛
- ✓ 85 درصد تیم‌های اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه را به گفت‌وگو درباره استراتژی اختصاص داده‌اند (Kaplan & Norton, 2008).

در سال‌های اخیر به موازات تکامل کارت امتیازی متوازن، توان نقش‌آفرینی آن در زمینه پیاده‌سازی استراتژی عیان‌تر شد تا جایی که امروزه به مهم‌ترین سیستم در این حوزه تبدیل شده است. از این رو هم در

<sup>1</sup> Strategic Management

<sup>2</sup> Strategic Thinking

<sup>3</sup> Strategic Planning

سال‌های گذشته میزان پژوهش‌های صورت گرفته درباره نقش این سیستم در حوزه اجرا افزایش یافته و هم به‌کارگیری آن در عرصه عمل توسط سازمان‌های مختلف رشد چشمگیری داشته‌است. در بررسی‌های سالانه که توسط BAIN & COMPANY در مورد برترین ابزارهای مدیریت انجام گرفته است، کارت امتیازی متوازن در سال 2008 در زمره ده ابزار برتر مدیریت قرار گرفت و جایگاه ششم را کسب کرد. در سال‌های 2012 و 2013 این ابزار با یک رتبه ارتقا در جایگاه پنجم ابزار برتر مدیریت قرار گرفت.

### دلایل انتخاب مدل کارت امتیازی متوازن

روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنج‌های مالی استوار بودند، مدل کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر اندازه‌گیری است که از طریق یک چارچوب مفهومی مبتنی بر چهار جنبه و شاخص‌های مربوط به آن، به تشریح فعالیت‌های یک سازمان می‌پردازد. این سیستم روشی برای هم‌راستا کردن فعالیت‌های کسب و کار با استراتژی و پایش عملکرد اهداف استراتژیک طی زمان ارایه می‌کند. در واقع این مدل قالبی است که یک منطق استراتژیک یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیت‌های جاری و موفقیت بلندمدت را مستند می‌کند. به عبارتی بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمان باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد. این حوزه‌ها عبارتند از: حوزه مالی، مشتری و بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری (اولوه، نیلس یوران، 1384).

### نقشه استراتژی

یک نقشه استراتژی توصیف‌کننده فرآیند ارزش‌آفرینی از طریق مجموعه‌ای از ارتباطات علی میان اهداف استراتژیک در چهار منظر کارت امتیازی متوازن است. نقشه استراتژی چارچوبی تصویری برای یکپارچگی اهداف سازمان در چهار وجه کارت امتیازی متوازن ارائه می‌دهد و بر مبنای چندین مضمون استراتژیک موازی سازماندهی شده‌است و به شرکت کمک می‌کند تا همزمان فرآیندهای ارزش‌آفرین کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را مدیریت کند (Kaplan & Norton, 2008). نقشه استراتژی حلقه ضروری بین فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی را فراهم می‌سازد (Kaplan & Norton, 2004).

### پیشینه تحقیق

تورج مجیبی در تحقیق خود نشان داد که از میان مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، به دلیل تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و توانایی اندازه‌گیری بهره‌وری در محیط‌های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی مناسب‌تر و کاربردی‌تر بوده و با ارزیابی جامع و چند بعدی امکان تحقق اثر بخشی سازمان را بهتر از هر مدل دیگری فراهم می‌سازد. وی با افزودن حوزه مسئولیت اجتماعی به این مدل در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که حوزه شهروندان و ارباب

رجوع بیشترین اهمیت و وزن را در بین حوزه های دیگر به خود اختصاص داده است. ( مجیبی، تورج، 1384)

همچنین این رسول در تحقیق خود در سال 1383 نشان داد که مدل امتیازی متوازن با توجه به شاخص های مقایسه ای، ملموس ترین و مناسب ترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمان های ایرانی است.

مدل امتیازات متوازن یکی از معروفترین سیستم های اندازه گیری و سنجش عملکرد در آمریکا و اروپا تلقی می شود. مدوری و استیپل در مقاله ای تحت عنوان: "چارچوب های ارزیابی سیستم ارزیابی عملکرد" مدل را یکی از چارچوب های مهم اندازه گیری عملکرد معرفی کرده اند.

صاحب نظرانی همچون براون، دلوین، رولستاداس و اندرسون، مدل امتیازات متوازن را به عنوان یکی از سیستم های مدرن اندازه گیری عملکرد برای تولید کنندگان معرفی کرده اند. مدل امتیازی به عنوان سیستمی فراگیر در سازمان های مختلف تولیدی، خدماتی، دولتی و خصوصی به کار گرفته شده است.

تاکار و دیگران در سال 2007 به دنبال ارائه رویکرد کمی و کیفی یکپارچه ای برای توسعه کارت امتیازی متوازن برای یک شرکت بودند. در این پژوهش اهداف استراتژیک توسط مدیران بر اساس چشم انداز و مأموریت انتخاب می شوند. روابط بین این اهداف از طریق مدلسازی ساختاری - تفسیری تعیین می شود. سنجه های مرتبط با هر یک از اهداف شناسایی می شوند و از طریق فرآیند تحلیل شبکه وزن سنجه ها و مناظر مشخص می شود.

پژوهش سنگ (2010) یک رویکرد چند بعدی ارائه می دهد؛ از فرآیند تحلیل شبکه (ANP) برای تحلیل جنبه های وابستگی (تبدیل روابط وابسته در ساختار سلسله مراتبی به وزن های روشن) استفاده می شود و از دیمتل (DEMATEL) درباره ارتباطات متقابل معیارها و از تئوری مجموعه فازی برای ارزیابی عدم اطمینان. از ترکیب این سه، یک مدل ارزیابی شبکه فازی کارت امتیازی متوازن (FNBS) ایجاد می گردد که وزن نسبی مناظر و معیارهای کارت امتیازی متوازن را اولویت بندی می نماید. این روش نه تنها راهی برای اداره وابستگی ها و روابط است، بلکه راهی برای فراهم کردن اطلاعات ارزشمندتر برای ایجاد نمودار علت و معلولی قابل مشاهده، به منظور تصمیم گیری در مورد ارزیابی عملکرد نیز می باشد.

بسیاری از تجربیات نشان می دهد که تیم مدیریت از طریق مجموعه ای از جلسات سطح بالای مدیریتی و بر مبنای توافقات عمومی رسمی، ارتباطات بین اهداف استراتژیک را مشخص می کنند. با این حال جاسبی و دیگران (2011) معتقدند از طریق ارائه یک چارچوب مناسب برای ساختاردهی به ایجاد نقشه استراتژی دنبال کردن یک رویه گام به گام ممکن می شود. این پژوهش هم مانند پژوهش سنگ، علی رغم این که از دیمتل برای طبقه بندی اهداف به دو گروه علت و معلول استفاده می نماید، اما توضیح بیش تری پیرامون روابط علی پیچیده میان اهداف ارائه نداده و در نتیجه از فراهم نمودن بینش لازم برای ایجاد نقشه استراتژی عاجز می ماند.

مضمون اصلی پژوهش وو (2011) ارائه یک متدولوژی برای استقرار نقشه استراتژی و فراهم کردن تحلیلی عمیق درباره روابط دوجانبه پیچیده (قوت و مسیر تأثیر) بین شاخص های کلیدی عملکرد است. بنابراین

نقشه استراتژی، اتصالات منطقی (روابط علی) را در بین شاخص‌های کلیدی عملکرد تعریف می‌کند و شاخص‌های کلیدی عملکرد محوری را مشخص می‌نماید و گام‌های استراتژیک مرتبط با شاخص‌های کلیدی عملکرد را اولویت بندی می‌نماید.

هدف اصلی شن و وی (2006) تشریح این موضوع بود که چگونه می‌توان از کارت امتیازی متوازن به نقشه استراتژی رسید. آنها گروه اریکسون را به عنوان مورد پژوهش، انتخاب کردند. در این پژوهش برای شناسایی اهداف استراتژیک، مدل مشخص یا گام‌بندی روشنی مبنای عمل قرار نگرفته و محققین بر اساس شناخت کسب شده اهدافی را پیشنهاد داده‌اند. افزون بر این برای تعیین روابط میان اهداف نیز از تکنیک خاصی استفاده نشده و صرفاً بر اساس مصاحبه با یکی از مسئولین این روابط تعیین شدند.

فاروق (2012) به دنبال ایجاد کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی برای یک شرکت مشخص می‌باشد. این پژوهش عمدتاً بر پایه پژوهش نیون (Niven, 2006) شکل گرفته است. نیون در کتابش به دنبال ارائه گام‌هایی برای استقرار یک سیستم کارت امتیازی متوازن بود و فاروق تلاش کرده بر پایه چارچوب ارائه شده توسط نیون، هدف پژوهشش را محقق نماید. مراحل توسعه نقشه استراتژی از دیدگاه این پژوهشگر انتخاب مناظر، گردآوری و مرور اطلاعات زمینه‌ای و توسعه اهداف بر هر کدام از مناظر می‌باشند.

کوزادا و همکارانش (2009) در صدد ارائه مدلی مشخص به منظور شناسایی نظام‌مند اهداف استراتژیک بودند. متدولوژی تحقیق کوزادا و دیگران بر مبنای مطالعه 12 سازمانی بود که کارت امتیازی متوازن را بر مبنای متدولوژی کاپلان و نورتون پیاده‌سازی و به کار گرفته بودند. مدیران و مشاوران مسئول فرآیند، درباره راهی که نقشه استراتژی را ایجاد کرده‌اند، مورد پرسش قرار گرفتند و در نهایت مدل جدیدی را توسعه دادند.

## اهداف انجام پژوهش

هدف اصلی: بررسی رابطه بین استقرار مدیریت استراتژیک و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی

### اهداف فرعی

- آشنائی با نقشه استراتژی سازمان و نحوه تدوین آن
- آشنائی با اهداف استراتژیک
- بررسی عملکرد سازمانی از جنبه‌های چهارگانه مدل کارت امتیازی متوازن

### سوالات پژوهش

1. مدل توسعه نقشه استراتژی شرکت پالایش نفت بندرعباس چیست؟
2. اهداف استراتژیک شرکت بندرعباس کدامند؟
3. روابط بین این اهداف چگونه است؟
4. نقشه استراتژی شرکت به چه صورت است؟
5. همبستگی بین جنبه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

6. استقرار نظام مدیریت استراتژیک چه تاثیری بر بهبود عملکرد سازمان از جنبه های کارت امتیازی متوازن دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ نوع در زمره‌ی مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر نوع روش انجام تحقیق در طبقه‌ی تحقیقات توصیفی- پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق، مدیران، رؤسا و کارشناسان ارشد شرکت پالایش نفت بندرعباس هستند که تعداد کل آنها حدود 100 نفر بوده است. نمونه‌گیری انجام شده به منظور جمع‌آوری اطلاعات، نمونه‌گیری هدفمند بوده است، چرا که در مستندات به دنبال کسب اطلاع از افراد مطلع و خیره سازمان بودیم و پرسشنامه‌ها باید توسط افراد مطلع و خیره تکمیل می‌گردید. حجم نمونه نیز تا رسیدن به حد اشباع در جمع‌آوری اطلاعات تعیین گشت.

در این پژوهش برای بررسی ادبیات و سوابق تحقیقاتی از روش متداول کتابخانه‌ای استفاده شده و برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه‌ی آماری مورد نظر نیز از پرسشنامه بهره گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها و پاسخ به فرضیات تحقیق از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و آمار استنباطی (ضرایب همبستگی اسپیرمن و آنالیز واریانس و ...) استفاده گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ی پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و برای انجام تحلیل‌های آماری و تفسیر داده‌های حاصل از پژوهش نیز از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده است.

### شرکت پالایش نفت بندرعباس

شرکت پالایش نفت بندرعباس یکی از 9 شرکت پالایشی کشور می‌باشد که در زمینی به وسعت تقریبی 700 هکتار در کرانه شمالی آب‌های خلیج فارس و مجاورت شهر بندرعباس احداث و در سال 1376 مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

این مجموعه به منظور تأمین بخشی از فرآورده‌های نفتی مورد نیاز کشور و امکان صدور فرآورده‌های مازاد با ظرفیت 232 هزار بشکه راه اندازی شد و با تلاش و کوشش نیروهای متعهد و متخصص داخلی ظرفیت اسمی تولید خود را در مرداد ماه سال 1387 به 320 هزار بشکه در روز افزایش داد. همچنین این شرکت در سال 1391 توانست با موفقیت و با اجرای طرح مبتکرانه و بدون انجام هزینه و سرمایه گذاری 30 هزار بشکه افزایش ظرفیت داده و با تزریق میعانات گازی در واحدهای تقطیر و غلظت شکن ظرفیت خود را به 350 هزار بشکه در روز رسانیده و با همین ظرفیت تولید مشغول به فعالیت باشد.

هم اکنون خوراک این پالایشگاه شامل 20 هزار بشکه نفت خام سبک جزیره هنگام و 300 هزار بشکه نفت خام سنگین و 30 هزار بشکه میعانات گازی استحصالی از منابع گازی سرخون و عسلویه می‌باشد. در حال حاضر حدود 18 درصد پالایش نفت خام داخل کشور و به تبع آن فرآورده های نفتی مورد نیاز کشور در پالایشگاه بندرعباس تولید می‌گردد.

شرکت پالایش نفت بندرعباس دارای 29 واحد عملیاتی است که شامل 19 واحد تولیدی، 9 واحد آب و برق و بخار و واحد مخازن می باشد.

در راستای اصل 44 قانون اساسی این شرکت در مهرماه سال 1390 به عنوان یک شرکت خصوصی در بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته و در اسفند همان سال با نماد شبندر در فهرست شرکت های بورسی قرار گرفت و در تاریخ 91/4/4 سهام این شرکت در بورس اوراق بهادار تهران عرضه گردید.

### اقدامات انجام شده در راستای استقرار نظام مدیریت استراتژیک

جهت استقرار نظام مدیریت استراتژیک در شرکت پالایش نفت بندرعباس اقدامات ذیل انجام شده است:

- تحلیل های بیرونی و داخلی
- تدوین بسته چشم انداز
- ایجاد و توسعه نقشه استراتژی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن
- اقدامات استراتژیک برای مولفه های نقشه استراتژی
- تدوین اهداف استراتژیک
- پایش استراتژی ها

### تحلیل های بیرونی و داخلی

ناپایداری و بحران های اقتصادی، تحولات فناوری و اثر تغییرات جمعیتی موجب شده است در عرصه انرژی شاهد انقلابی باشیم که خود موجب تغییر نظام های سیاسی دنیا و تغییر مراکز قدرت خواهد شد.

عوامل ایجادکننده این انقلاب چندان قابل کنترل نیستند. برخی از مهمترین این عوامل عبارتند از:

- تغییر در مصرف انرژی که همزمان با کشف منابع جدید انرژی تعادل عرضه و تقاضا را بر هم خواهد زد.
- تلاش برای صلح جهانی؛ ادامه حیات نیازمند انرژی است و صلح جهانی برای اطمینان از تامین پایدار آن جهت استمرار حیات اجتناب ناپذیر است.
- فشار روزافزون برای محافظت از محیط زیست

به منظور تحرک سازمانی و خروج از شرایط انفعالی و همچنین اخذ تصمیمات مناسب، سازمانها می بایست درک درستی از شرایط رقابت و محیط درونی و بیرونی محیط کسب و کار داشته باشند. در این خصوص، تحلیل های ذیل که از ابزارهای اصلی استقرار مدیریت استراتژیک می باشد در شرکت پالایش نفت بندرعباس با توجه به چشم انداز 2040 و به طور مفصل به انجام رسیده است:

- خلاصه چشم انداز 2040 ( چشم انداز بین المللی انرژی، اداره اطلاعات انرژی آمریکا (EIA)
- ارزیابی رشد جمعیت و رشد اقتصادی
- تقاضای انرژی به تفکیک بخش های مصرف کننده (تولید، مصرف و وضعیت واردات و صادرات



نفت و گاز و دیگر حامل های انرژی در جهان به تفکیک قاره ها و همچنین وضعیت تقاضای انرژی به تفکیک بخش های مختلف شامل بخش خانگی / تجاری، بخش حمل و نقل، بخش صنعت و بخش تولید برق)

- اقتصاد نفت (بررسی عوامل موثر بر رشد تقاضای نفت، چشم انداز بازار نفت، چالش های جهانی پیش روی صنعت نفت)
- تحلیل وضعیت صنعت نفت در ایران (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای صنعت نفت ایران، وضعیت تولید نفت ایران، بررسی و تحلیل صادرات نفت ایران در اثر تحریم ها، اولویت های حوزه بالادستی صنعت نفت و گاز، ساختار فعلی صنعت نفت و گاز ایران، و سرمایه گذاری در صنعت نفت ایران)
- صنعت پالایش در جهان (بررسی مدل کسب و کار پالایشگاه ها، حاشیه سود پالایش نفت در کشورهای توسعه یافته به ازای هر بشکه، بررسی ظرفیت پالایشگاه ها در قاره ها و مناطق مهم جهان، بررسی وضعیت پالایشگاه های آمریکا، اروپا، روسیه، آفریقا، پالایشگاه های آسیا و خاورمیانه، استانداردهای آلاینده گی یورو، ظرفیت پالایش نفت و گاز در جهان، عرضه و تقاضای محصولات پالایشی در جهان، سرمایه گذاری های قابل توجه در صنعت پالایش و چالش های پیش روی صنعت پالایش)
- صنعت پالایش نفت در ایران (نگاهی به واحدهای پالایشگاهی در کشور، بررسی تولیدات پالایشگاهی کشور، تولیدات پالایشگاهی در سال 1392، سناریوهای مختلف تولید فرآورده های نفتی در کشور، پیش بینی تولید در سناریوهای مختلف)
- تحلیل عرضه و تقاضای مجموع فرآورده های نفتی (تحلیل و پیش بینی مصرف فرآورده های نفتی، تحلیل عرضه و تقاضای مجموع فرآورده های نفتی)
- بررسی محرک های استراتژیک سودآوری در صنعت پالایش نفت (پنج محرک شامل حجم تولید، قیمت نفت خام، قیمت فرآورده به خوراک، نرخ دلار و راندمان تولید)
- تحلیل مدل کسب و کار در صنعت پالایش و پالایشگاه های نفت (شامل اداره پالایشگاه و توسعه بازار، اداره پالایشگاه و توسعه محصول، ورود به کسب و کارهای بالادستی، ورود به کسب و کارهای پایین دستی و متنوع سازی کسب و کار) به تفکیک مناطق اقیانوسیه، آمریکای مرکزی، آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، آفریقا، اروپا و آسیا.

### تدوین بسته چشم انداز

برای ترسیم چشم انداز سازمان از الگوها و واژگان متعددی استفاده می شود. واژه هایی مانند ماموریت، رسالت، هدف بنیادی، آرمان، اهداف بلندمدت و فلسفه وجودی هر یک به نوعی بر چشم انداز یا بخشی از آن اشاره دارند. الگوی به کار رفته در شرکت پالایش نفت بندرعباس متأثر از کارها و ایده های جیم کالینز و جری

پوراس است. این دو محقق در مطالعات خود روی سازمان‌های موفق و ماندگار عناصر چشم‌انداز را استخراج کرده‌اند و نتایج کارشان را در کتاب «ساختن برای ماندن» منتشر کرده‌اند. یکی دیگر از ارکان بسته چشم‌انداز اهداف بلندمدت یا همان آرمان مشترک است که شامل هدفی کمی برای جایگاه سازمان در 10 تا 15 سال آینده است. «چشم‌انداز» افراد را به خود مشغول می‌کند و چون مرکز ثقلی آن‌ها را به خود جذب می‌کند، ملموس است، انرژی‌زا است و از انسجام خاصی برخوردار است. برای ترسیم این آینده مطلوب در شرکت پالایش نفت بندرعباس از جمع‌بندی نظرات مدیران و کارشناسان پالایشگاه در خلال جلسات متعدد استفاده شده است. همچنین، در جلسات کمیته راهبردی نمونه‌هایی از چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های بنیادین در شرکت‌های پالایشی مختلف در سراسر دنیا به بحث گذاشته شده است تا امکان مقایسه میان بسته چشم‌انداز پالایشگاه بندرعباس با سایر شرکت‌های پالایشی فراهم شود.

### چشم‌انداز شرکت پالایش نفت بندرعباس

افزایش بهره‌وری و دستیابی به جایگاهی برجسته با بهترین عملکرد و پاسخگویی به نیازهای روز مشتریان.

### ارزش‌های بنیادین

ارزش‌های بنیادین مبانی اصلی و پایدار یک سازمان محسوب می‌شوند. این اصول راهنما نیازی به اثبات ارزش خود ندارند. شرکت‌ها برای انتخاب ارزش‌های بنیادین خود به عوامل خارجی چون شرایط زمانی محیط، الزام‌های رقبا و یا سلیقه‌های مدیریتی توجه نمی‌کنند.

### ارزش‌های بنیادین شرکت پالایش نفت بندرعباس

- **صداقت و شفافیت:** صداقت و شفافیت در روندها و شیوه‌های کاری در پالایشگاه، شفافیت در ارائه اطلاعات به ذی‌نفعان داخلی و خارجی
- **توسعه پایدار:** توجه توأمان به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه، رعایت استانداردهای زیست‌محیطی در تولید محصولات
- **کارگروهی و شایسته سالاری:** اولویت دادن به شایستگی در ارزیابی و ارتقای کارکنان، ترویج و تشویق کار گروهی در بدنه سازمان
- **نوآوری:** نوآوری در مسائل سازمانی، اداره سازمان و شیوه‌های کاری، تکنولوژی تولید و محصولات
- **رضایت‌مندی سهامداران، کارکنان و خانواده‌ها:** اطمینان از ایمنی فضای کار، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، توجه به مسائل اقامتی، رفاهی، آموزشی و بهداشتی کارکنان

## ماموریت

«ماموریت» در واقع فلسفه وجودی سازمان را نشان می‌دهد. ماموریت بازتاب انگیزه‌های آرمانی افراد در انجام صحیح وظایف کاری است. ماموریت تنها بیانگر مشخصات تولید شرکت و یا نوع مشتریان مورد نظر نیست، بلکه روح سازمان را نشان می‌دهد.

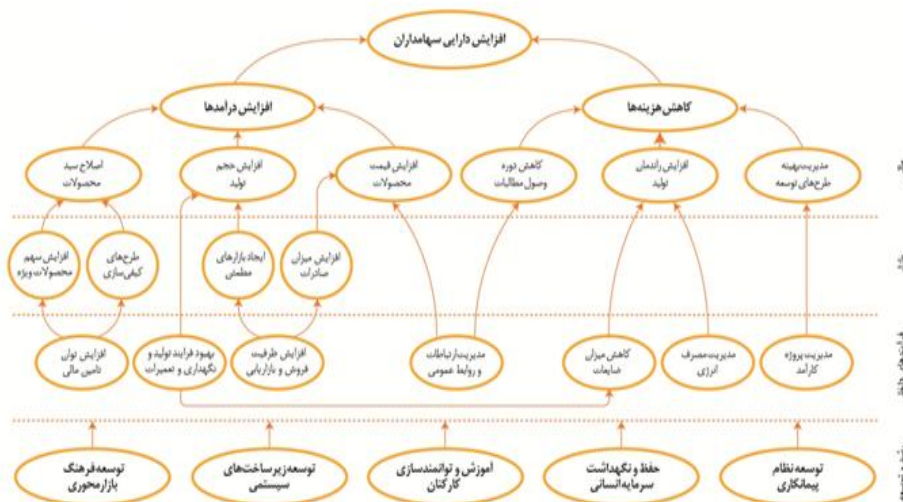
## ماموریت شرکت پالایش نفت بندرعباس

تامین نفت خام و میعانات گازی به منظور تولید کارآمد و پایدار فرآورده‌های نفتی با کیفیت، جهت عرضه به بازارهای داخلی و جهانی

## ایجاد و توسعه نقشه استراتژی

فرایند طراحی نقشه استراتژی پالایشگاه پس از جمع‌آوری اطلاعات از بستر سازمان و تحلیل قابلیت‌های داخلی از طریق جلسات تیم مشاوره با کمیته راهبردی پالایشگاه پیگیری شده است. در حین این جلسات چندین گزارش از جمله گزارش تحلیل محیطی صنعت نفت و گاز و پالایش و گزارش تحلیل مدل کسب‌وکار در صنعت پالایش به اعضای کمیته ارائه گردیده است و محتوای این گزارش‌ها در جلسات عمومی به بحث گذاشته شده است. به علاوه، جلسات متعددی با کارگروه‌های تخصصی برگزار شده است که این جلسات نقش مهمی در دستیابی به مسائل و موضوعات استراتژیک اصلی پالایشگاه و شناسایی اقدامات استراتژیک مرتبط با هرکدام از اهداف داشته است. شمای کلی نقشه استراتژی که بر اساس جنبه‌های چهارگانه کارت امتیازی متوازن ایجاد شده در شکل 1 نشان داده شده است.

نقشه استراتژی پالایشگاه بندرعباس



شکل 1. نقشه استراتژی شرکت پالایش نفت بندرعباس

## اقدامات استراتژیک برای مولفه‌های نقشه استراتژی

یکی از اقدامات مهم در فرایند توسعه استراتژی، مرتبط ساختن مسائل استراتژیک با اقدامات اجرایی یا تلفیق استراتژی و عملیات است. بر این اساس لازم است تا اقدامات سازمان به تناسب اهمیت و اولویت ذیل هر کدام از موضوعات استراتژیک مشخص شود. تیم مشاوره برای تعیین اقدامات متناسب با هر یک از موضوعات از مباحث مطرح شده در جلسات کارگروه‌ها و نتایج تحلیل قابلیت‌های داخلی شرکت استفاده کرد. لازم به ذکر است که در تعیین اقدامات از رویکرد فرایندی بهره گرفته شده و محدود به نگرش واحدی نشده است.

## تدوین اهداف استراتژیک

هرچند تحلیل SWOT و بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت در اسناد سازمان وجود داشتند، اما به منظور فهم بهتر آن‌ها و کسب شناخت دقیق‌تر از وضعیت سازمان و آینده مطلوب آن، لازم بود سایر اسناد و گزارشات استراتژیک سازمان به طور کامل مورد بررسی قرار گیرند و با چند نفر از مدیران سازمان مصاحبه صورت پذیرد. افزون بر این به منظور انتخاب یک عبارت جامع و گویا برای هرکدام از مفاهیمی که به عنوان هدف استراتژیک سازمان مدنظر قرار گرفته بودند، نقشه‌های استراتژی شرکت‌های نفتی و پالایشگاهی مختلف مورد بررسی قرار گرفت و در مصاحبه‌ها عناوین پیشنهادی برای هر یک از اهداف به بحث گذاشته شد. بر این اساس اهداف شناسایی شده برای شرکت پالایش نفت بندرعباس طبق جدول 1 در چهار وجه مالی، بازار، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری آمده است.

جدول 1. اهداف استراتژیک شرکت پالایش نفت بندرعباس

اهداف استراتژیک	وجه
افزایش دارایی سهامداران، اصلاح سبد محصولات، افزایش حجم تولید، افزایش راندمان تولید	مالی
افزایش سهم محصولات ویژه، افزایش میزان صادرات	بازار و مشتری
افزایش توان تامین منابع مالی، افزایش ظرفیت بازاریابی و فروش، ایجاد بازارهای مطمئن، مدیریت ارتباطات و روابط عمومی، کاهش دوره وصول مطالبات، مدیریت قیمت محصولات، کاهش میزان ضایعات، مدیریت مصرف انرژی، ارتقای فرایندهای تولیدی، مدیریت پروژه کارآمد، بهبود فرایند نگهداری و تعمیرات، بهبود فرایند مدیریت طرح‌های توسعه	فرایندهای داخلی
توسعه فرهنگ بازارمحوری، توسعه زیرساخت‌های سیستمی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی، توسعه نظام پیمانکاری، کارآمدی مدیریت پروژه	رشد و یادگیری

## پایش استراتژی‌ها

پس از تدوین استراتژی شرکت پالایش نفت بندرعباس و تعیین شاخص‌ها و اهداف، زمان پایش استراتژی فرا می‌رسد. مهم‌ترین نکته، ایجاد سازمان پایش و کنترل استراتژی است. بدین منظور، واحدی تحت عنوان

«کمیته راهبردی مدیریت استراتژیک» متشکل از مدیران ارشد شرکت تشکیل و از زمان برگزاری جلسات برنامه‌ریزی استراتژیک سازماندهی شده است. وظایف کمیته راهبری مدیریت استراتژیک شرکت پالایش نفت بندرعباس را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد.

- کنترل روند تحقق اهداف و اقدام‌های استراتژیک شرکت
- بررسی عملکرد سه ماهه، شش ماهه، نه ماهه و سالیانه اهداف استراتژیک شرکت
- بررسی و پیشنهاد اقدام‌های اصلاحی مورد نیاز برای اطمینان از تحقق اهداف شرکت
- پیگیری اجرای اثربخش مصوبات جلسه کمیته راهبردی مدیریت استراتژیک
- تصویب نهایی گزارش عملکرد سالیانه اهداف استراتژیک شرکت
- تصویب نهایی گزارش جامع عملکرد سالیانه شاخص‌های شرکت (برای هیأت مدیره و انتشار عمومی از طریق بورس یا درج در نشریات)
- بررسی و تصویب بازنگری سالیانه شاخص‌ها، اهداف و اقدام‌های استراتژیک شرکت
- بازنگری در استراتژی‌ها و نقشه استراتژی شرکت

واحد برنامه‌ریزی و سامانه‌های مدیریتی به صورت مستمر و در بازه‌های زمانی سه ماهه و پس از دریافت داده‌های لازم از طرف سایر ادارات پالایشگاه، میزان تحقق استراتژی‌ها را اندازه‌گیری و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده را مشخص و به کمیته‌ی راهبردی مدیریت استراتژیک و همچنین خود ادارات ارسال می‌نماید. همچنین در پایان هر سه ماه و با توجه به تحلیل انجام شده روند پیشبرد برنامه‌ها و فرآیندها کنترل شده در صورت عدم تحقق برنامه، دلایل و عوامل آن توسط کمیته مزبور مورد بررسی و تصمیمات لازم اتخاذ می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی پژوهش

پرسشنامه این تحقیق شامل 20 پرسش بوده و به کمک یک تیم سه نفره از افراد خبره و مرتبط با مدیریت استراتژیک تهیه گردیده است. پس از بررسی نمونه‌ای انجام شده و اطمینان از روایی آن در اختیار جامعه 100 نفری مدیران، رؤسا و کارشناسان ارشد قرار گرفت. نهایتاً 75 پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد. در ادامه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی داده‌ها که با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شده است تشریح شده است. ضریب اطمینان این پژوهش 95 درصد انتخاب گردید. از آنجایی که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برابر 0.916 به دست آمده و بزرگ‌تر از 0/7 می‌باشد و در سطح کاملاً مناسبی قرار دارد، بنابراین قابلیت اعتماد (پایایی) این پرسشنامه کاملاً مورد تایید و قابل قبول می‌باشد.

جدول 2. ضرایب همبستگی

استراتژی های مالی	استراتژی های بازار و مشتریان	استراتژی های فرایندهای داخلی	استراتژی های رشد و یادگیری		
			1.000 000 75	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد	استراتژی های رشد و یادگیری
		1.000 000 75	.711** .000 75	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد	استراتژی های فرایندهای داخلی
	1.000 000 75	.670** .000 75	.637** .000 75	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد	استراتژی های بازار و مشتریان
1.000 000 75	75 000 75	.632** 000 75	.628** .000 75	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد	استراتژی های مالی

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

### بررسی همبستگی

فرضیه های آزمون به صورت زیر مطرح می شوند:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

که در آن  $\rho$  مقدار ضریب همبستگی میان شاخصها در نظر گرفته شده است. برای بررسی همبستگی میان شاخصها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. این مقادیر در سطح 0/05 معنی دار است (0/05 < سطح معناداری). با توجه به نتایج به دست آمده (جدول 2) مشخص شده است که کلیه P-value ها کمتر از 0/05 بوده و مقادیر همبستگی نیز مثبت هستند؛ لذا، می توان نتیجه گرفت که بین تمامی شاخصها با یکدیگر همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

### بررسی وضعیت شاخصها

فرضیه های مورد بررسی به صورت زیر می باشند:

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

طبق جدول 3 شاخص های استراتژی های رشد و یادگیری، استراتژی های فرایندهای داخلی، استراتژی های بازار و مشتریان، استراتژی های مالی به ترتیب دارای میانگین 3.86، 4.24، 3.88، و 4.19 و انحراف معیار 0.65، 0.43، 0.59 و 0.38 بوده است که نشان از پراکندگی اندک و توافق نظر می باشد. اختلاف میانگین کلیه شاخص ها با مقدار متوسط 3 در سطح 0/05 معنی دار تشخیص داده شده است (0/05 < سطح معناداری)، و از طرفی فاصله اطمینان های مورد نظر بازه مثبت می باشند، بنابراین می توان نتیجه گرفت که میزان اثربخشی عامل ها بیش تر از متوسط است و موفق بوده اند.

جدول 3. آزمون t استیودنت تک نمونه ای

وضعیت متغیر	فاصله اطمینان 95%		-p مقدار	آماره آزمون t	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه	متغیرها
	کران بالا	کران پایین						
مناسب	1.0082	.7105	.000	11.504	.64691	3.8593	75	استراتژی های رشد و یادگیری
مناسب	1.3339	1.1367	.000	24.965	.42852	4.2353	75	استراتژی های فرایندهای داخلی
مناسب	1.0120	.7427	.000	12.986	.58510	3.8773	75	استراتژی های بازار و مشتریان
مناسب	1.2760	1.1031	.000	27.416	.37577	4.1896	75	استراتژی های مالی

### گزارشات تحلیلی به تفکیک تحصیلات و سابقه

#### الف - گزارشات تحلیلی به تفکیک تحصیلات

جدول 4. آنالیز واریانس به تفکیک تحصیلات

Sig.	F	میانگین مجموع مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات		
.000	7.403	2.460	3	7.379	درون گروهی	استراتژی های رشد و یادگیری
		.332	71	23.590	بین گروهی	
			74	30.968	مجموع	
.089	2.258	.395	3	1.184	درون گروهی	استراتژی های فرایندهای داخلی
		.175	71	12.405	بین گروهی	
			74	13.589	مجموع	
.018	3.568	1.106	3	3.319	درون گروهی	استراتژی های بازار و مشتریان
		.310	71	22.015	بین گروهی	
			74	25.334	مجموع	
.007	4.429	.549	3	1.647	درون گروهی	استراتژی های مالی
		.124	71	8.802	بین گروهی	
			74	10.449	مجموع	

به منظور بررسی از آزمون فیشر استفاده شده است. این آزمون همانند تی دو نمونه ای مستقل عمل می‌کند؛ با این تفاوت که برای سوال هایی استفاده می شود که تعداد گزینه ها بیش تر از دو تا باشد. برای معنی داری این آزمون به P-Value (Sig.) مراجعه می‌کنیم. این آیتم همان سطح معنی داری می‌باشد. اگر مقدار آن کم تر از 0/05 بود تفاوت بین گروه ها در متغیر مربوطه معنی دار است و اگر بیش تر از 0/05 باشد تفاوت بین گروه ها در متغیر مربوطه معنی دار نیست و بین گزینه ها تفاوت معنی داری وجود ندارد و این گزینه ها در یک سطح و دارای میانگین یکسانی هستند.

طبق جدول 4 در خصوص شاخص استراتژی های فرایندهای داخلی بین تحصیلات مختلف اختلاف معنی داری وجود ندارد، اما در سایر شاخص ها اختلاف معنادار وجود دارد. در ادامه این اختلاف ها مورد بررسی بیش تر قرار گرفته است.

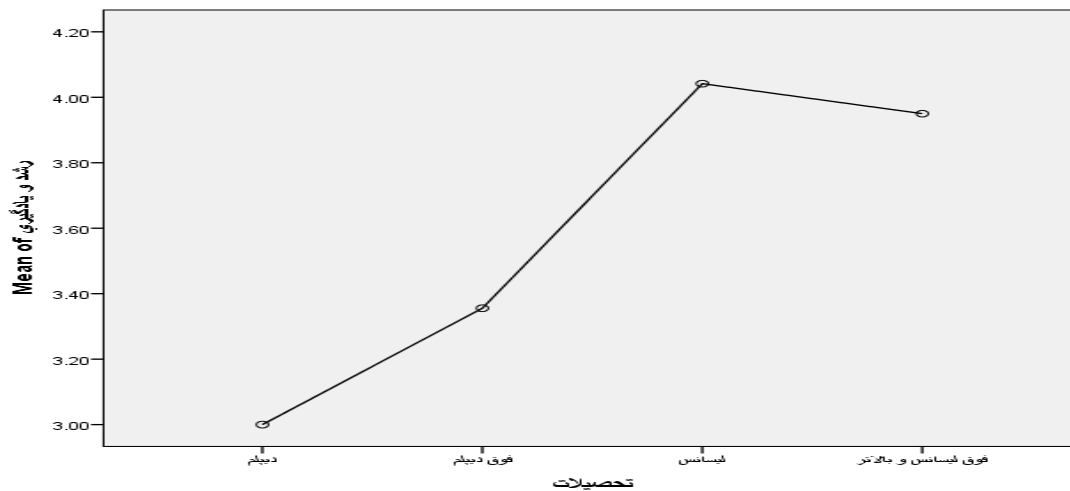
جدول 5. مقایسه میانگین ها بر حسب متغیر رشد و یادگیری

فاصله اطمینان 95%		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	تحصیلات (J)	تحصیلات (I)
کران پایین	کران پایین					
.2855	-.9966	.273	.32151	-.35556	فوق دیپلم	دیپلم
-.4931	-1.5902	.000	.27510	-1.04167*	لیسانس	
-.3869	-1.5131	.001	.28238	-.95000*	فوق لیسانس و بالاتر	
.9966	-.2855	.273	.32151	.35556	دیپلم	فوق دیپلم
-.2578	-1.1144	.002	.21482	-.68611*	لیسانس	
-.1477	-1.0412	.010	.22407	-.59444*	فوق لیسانس و بالاتر	
1.5902	.4931	.000	.27510	1.04167*	دیپلم	لیسانس
1.1144	.2578	.002	.21482	.68611*	فوق دیپلم	
.3909	-.2076	.543	.15006	.09167	فوق لیسانس و بالاتر	
1.5131	.3869	.001	.28238	.95000*	دیپلم	فوق لیسانس و بالاتر
1.0412	.1477	.010	.22407	.59444*	فوق دیپلم	
.2076	-.3909	.543	.15006	-.09167	لیسانس	

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

همان طور که در جدول 5 ملاحظه می‌شود و با توجه به مقادیر P-value، در شاخص رشد و یادگیری، مقایسه میانگین های فوق دیپلم و فوق دیپلم نشان می دهد که مقدار P-value بیش تر از 0/05 بوده و لذا اختلاف میانگین ها در این جا و همچنین برای لیسانس و فوق لیسانس، معنادار نیست. اما در سایر مقایسه ها اختلاف بین میانگین ها معنا دار است. نمودار مقایسه ای مربوط به این میانگین ها در شکل 2 نشان داده شده است:





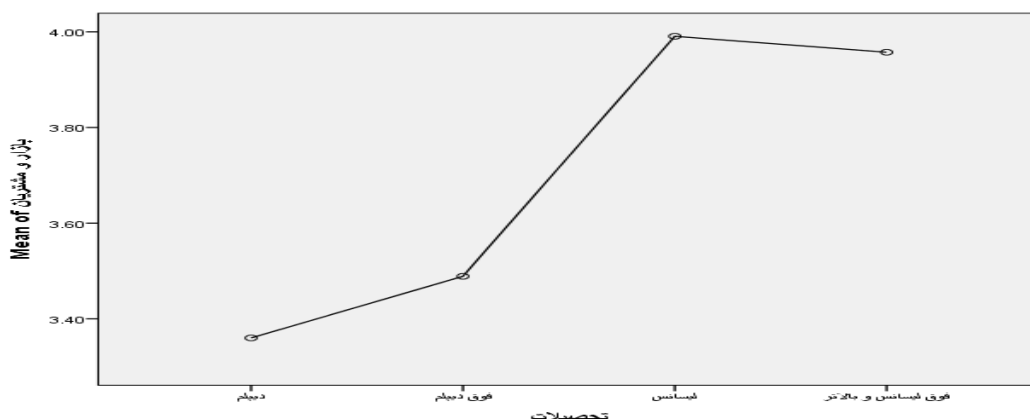
شکل 2. نمودار مقایسه ای میانگین ها در جنبه رشد و یادگیری

همان طور که در جدول 6 ملاحظه می شود و با توجه به مقادیر P-value، در شاخص بازار و مشتریان، مقایسه میانگین های دیپلم و فوق دیپلم نشان می دهد که مقدار P-value بیش تر از 0/05 بوده و لذا اختلاف میانگین ها در این جا و همچنین برای لیسانس و فوق لیسانس، معنا دار نیست. اما در سایر مقایسه ها اختلاف بین میانگین ها معنا دار است. نمودار مقایسه ای مربوط به این میانگین ها در شکل 3 نشان داده شده است.

جدول 6. مقایسه میانگین ها بر حسب متغیر بازار و مشتریان

فاصله اطمینان 95%		Sig.	Std.Error	Mean Difference (I-J)	تحصیلات (J)	تحصیلات (I)
کران پایین	کران پایین					
.4904	-.7482	.679	.3105	-.12889	فوق دیپلم	دیپلم
-.1008	-1.1606	.020	.2657	-.63074*	لیسانس	
-.0534	-1.1413	.032	.2727	-.59733*	فوق لیسانس و بالاتر	
.7482	-.4904	.679	.3105	.12889	دیپلم	فوق دیپلم
-.0881	-.9156	.018	.2075	-.50185*	لیسانس	
-.0368	-.9000	.034	.2164	-.46844*	فوق لیسانس و بالاتر	
1.1606	.1008	.020	.2657	.63074*	دیپلم	لیسانس
.9156	.0881	.018	.2075	.50185*	فوق دیپلم	
.3225	-.2556	.818	.1449	.03341	فوق لیسانس و بالاتر	
1.1413	.0534	.032	.2727	.59733*	دیپلم	فوق لیسانس و بالاتر
.9000	.0368	.034	.2164	.46844*	فوق دیپلم	
.2556	-.3225	.818	.1449	-.03341	لیسانس	

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



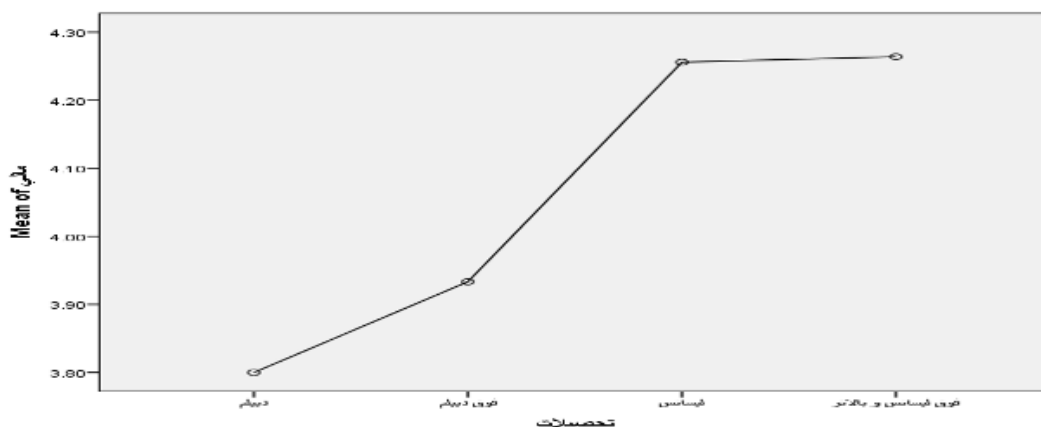
شکل 3. نمودار مقایسه ای میانگین ها در جنبه بازار و مشتری

همان طور که در جدول 7 ملاحظه می شود و با توجه به مقادیر P-value، در شاخص مالی، مقایسه میانگین های دیپلم و فوق دیپلم نشان می دهد که مقدار P-value بیش تر از 0/05 بوده و لذا اختلاف میانگین ها در این جا و همچنین برای لیسانس و فوق لیسانس، معنا دار نیست. اما در سایر مقایسه ها اختلاف بین میانگین ها معنادار است. نمودار مقایسه ای مربوط به این میانگین ها در شکل 4 نشان داده شده است:

جدول 7. مقایسه میانگین ها بر حسب متغیر مالی

فاصله اطمینان 95%		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) تحصیلات	(I) تحصیلات
کران پایین	کران پایین					
.2582	-.5249	.499	.1963	-.13333	فوق دیپلم	دیپلم
-.1210	-.7911	.008	.1680	-.45602*	لیسانس	
-.1201	-.8079	.009	.1724	-.46400*	فوق لیسانس و بالاتر	
.5249	-.2582	.499	.1963	.13333	دیپلم	فوق دیپلم
-.0610	-.5843	.016	.1312	-.32269*	لیسانس	
-.0578	-.6036	.018	.1368	-.33067*	فوق لیسانس و بالاتر	
.7911	.1210	.008	.1680	.45602*	دیپلم	لیسانس
.5843	.0610	.016	.1312	.32269*	فوق دیپلم	
.1748	-.1908	.931	.0916	-.00798	فوق لیسانس و بالاتر	
.8079	.1201	.009	.1724	.46400*	دیپلم	فوق لیسانس و بالاتر
.6036	.0578	.018	.1368	.33067*	فوق دیپلم	
.1908	-.1748	.931	.0916	.00798	لیسانس	

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



شکل 4. نمودار مقایسه ای میانگین ها در جنبه مالی

### ب- گزارشات تحلیلی به تفکیک سابقه

همان طور که در جدول 8 ملاحظه می گردد در آنالیز واریانس انجام شده، کلیه P-value ها بالاتر از 0/05 به دست آمده اند، لذا بین سابقه های کاری اختلاف معناداری وجود ندارد.

جدول 8. آنالیز واریانس به تفکیک سابقه

Sig.	F	میانگین مجموع مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات		
.338	1.141	.475 .416	3 71 74	1.425 29.544 30.968	درون گروهی بین گروهی مجموع	استراتژی های رشد و یادگیری
.843	.275	.052 .189	3 71 74	.156 13.433 13.589	درون گروهی بین گروهی مجموع	استراتژی های فرایندهای داخلی
.518	.764	.264 .346	3 71 74	.792 24.542 25.334	درون گروهی بین گروهی مجموع	استراتژی های بازار و مشتریان
.841	.278	.040 .145	3 71 74	.121 10.328 10.449	درون گروهی بین گروهی مجموع	استراتژی های مالی

### جمع بندی

در این تحقیق فرایند مدیریت استراتژیک و اقدامات انجام شده در راستای استقرار این فرایند در شرکت پالایش نفت بندرعباس مورد بررسی قرار گرفت. این اقدامات شامل انجام تحلیل ها بیرونی و داخلی، تدوین

بسته چشم انداز، توسعه نقشه استراتژی، اقدامات استراتژیک، تدوین اهداف و نحوه پایش استراتژی ها بوده است. در ادامه و به منظور بررسی رابطه بین استقرار مدیریت استراتژیک و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی، کلیه مدیران، رؤسا و کارشناسان ارشد شرکت به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده و پرسشنامه‌ای مشتمل بر 20 پرسش در جنبه های چهارگانه BSC در اختیار آن‌ها قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که:

- همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرها در جنبه های BSC وجود دارد. در واقع، رابطه خطی مستقیم بین این جنبه ها وجود داشته و بنابراین، نقشه استراتژی شرکت پالایش نفت بندرعباس، به درستی طراحی و مدون شده است.
- طبق آزمون فرض انجام شده در جدول 3 میزان اثربخشی استراتژی‌ها بیش تر از متوسط (مقیاس لیکرت) بوده و اجرای استراتژی ها در شرکت پالایش نفت بندرعباس موفق آمیز بوده است.
- طبق آزمون آنالیز واریانس در جدول 4، بررسی میانگین‌ها نشان می‌دهد که در شاخص استراتژی‌های فرایندهای داخلی بین تحصیلات مختلف اختلاف معنی داری وجود ندارد، اما در سایر شاخص‌ها اختلاف معنادار وجود دارد. به بیان دیگر، نفرات با تحصیلات مختلف از نظر اثر بخشی استراتژی‌های جاری شده در فرایندهای داخلی، هم نظر هستند، اما در سایر وجوه BSC نظرات متفاوتی دارند.
- در شاخص‌های رشد و یادگیری و همچنین بازار و مشتریان، مقایسه میانگین های دیپلم و فوق دیپلم نشان می دهد اختلاف میانگین ها در اینجا و همچنین برای لیسانس و فوق لیسانس، معنادار نیست. اما در سایر مقایسه ها اختلاف بین میانگین ها معنا دار است. به بیان دیگر، نفرات دارای دیپلم و فوق دیپلم و همچنین نفرات دارای لیسانس و فوق لیسانس، هم نظر هستند، اما بین گروه های تحصیلی دیپلم - لیسانس، دیپلم - فوق لیسانس، فوق دیپلم - لیسانس، فوق دیپلم - فوق لیسانس اختلاف نظر وجود دارد.
- مقایسه میانگین‌ها بر اساس سابقه‌های کاری نشان می دهد بین سابقه های کاری اختلاف معناداری وجود ندارد. به بیان دیگر، نفرات با سوابق کاری متفاوت، نظر یکسانی در خصوص اثربخشی استراتژی ها دارند.

## منابع

- 1- ابن رسول، سید اصغر (1383)، توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم های مدیریت تحقیقات رساله دکتری، تهران، دانشگاه علم و صنعت.
- 2- اولوه، نیلس یوران، 1384 کارت امتیازی متوازن، مترجم: علی سلیمانی، علیرضا، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

- 3- پیرسون، رابینسون (1388)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- 4- حسینی، سید محمود (1388)، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل)، انتشارات سمت.
- 5- دیوید، فرد. (1392)، مدیریت استراتژیک، مترجمان: پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 6- مجیبی، تورج (1384)، ارایه الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی در استان مازندران، رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
7. Faruque, M. O. (2012). Constructing Balanced Scorecard and Strategy Map. Case: J & J Lakkapää Oy. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Page 59. Appendices 3.
8. Graetz, F. (2002) "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decision*, Vol. 40 Iss: 5, pp.456 – 4626.
9. Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5967–5973.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Kaplan, R., Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
15. Quezada, L. E., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., Ross J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *Int. J. Production Economics* 122, 492–500.
16. Thakkar, J., Deshmukh, S. G., Gupta, A. D., & Shankar, R. (2007). Development of a balanced scorecard: An integrated approach of interpretive structural modeling (ISM) and analytic network process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1).
17. Tseng, M. L. (2010). Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. *Computers & Education*, 55(1), 188–201.
18. Wu, H. Y., (2011). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35, 303– 20.
19. Xin, J., Wei, Y. (2009). *How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map*. Lund University. The Department of business administration.