



تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک با الگوی تلفیقی برایسون و BSC در شرکت برق منطقه‌ای فارس

تهیه کنندگان

مدیر عامل و شورای معاونین شرکت برق منطقه‌ای فارس^۱
با همکاری گروه پژوهشی صنعتی آریانا^۲

واژه‌های کلیدی

تجربه مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی

چکیده

مدیریت استراتژیک در بخش عمومی و غیر انتفاعی برخاسته از تغییرات سریع و گسترده در محیط پیرامونی و درونی سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در این بخش می‌باشد. تغییر و تحول در سراسر تاریخ حیات بشر وجود داشته است اما آنچه دروان اخیر را متمایز می‌کند، تغییر سریع، گسترده و پیچیده شدن محیط یک سازمان است. شرکت برق منطقه‌ای فارس به عنوان یک سازمان پیشرو در صنعت برق کشور، به منظور تحقق رسالت خویش با بکارگیری رویکردی تلفیقی، نسبت به تعیین استراتژی‌ها و تدوین نقشه استراتژی خویش -براساس الگوی کارت امتیازی متوازن BSC- اقدام نموده است. در طی این تجربه که طی ۲۳ جلسه با مدیرعامل و معاونین شرکت به صورت جلسات هم‌اندیشی طرح‌ریزی گردید، سعی وافر بر آن بود تا ذهن مدیران ارشد سازمان نسبت به تفکر استراتژیک هم‌سو و حساس گردد. باعنایت به تجارب پیشین این شرکت در برنامه‌ریزی استراتژیک سعی راهبران این اقدام، طرح‌ریزی عملیاتی استراتژی‌های شرکت از طریق تدوین نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن برای واحدهای سازمانی بود. در عمل نیز تلفیق مدل برایسون در شناسایی مسایل استراتژیک سازمان و الگوی نقشه استراتژی اقدامات و پروژه‌های استراتژیک شرکت برای تحقق چشم‌انداز سازمان انتخاب و طرح‌ریزی گردیدند. در مقاله حاضر مراحل پیاده‌سازی مدل مربوطه و مهم‌ترین نتایج بدست آمده در مراحل مختلف آن تشریح شده‌اند.

^۱ محمدرضا فخرنوبی، عبدالرسول مظلوم‌زاده، عبدالرسول پیشاهنگ، محمدرضا سعیدی‌نژاد، جلال زراعت‌پیشه، محمد عظیمی، محمدرضا صادقی

^۲ حمیدرضا نورعلیزاده، حسین اکبری و مجید شخص نیایی

مقدمه

شرکت برق منطقه‌ای فارس از سال ۱۳۴۴ فعالیت خود را آغاز نموده و هم‌اکنون با خدمت‌رسانی به دو استان فارس و بوشهر با جمعیتی حدود ۵/۱ میلیون نفر، به تولید و انتقال نیروی الکتریکی می‌پردازد. برخی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که این شرکت را از دیگر شرکت‌های برق منطقه‌ای متمایز می‌سازند؛ به شرح زیر می‌باشند [۱].

- از نظر طول خطوط شبکه، این شرکت با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ کیلومتر شبکه، بعد از شرکت برق منطقه‌ای تهران در رتبه دوم کشور قرار دارد.
- از طرف دیگر به علت مستعد بودن شرایط جغرافیایی و تولید طیف گسترده‌ای از محصولات کشاورزی در منطقه، بیش از ۲۵ درصد برق فروخته شده را مصارف کشاورزی تشکیل می‌دهند.

همچنین با پیدایش تغییرات ساختاری در صنعت برق و تغییر در چیدمان و تعامل شرکت‌های تابعه، مدیریت ارشد شرکت برق منطقه‌ای فارس در دو تلاش هم‌افزا، اقدام به پیاده‌سازی تفکر استراتژیک و تدوین استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی نموده است. در اولین تلاش با بهره‌گیری از مدل AMIF - که توسط دکتر محمود عجمی توسعه داده شده است - پس از ایجاد زیرساخت‌های فکری موردنیاز، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به انجام رسیده است. در این راستا، ابتدا به منظور تصحیح و همگون‌سازی شیوه تفکر مدیران و تجهیز آنها به نگرش سیستمی و تفکر استراتژیک، سه مرحله با مضامین آموزش تئوری‌های پایه، تعیین آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک مدیران با همراهی مدیران ارشد شرکت به انجام رسیده و در ادامه - طی مرحله چهارم - ضمن بهره‌گیری از زمینه فکری ایجاد شده در مراحل پیشین، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد SWOT اجرا و سیاست‌ها و برنامه عملیاتی پیشنهادی تدوین گردید. شرح چگونگی پیاده‌سازی و نتایج بدست آمده در این تلاش، در مقاله جداگانه‌ای تشریح و ارایه شده است [۲].

در تلاش دوم، با هدف بررسی مجدد پیش‌فرض‌ها و تکرار چرخه مدیریت استراتژیک، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و دیگر اجزای این چرخه مورد بازبینی قرار گرفته و نقشه استراتژی شرکت نیز ترسیم شده است. در عمل تلفیق مدل برایسون در شناسایی مسایل استراتژیک سازمان و الگوی نقشه استراتژی برای تدوین اقدامات و پروژه‌های استراتژیک شرکت - که برای تحقق چشم‌انداز سازمان لازم‌اند - انتخاب و طرح‌ریزی گردید. در ادامه مقاله شرحی از متدولوژی به کار رفته و مراحل پیاده‌سازی آن ارایه شده است.

۱- شرحی بر برنامه‌ریزی استراتژیک

در سال‌های اخیر محیط فعالیت سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به طور فزاینده‌ای شاهد تحولات و ناپایداری‌هایی بیشمار بوده است. این محیط آنچنان است که اگر تغییری در بخشی از آن رخ دهد، اثر پیش‌بینی نشده خود را اغلب به گونه‌ای نامنظم و خطرناک بر کل محیط و سازمان خواهد گذاشت. از اینرو سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در پاسخگویی به این محیط ناپایدار و یکپارچه بایستی در چهار بعد ذیل به صورتی کارا عمل نمایند:

- برخلاف گذشته تفکر، عملیات و یادگیری این سازمان‌ها باید استراتژیک باشد.
 - باید بینش و دیدگاه خود را تبدیل به یک استراتژی اثربخش نمایند تا سازمان متبوع خود را با وضعیت جدید وفق دهند.
 - باید عقلانیت لازم را در سازمان به منظور ایجاد زمینه پذیرش و اجرای استراتژی‌ها بوجود آورند.
 - باید از طریق ایجاد ائتلاف بین ذینفعان، زمینه پذیرش و حمایت از استراتژی‌های مورد نظر در حین اجرا را فراهم آورند.
- برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی کمک کند تا تفکر، عملیات و یادگیری خود را استراتژیک نمایند. مطابق با تعاریف السن و ادی [۳] برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتست از تلاشی نظام‌مند، به منظور تحقق تصمیمات و اقدامات بنیادی. این تصمیمات و اقدامات آن دسته اموراتی هستند که در پاسخدهی به سئوالات زیر را سازمان را راهنمایی می‌کنند:
- علت وجودی سازمان چیست؟

این سازمان ایجاد شده است تا چه کاری انجام دهد؟

چرا سازمان این کار را انجام می‌دهد؟

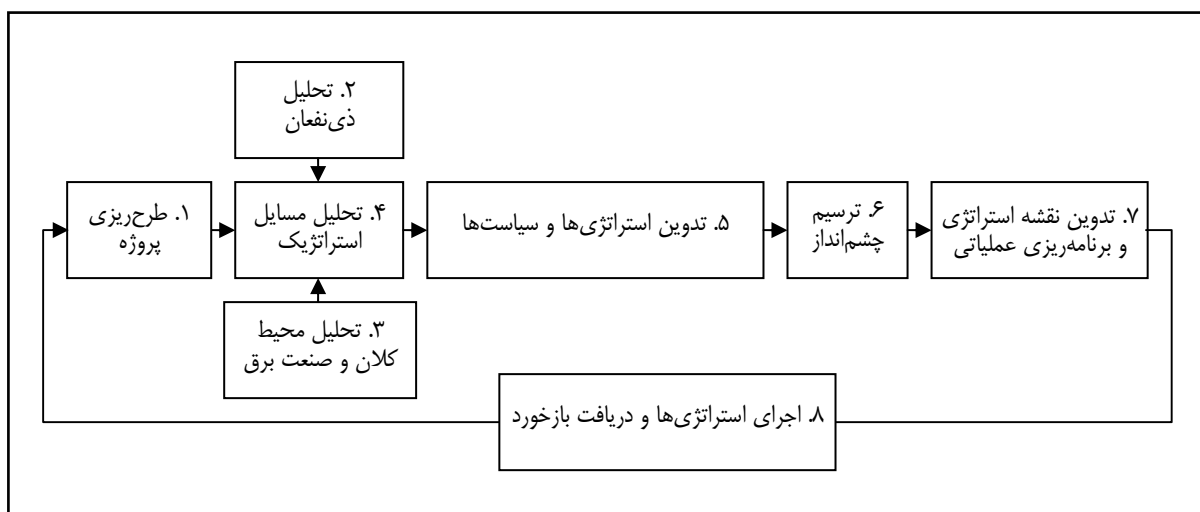
در حالت ایده‌آل با انجام برنامه‌ریزی استراتژیک اطلاعات وسیع و اثربخشی گردآوری می‌شود که ماموریت سازمان^۱ و موضوعاتی را که در

¹ - Mission

طول راه باید بررسی شوند^۱، شفاف می‌سازد. همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند ارتباطات را تسهیل کرده و مشارکت کارکنان را جلب نماید؛ ارزش‌ها و نظرات ناموافق ایشان را همسو کند؛ تصمیم‌سازی تحلیلی و خردمندانه را پرورش داده و عمل‌گرایی و مسئولیت‌پذیری را ترویج دهد. به طور خلاصه، برنامه ریزی استراتژیک پندار و یا الزامی است که بنا به گفته توماس مور برای حل معمای زندگی شخصی ضروری است.

۲- شرح اقدامات انجام شده

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس براساس مفهوم تفکر استراتژیک [۴ و ۵] و با بکارگیری رویکردی تعاملی به انجام رسیده است. در این رویکرد پس از طرح نظرات موافق و مخالف، هریک از حاضران به طرح دلایل و دیدگاه‌های خود می‌پردازد و تا دستیابی به اجماع بر موضوع مورد بررسی، تبادل نظر ادامه می‌یابد. در این رویکرد، از رأی‌گیری و یا وزندهی به نظرات مختلف استفاده نمی‌شود چرا که ممکن است ارایه نظرات و دلایل تنها فرد مخالف، به تغییر نظر جمع بیانجامد.



شکل ۱: چارچوب مدل مورد استفاده برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت در قابل چندین مرحله پیاپی- طبق مدل نمایش داده در شکل ۱- انجام پذیرفته است. مبنای علمی مدل به کار گرفته شده، نظرات ارایه شده توسط بربایسون [۶]، کاپلان و نورتون [۷ و ۸] بوده است. در ادامه هریک از مراحل انجام این فرایند تشریح و نتایج بدست آمده ارایه شده است.

۲-۱- طرح‌ریزی پروژه

پیش از شروع به کار لازم است توافقات اولیه‌ای حاصل شود. این توافقات بر چگونگی پیشبرد پروژه و کیفیت خروجی مراحل مختلف آن تأثیرگذار خواهد بود.

مهمترین موارد قابل انجام در این مرحله، بررسی سوابق برنامه‌ریزی مرتبط و تعیین ترکیب ارکان سازمان پروژه می‌باشند. بررسی سوابق برنامه‌ریزی مرتبط از دو جنبه -در اجرای اثربخش فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک- مفید خواهد بود:

- دریافت بازخورد از پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک گذشته و بکارگیری تجارب بدست آمده در طرح‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها
- استفاده از نتایج پروژه‌های مرتبط -در حوزه‌هایی چون مهندسی فرایندها، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، پایش فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ...- به عنوان ورودی برخی از مراحل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

چنانچه در مقدمه نیز بیان شد، شرکت برق منطقه‌ای فارس در فاصله زمانی سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۸۳، پس از طی کردن سه مرحله پیش‌نیاز - مدل ذهنی مدیران-، در مرحله چهارم و با استفاده از تکنیک SWOT اقدام به تدوین استراتژی‌ها و برنامه اجرایی خود نموده است. همچنین برخی از پروژه‌های مرتبط انجام شده در شرکت به شرح زیر شناسایی گردید که از خروجی‌های آنها در مراحل مرتبط بهره گرفته شده است.

- پروژه‌های توسعه IT در واحدهای مختلف
- پروژه ارزیابی عملکرد مدیران شرکت
- دو پروژه ارزیابی رضایت کارکنان (انجام شده توسط معاونت منابع انسانی)
- پروژه سیستم مدیریت کیفیت (با تاکید بر نقشه‌های فرایندی و فهرست فراگردها)

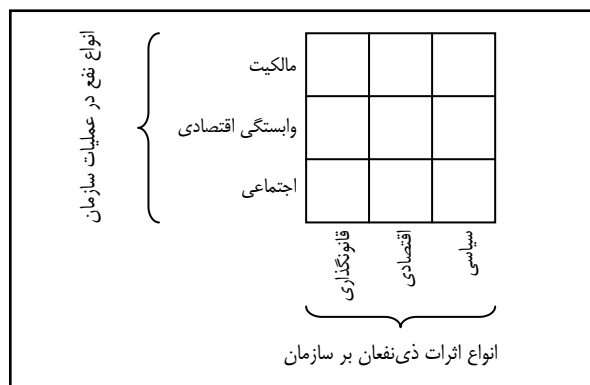
مبنای پیشبرد مراحل پروژه جلسات متعدد با ارکان سازمان پروژه می‌باشد. بدین منظور لازم است تا در هر مرحله آموزش‌های لازم به کمیته/ کارگروه درگیر ارایه شود. این آموزش‌ها حین انجام پروژه و به صورت مقطعی ارایه شد تا فضای ذهنی لازم در هر مرحله ایجاد شود. سازمان پروژه در قالب کمیته راهبری، تیم‌های کارشناسی و سه کارگروه تخصصی تشکیل گردید. کمیته راهبری متشکل از مدیرعامل و تمامی معاونان شرکت بوده و با تشکیل جلسات هفتگی نسبت به تدوین سیاست‌های کلان شرکت -انجام مراحل مختلف مدل- اقدام نموده است. تیم‌های کارشناسی نیز در معاونت‌های مختلف تشکیل شده و ضمن تدوین برنامه عملیاتی، شاخص‌های ارزیابی اجزای نقشه استراتژی شرکت را هدف‌گذاری کمی نموده‌اند. کارگروه‌های تخصصی مشتمل بر کارگروه‌های "سرمایه انسانی"، "فرایندها و سرمایه اطلاعاتی" و "سرمایه سازمانی" در مقطع زمانی مناسب تشکیل یافته و تحلیل‌های لازم را به انجام رسانیده‌اند. شرح اقدامات انجام شده توسط تمامی ارکان سازمان پروژه در بخش‌های آتی تشریح شده است.

۲-۲- تحلیل ذی‌نفعان

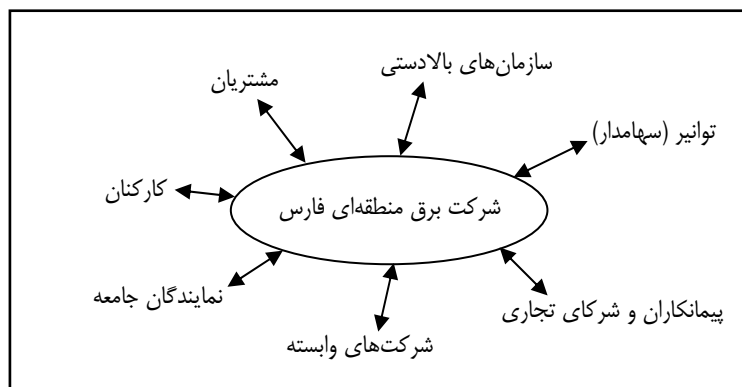
در مدل به کار گرفته شده مبنای تمرکز استراتژیک "تعامل شایسته با ذی‌نفعان اصلی" می‌باشد که چارچوب تحلیل‌های بعدی را شکل می‌دهد. ذی‌نفع عبارتست از هرگونه نهاد، سازمان یا موجودیت که - به منظور تأمین منافع متقابل- با شرکت در تعامل می‌باشد. ذی‌نفعان در طبقه‌بندی‌های مختلفی قابل شناسایی و بررسی می‌باشند. یکی از معمول‌ترین الگوهای شناسایی ذی‌نفعان در شکل ۲ ارایه شده است. در این طبقه‌بندی، ذی‌نفعان از نظر نوع نفعی که از سازمان می‌برند و همچنین از نظر نوع تأثیری که بر سازمان می‌گذارند، به دسته‌های مختلفی تفکیک می‌شوند.

در این مرحله پس از شناسایی ذی‌نفعان شرکت، با توجه به ماهیت تعامل با شرکت، ذی‌نفعان در دسته‌هایی مطابق با شکل ۳ در نظر گرفته شدند. در ادامه، مهم‌ترین انتظارات و اهرم‌های تأثیرگذاری هر یک از ذی‌نفعان شناسایی شد چرا که حرکت به منظور تأمین تعاملی شایسته با ذی‌نفعان، بدون آگاهی از خواسته‌ها و منابع تأثیرگذاری آنها ممکن نمی‌نماید. در همین راستا با اولویت‌دهی به این انتظارات و اهرم‌های تأثیرگذاری، به دو سؤال ذیل نیز پاسخ داده شد:

- مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان - ذی‌نفعان اصلی - کدامند؟
- مهم‌ترین انتظارات ذی‌نفعان اصلی چه مواردی هستند؟



شکل ۲: طبقه‌بندی ذی‌نفعان سازمان



شکل ۳: ذی‌نفعان شرکت برق منطقه‌ای فارس

۳-۲- تحلیل محیط کلان و صنعت

توجه و تمرکز بر آنچه سازمان در شرایط حاضر با آن سروکار دارد؛ به تنهایی تضمینی بر عملکرد شایسته در تعاملات آتی سازمان نبوده و لازم است با پیش‌بینی تحولات آتی، تغییرات و تأثیرات محتمل در تعامل با ذی‌نفعان نیز مدنظر قرار گیرند. بدین منظور پس از بررسی مهم‌ترین جریان‌های فراگیر^۱ در محیط کلان کشور، مهم‌ترین متغیرهای محیطی با توجه به سناریوهای مختلف بررسی شدند و محتمل‌ترین سناریو مبنای کار قرار گرفت. جریان‌های فراگیر تغییرات فراگیری هستند که در محیط کلان رخ داده و بسیاری از متغیرهای محیطی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. پس از شناسایی جریان‌های فراگیر، متغیرهای محیطی تأثیرگذار مانند قیمت نفت، تورم، نیروی کار و ... با توجه به سناریوی محتمل بررسی و تحلیل شده‌اند. تحلیل‌های انجام شده براساس پیش‌بینی‌های ارائه شده در منابع مختلف اطلاعاتی عمومی و تخصصی تهیه شده است. مهم‌ترین منابع اطلاعاتی استفاده شده به شرح زیر می‌باشد:

- گزارش موسسه Business Monitor در مورد تحولات ایران
- گزارش ارزیابی عملکرد وزارت نیرو - مرکز پژوهش‌های مجلس
- پروژه تحقیقاتی بررسی اثرات الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی در بخش برق - توانیر
- گزارش میزان تحقق برنامه چهارم توسعه در صنعت برق
- گزارش سازمان CIA در مورد تحولات ایران
- پایگاه‌های اینترنتی تخصصی
- روزنامه‌ها و نشریات مختلف

برای بررسی تأثیر تحولات متغیرهای محیطی بر تعامل با ذی‌نفعان، ابتدا با درنظر داشتن تحولات متغیرهای محیط کلان، تحولات محتمل در محیط صنعت بررسی شد. به عنوان نمونه با فرض افزایش قیمت نفت، تأثیر آن بر درآمد توانیر بررسی و پیش‌بینی شد. با بررسی این تحولات - تحولات محیط صنعت - قابلیت بررسی تغییرات در تعامل با ذی‌نفعان ایجاد شد و تعامل با ذی‌نفعان در ابعاد زیر مورد بررسی مجدد قرار گرفت.

- در اثر تحولات متغیر محیطی موردنظر، انتظار / انتظاراتی از ذی‌نفعان تشدید / تضعیف می‌شود؟
- در اثر این تحولات انتظار جدیدی مطرح و یا انتظاری از انتظارات فعلی کمرنگ یا حذف می‌شود؟

۴-۲- تحلیل مسایل استراتژیک

پس از شناسایی انتظارات استراتژیک ذی‌نفعان در افق زمانی حاضر و آتی - نتایج بدست آمده در تحلیلهای دو مرحله اخیر - در این مرحله نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی مسایل استراتژیک شرکت اقدام شد. شناسایی مسایل استراتژیک در حکم قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود زیرا مسایل استراتژیک ارتباط تنگاتنگی با انتخاب خط مشی و سیاست‌های بنیادی سازمان دارند [۶]. در مدل به کار گرفته شده، چالش‌های فراروی سازمان در برآورده‌سازی انتظارات استراتژیک ذی‌نفعان، ابزار شناسایی مسایل استراتژیک

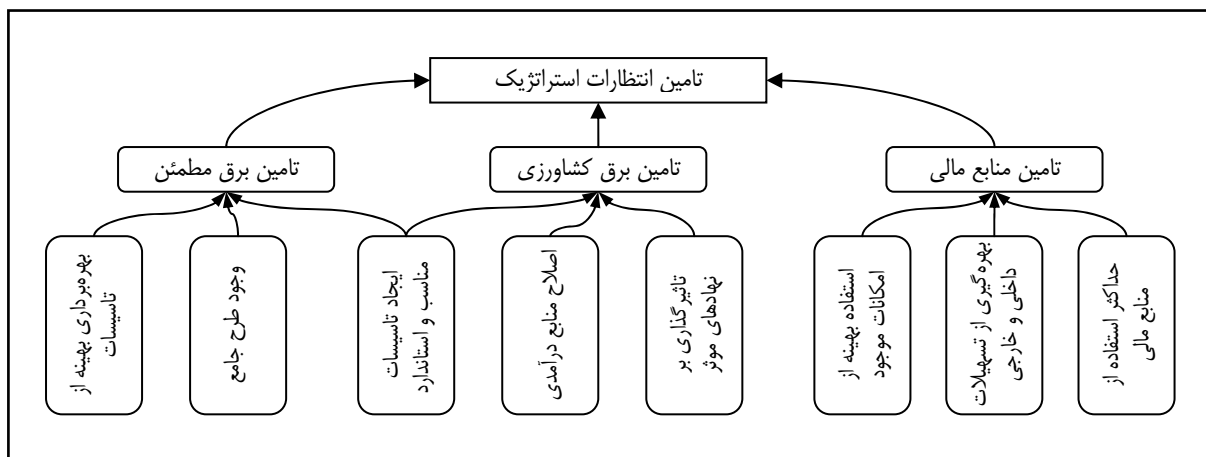
¹ - Mega-trend

بوده است و مسایل استراتژیک با دو ویژگی زیر بیان شده‌اند:

- مسئله موردنظر، طرحی سؤال‌گونه داشته باشد.
 - برای پاسخ‌گویی به این سؤال بیش از یک گزینه وجود داشته باشد.
- با انجام این روال، فهرستی از مسایل سازمان - که خود قابل تفکیک به مسایل عملیاتی و استراتژیک بودند- شناسایی شدند. برای تفکیک مسایل عملیاتی و استراتژیک از آزمون لیتموس^۱ استفاده شد. در این آزمون با پاسخگویی به ده سؤال، هر مسئله در محدوده‌ای بین دو قطب عملیاتی/ استراتژیک قرار می‌گیرد و بر آن اساس، مسئله‌ای به راستی استراتژیک است که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. از همچنین با توجه به میزان نزدیکی مسایل به نمرات بالا -قطب استراتژیک- مسایل استراتژیک اولویت‌بندی نیز گردیدند. با استفاده از این رویکرد، مهم‌ترین مسایل استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس به شرح زیر استخراج شدند:
- چگونه شرکت می‌تواند منابع مالی لازم را به میزان مورد نیاز و به‌موقع تأمین نماید؟
 - نگاه شرکت به موضوع برقرار نمودن چاه‌های کشاورزی چیست و چگونه می‌توان بحران ایجاد شده را مرتفع نمود؟
 - چگونه شرکت می‌تواند برق موردنیاز منطقه را به صورت مطمئن- دارای کمیت و کیفیت لازم- تأمین و عرضه نماید؟

۲-۵- تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها

استراتژی‌ها به عنوان الگوی اهداف، خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات یا تخصیص منابع تلقی می‌شوند که برای برخورد با مسایل استراتژیک تنظیم می‌شوند [۶]. در ادامه با هدف پاسخگویی به مسایل استراتژیک، ابتدا راه‌کارهای کلی در رفع مسایل استراتژیک مطابق با شکل ۴ شناسایی شدند.



شکل ۴: راهکارهای کلی پیشنهاد شده به منظور پاسخگویی به مسایل استراتژیک

در گام بعد طبق الگوی کارت امتیازی متوازن^۲، فرایندهای تأثیرگذار بر ایده‌های پیشنهادی شناسایی شده و عوامل کلیدی تحقق این فرایندها در قالب شایستگی‌ها^۳ و گلوگاه‌ها^۴ تحلیل شدند. شایستگی‌ها آن دسته از توانمندی‌های سازمان می‌باشند که برای اجرای فرایندهای کلیدی لازم بوده و بایستی به منظور حفظ و ارتقای آنها تلاش نمود. گلوگاه‌ها نیز آن دسته از ضعف‌ها یا موانع تحقق فرایندهای کلیدی سازمان بوده که بایستی به منظور رفع موانع تحقق آنها گام برداشت. به عبارتی دیگر گلوگاه‌ها موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک -منافع نهفته در اهداف استراتژیک- به شمار می‌آیند [۹]. در ادامه -مرحله هفتم مدل- اقدامات و پروژه‌های مورد نیاز برای حفظ و ارتقای شایستگی‌ها و رفع موانع تحقق گلوگاه‌ها تعیین گردید که شرح آن در بند ۲-۷ ارائه شده است.

1 - Litmus Test

2 - Balanced Scorecard

3 - Core Competency

4 - Critical Success Factor



۲-۶- ترسیم چشم‌انداز

هدف از انجام این مرحله، تدوین شرحی مختصر بر این نکته است که در صورت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و دستیابی به ظرفیت کامل، سازمان چه وضعی خواهد داشت. براساس معتقد است چشم‌انداز بیشتر از آنکه در تنظیم استراتژی‌ها اهمیت داشته باشد، برای اجرای آنها مهم است [۶].

چشم‌انداز شرکت برق منطقه‌ای فارس در قالب فلسفه وجودی یا ماموریت^۱، ارزش‌های بنیادین^۲ و مصادیق رفتاری آنها و آرمان شرکت^۳ تدوین شده است. بر این اساس، فلسفه وجودی شرکت به صورت: "رشد و ارتقای سطح زندگی جامعه از طریق تأمین انرژی پاک" و هدف جسورانه در قالب: "متوسط زمان خاموشی هر مشترک نیم دقیقه در روز" تعیین شدند.

ارزش‌های بنیادین به صورت "علم‌گرایی، نظم‌گرایی، کرامت انسانی، تقوا پیشگی و بهره‌وری" تدوین گردیدند که برای هر ارزش، مصادیق رفتاری در شرکت نیز تعیین شدند. جدول ۱ یکی از ارزش‌ها و مصادیق رفتاری آن در شرکت را نمایش می‌دهد. شناسایی ارزش‌ها و مصادیق رفتاری آنها، در ایجاد فهم همگانی در بدنه سازمان با مصادیقی مشخص مفید خواهد بود. می‌توان از این مصادیق به عنوان چارچوب ارزیابی تعهد افراد به ارزش‌ها استفاده نمود. البته پیشبرد ارزش‌ها براساس الگویی تدریجی و با تأکید بر پایبندی مدیران امکان‌پذیر می‌باشد و هرگونه نظام تصویبی و ابلاغی از آثار ارزشمند آن می‌کاهد.

جدول ۱: نمونه‌ای از ارزش‌ها و مصادیق رفتاری آنها در شرکت برق منطقه‌ای فارس

ردیف	ارزش‌ها	مصادیق رفتاری شرکت برق منطقه‌ای فارس
۱	علم‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ما به ارتباط پویا با مراکز تولید علم و اندیشه بها می‌دهیم. ▪ در جذب نیروی انسانی به دانش افراد توجه خاص داریم. ▪ برای ما رشد علمی و یادگیری مستمر کارکنان اهمیت ویژه دارد. ▪ ما خود را به فن آوری روز تجهیز می‌کنیم.

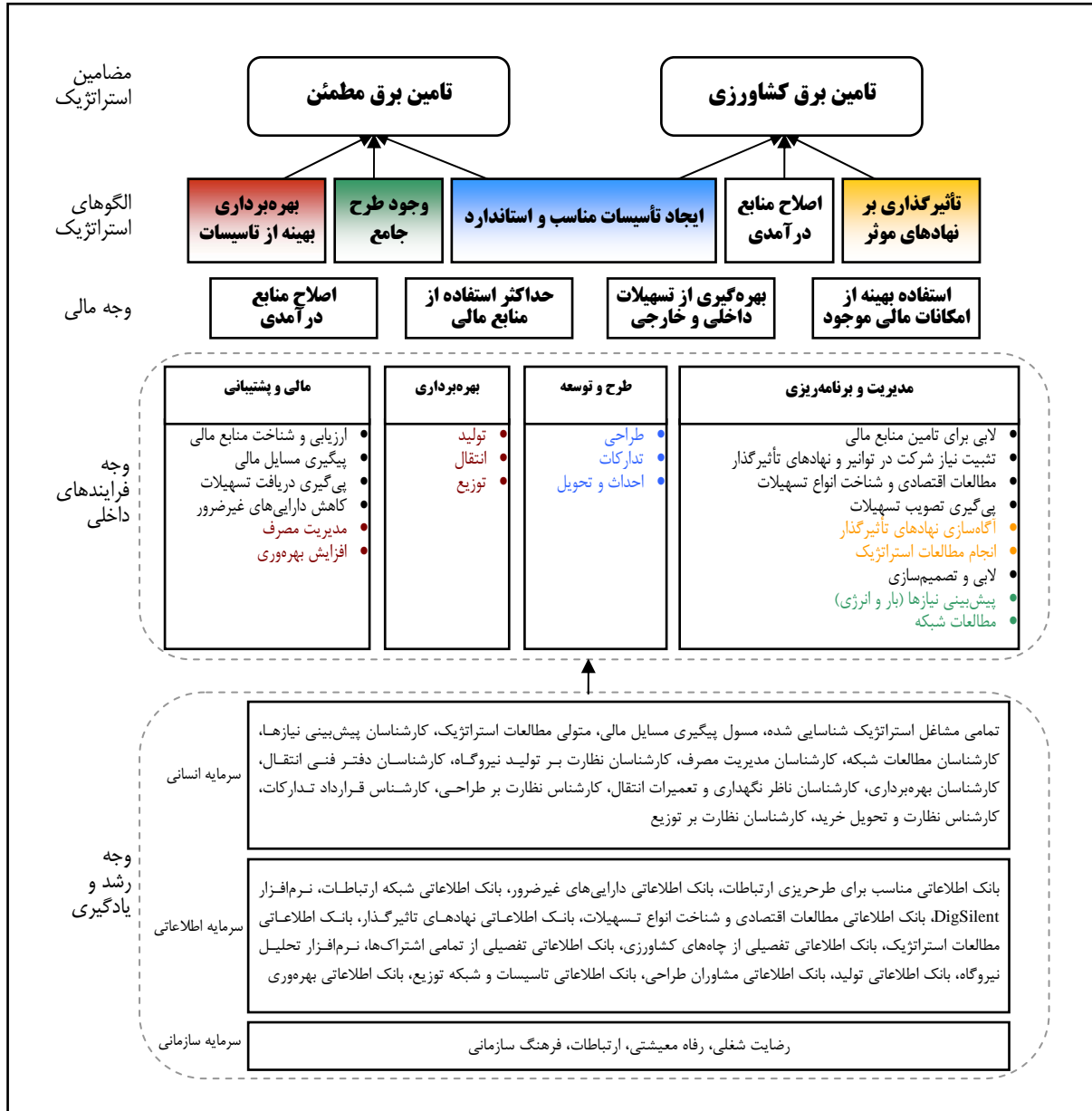
۲-۷- تدوین نقشه استراتژی و برنامه‌ریزی عملیاتی

نقشه استراتژی از مدل ساده چهاروجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است و لایه دیگری از جزئیات -پویایی زمانی استراتژی- نیز بدان اضافه شده است و همچنین چگونگی ارتباط دارایی‌های نامشهود سازمان به فرایند خلق ارزش نیز در آن به نمایش در می‌آید [۷]. به منظور حفظ یکپارچگی مدل، اهداف کمی، اقدامات و پروژه‌ها با توجه به چشم‌انداز شرکت توسعه داده شده‌اند. برای تدوین نقشه استراتژی شرکت، مضامین و الگوهای استراتژیک از تحلیل‌های انجام شده در مرحله ۵ -پیگیری منطق علی و معلولی- استخراج شده‌اند. وجه فرایندهای داخلی نیز با قراردادی فرایندهای استراتژیک -شناسایی شده در مرحله ۵- تعیین شدند. همچنین با انتقال موارد مالی تعیین شده در این تحلیل‌ها به وجه مالی، این وجه نیز شکل گرفت. وجه رشد و یادگیری نیز در سه مولفه سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی تحلیل گردید. سرمایه انسانی مشتمل بر مشاغل استراتژیک و سمت‌های شناسایی شده به عنوان گلوگاه یا شایستگی از جنس نیروی انسانی بوده است. سرمایه اطلاعاتی نیز با در نظرگیری موارد مطرح شده به عنوان گلوگاه یا شایستگی از جنس سرمایه اطلاعاتی شکل گرفت. در سرمایه سازمانی نیز به علت اهمیت رضایت کارکنان و به صلاحدید کمیته راهبری این جزء در نظر گرفته شد. برای محاسبه شاخص رضایت کارکنان از دو پروژه ارزیابی رضایت شغلی -انجام شده توسط معاونت منابع انسانی شرکت- بهره برده شد و از ترکیب برخی از شاخص‌های تعریف شده -که عمدتاً با رویکرد پرسشنامه‌ای تعیین شده بودند- مقدار کمی این شاخص محاسبه شد. با استفاده از این رویکرد، نقشه استراتژی شرکت برق منطقه‌ای فارس به صورت شکل ۵ تدوین گردید.

¹ - Mission

² - Core Value

³ - B.E.H.U.G.



شکل ۵: نقشه استراتژی های شرکت برق منطقه ای فارس

به منظور تدوین برنامه عملیاتی شرکت، اقدامات و پروژه های لازم - برای حفظ و ارتقای شایستگی ها و رفع موانع تحقق گلوگاه ها- تعیین گردیدند. همچنین با تفکیک اقدامات و پروژه ها به فعالیت های مجزا در قالب سال های آتی و برآورد هزینه و زمان مورد نیاز، نسخه اولیه این برنامه تهیه و پس از تصویب در کمیته راهبری، نهایی گردید. به منظور تحقق برنامه عملیاتی، نسخه نهایی آن به واحدهای مختلف سازمان ابلاغ شده است و میزان تحقق آن در پایان سال ارزیابی خواهد شد.

در ادامه با هدف امکان پایش عملکرد در هریک از اجزای نقشه استراتژی، شاخص های مختلفی تعریف و برای سال های افق زمانی اجرا، هدف گذاری کمی گردیدند. به عنوان مثال، جدول ۲ شاخص های تعریف شده برای چهار فرایند تولید، انتقال، توزیع و مدیریت مصرف را به همراه اهداف کمی تعیین شده نمایش می دهد.

با ایجاد این ساختار، مدیران ارشد می توانند اثربخشی واحدهای کاری را در خلق ارزش و تحقق استراتژی مورد ارزیابی قرار دهند و استراتژی را به کارکنان و در جهت همسویی آنها انتقال دهند [۱۰].

جدول ۲: نمونه‌ای از شاخص‌های تعریف شده برای پایش اجزای نقشه استراتژی (فرایندها)

فرایند	شاخص ارزیابی	سال جاری	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹
تولید	متوسط ضریب آمادگی نیروگاه‌ها (درصد)	۷۴/۳۵	۸۸/۲۷	۸۹/۱۰	۹۰/۱۰	۹۰/۹۰	۹۲/۰۰
	درصد پای‌بندی به برنامه نگهداری و تعمیرات تولید	۸۸	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵
انتقال	SAIDI: میانگین کل زمان قطعی برق یک مشترک در سال (دقیقه در سال)	۹۰	۸۵/۵	۸۱/۲	۷۷/۱	۷۳/۳	۶۹/۶
	SAIFI: میانگین تعداد قطعی برق یک مشترک در سال (مرتب به در سال)	۲/۵	۲/۳۷	۲/۲۵	۲/۱۴	۲/۰۳	۱/۹۳
توزیع	درصد پای‌بندی به برنامه نگهداری و تعمیرات انتقال	۸۸	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵
	مدت زمان خاموشی به ازای یک مشترک در روز به دقیقه	۵:۱۳	۳:۳۸	۲:۹۵	۲:۷۵	۲:۶۵	۲:۶۲

۳- مهم‌ترین تجارب به دست آمده

با وجود به‌کارگیری برترین متدولوژی‌های توسعه یافته - برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک- بروز مسایل و چالش‌هایی متعدد دور از انتظار نیست که در این راستا چگونگی پاسخگویی به این موارد، نقشی کلیدی در کیفیت خروجی فرایند ایفا خواهد نمود. اقدامات انجام شده در شرکت برق منطقه‌ای فارس نیز از این مطلب مستثنی نبوده و در مراحل مختلف پرسش‌های متعددی - در مورد چگونگی پیاده‌سازی مراحل- در اذهان افراد درگیر در پروژه ایجاد شده است. در ادامه، برخی از مهم‌ترین موارد بروز یافته و راهکارهای اتخاذ شده برای آنها - به عنوان مهم‌ترین تجارب به دست آمده در این پروژه- تشریح شده است.

۳-۱- ضرورت هم‌سویی مدیران ارشد و میانی

مشارکت و تعهد مدیریت ارشد به دلایل متعدد جزئی ضروری در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود اما برای اینکه فرایند مربوطه موثر واقع شود، در نهایت بایستی این فرایند با تمامی افراد سازمان به اشتراک گذارده شود [۸]. در الگوی کارت امتیازی متوازن با استفاده از تکنیک جاری‌سازی و تعریف معیارهای اختصاصی، استراتژی در سازمان تسری می‌یابد. البته آگاهی و دانش مدیران ارشد به تنهایی کارساز نبوده و نیاز به هم‌سویی مدیران میانی با فرایند انجام گرفته به شدت احساس می‌شود. چرا که مدیران ارشد در تسری استراتژی‌ها و ایجاد علاقه در تمامی کارکنان باز می‌مانند و مدیران میانی می‌توانند به عنوان پلی ارتباطی، زنجیره تسری استراتژی را تکمیل نموده و این هدف را ادامه دهند. یک راهکار ممکن این است که مدیران میانی نیز در مواردی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک - که می‌توان آنها را در واحدهای مختلف انجام داد- درگیر شوند.

۳-۲- ضرورت عملیاتی شدن استراتژی در قالب اهداف

با اینکه منطق کارت امتیازی متوازن خود بیانگر ضرورت عملیاتی شدن استراتژی در قالب اهداف می‌باشد، مکانیسم مورد استفاده در هدف‌گذاری کمی شاخص‌های نقشه استراتژی نیز خود مسئله‌ای قابل توجه می‌نماید. اینکه سازمان به چه میزان و با چه روندی می‌تواند در بهبود شاخص‌های تعیین شده تاثیرگذار باشد، عامل تعیین کننده‌ای است. بدین منظور در پروژه انجام شده تغییر در شاخص‌ها در سه دسته زیر بررسی شد:

- بهبود مقدار کمی شاخص پیچیده نبوده و همواره ممکن می‌باشد.
 - بهبود مقدار کمی شاخص نسبتاً ساده بوده ولی پس از بهبود اولیه، روند بهبود کند می‌شود.
 - بهبود مقدار کمی شاخص نیازمند انجام اقدامی زیرساختی و صرف هزینه زیاد و یا زمان طولانی می‌باشد.
- سپس با تفکیک هر شاخص در یکی از این دسته‌ها و همچنین بررسی مقدار تغییرات هر شاخص در سال‌های گذشته، نسبت به هدف‌گذاری کمی آنها اقدام گردید.

۳-۳- ضرورت اولویت‌بندی اقدامات و پروژه‌ها

توسعه فهرستی طویل از اقدامات و پروژه‌ها نه تنها پیگیری انجام و بررسی تحقق آنها را پیچیده می‌سازد؛ بلکه با بروز موانع و محدودیت‌های مختلف - مانند بودجه و وقت مدیران- این تصور را در اذهان ایجاد می‌نماید که بخش عمده‌ای از آنچه در فرایند



برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده است، نافرجام مانده است. به منظور اولویت‌بندی اقدامات و پروژه‌های تدوین شده می‌توان با بازبینی فهرست توسعه داده شده، و در نظرگیری معیارهای مختلف، موارد موجود در این فهرست را اولویت بندی نموده و سپس با توجه به منابع موجود و محتمل، - برای گام اول- فهرست تقلیل یافته‌ای را در دستور کار قرار داد. از جمله معیارهای ممکن برای اولویت‌بندی اقدامات و پروژه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

- توانایی اقدام/ پروژه در رفع مسایل استراتژیک سازمان (با در نظرگیری اهمیت مسئله استراتژیک مربوطه)
- توانایی سازمان/ مشاوران در اجرای اثربخش اقدام/ پروژه
- برآورد هزینه لازم برای اجرای اقدام/ پروژه
- برآورد زمان کل اجرای اقدام/ پروژه و همچنین میزان وقت مدیران که باید برای انجام اقدام/ پروژه تخصیص داده شود.

۳-۴- ضرورت کاهش حجم پروژه‌های توسعه‌ای واحدهای ستادی و محدودسازی آنها به نتایج پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک
چنانچه پروژه‌های توسعه‌ای - در واحدهایی چون طرح و برنامه یا منابع انسانی- هم‌راستا با نتایج به دست آمده در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف نشوند، سازمان را در دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها یاری نخواهند کرد. واحد منابع انسانی سازمان به عنوان متصدی استخدام، ارتقا و ... بایستی با بهره‌گیری از تحلیل‌های انجام شده در زمینه سرمایه انسانی و سازمانی اقدام نماید. واحد طرح و برنامه نیز بایستی در تعریف پروژه‌های توسعه‌ای خویش استراتژی‌ها و چشم‌انداز شرکت را در نظر داشته باشد و پروژه‌های خویش را متناسب با آنها تعریف و اجرا نماید.

۳-۵- ضرورت هم‌سویی پروژه‌های تحولی سازمان و حذف موازی کاری

در بسیاری از سازمان‌ها پروژه‌های تحولی متعددی چون تعالی سازمانی، نظام مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و ... انجام می‌شود که معمولاً به علت استفاده از مشاوران مختلف - که با توجه به تخصصی بودن هر یک از این پروژه‌ها طبیعی است-، ممکن است هر یک در راستای متفاوتی حرکت نمایند. اما واقعیت این است که بخش عمده‌ای از این پروژه‌ها هدف مشابهی را دنبال می‌کنند. گواه این مطلب، مقالات متعدد منتشر شده توسط محققان مختلف است که با یکپارچه‌سازی چنین مواردی سعی در هم‌افزایی آنها داشته‌اند. برای جلوگیری از این اشتباه، در فرایند انجام شده در شرکت برق منطقه‌ای فارس در همان ابتدا سوابق برنامه‌ریزی مرتبط مورد بررسی قرار گرفت و پس از بررسی کیفیت خروجی‌های موجود، تا حد امکان نتایج مربوطه در مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت.

۳-۶- ضرورت تربیت تسهیل‌گران درون‌سازمانی

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند مستمر و در جریان است نه اقدامی ایستا. با توجه به تکرارپذیری و نیاز به اجرای مجدد این فرایند در دوره‌های آتی، تربیت تسهیل‌گران درون‌سازمانی به شرکت کمک خواهد نمود تا در اجرای بعدی موفق‌تر عمل نموده و حتی بدون استفاده از مشاور فرایند را تکرار نماید. البته در این صورت نباید فراموش نمود که این تسهیل‌گران بایستی همگام با تغییر و تحولات دانش مدیریت حرکت نموده تا شرکت از مهم‌ترین نظرات و مباحث روز محروم نماند. این تسهیل‌گران داخلی می‌توانند کارگروه‌ها و تیم‌های کارشناسی را نیز - در انجام اقدامات محول شده- همراهی نمایند.

۳-۷- ضرورت یکپارچگی نظام کنترل مدیریت با استراتژی‌ها و جاری‌سازی استراتژی‌ها در سطح واحدها

با یکپارچه‌سازی نظام کنترل مدیریت و اهداف و استراتژی‌ها می‌توان به مدیران در پیگیری اجرای استراتژی کمک شایانی نمود. بدین منظور لازم است استراتژی‌ها و اهداف تعیین شده در تعریف پروفایل ارزیابی هر یک از کارکنان - با توجه به نیاز به آگاهی استراتژیک در سمت‌ها- استفاده نمود. همچنین در استفاده از تکنیک جاری‌سازی^۱ نیز باید این نکته را فراموش نکرد که نظام کنترل مدیریت به صورتی همسو با آن تعریف و به کار گرفته شود.

¹ - Cascading



۴- نتیجه‌گیری

در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای فارس با بهره‌گیری از رویکردی تلفیقی، استراتژی‌ها و برنامه‌های موردنیاز برای تحقق آنها تدوین شده و همچنین با طرح نقشه استراتژی و چشم‌انداز شرکت، زمینه پیاده‌سازی و پایش عملکرد در تحقق استراتژی‌ها ایجاد شده است. البته بدیهی است بهترین استراتژی‌ها نیز تا زمانی که به اجرا گذارده نشوند، هیچ دستاوردی برای سازمان ندارند و هیچکس به جز خود مدیران به مثابه ستون‌های برپایی این عمارت ضامن اجرای این تلاش‌ها نیستند. این مهم با اجرای استراتژی‌ها و دریافت بازخورد از مرحله نهادینه‌سازی آن در سازمان میسر می‌گردد. این مهم در گام انتهایی مدل تشریح شده در نظر گرفته شده است که در قالب سال‌های آتی به انجام خواهد رسید. در مقاله حاضر علاوه بر تشریح چگونگی پیاده‌سازی متدولوژی به‌کار رفته، برخی از مهم‌ترین تجارب اجرایی به دست آمده نیز تشریح شدند.

مراجع و ماخذ

- ۱- کارنامه برق فارس در سال ۱۳۸۴، شیراز، شرکت برق منطقه‌ای فارس، ۱۳۸۵.
- ۲- عبدالرسول مظلوم‌زاده، رهبری و تحول از تئوری تا عمل در برق منطقه‌ای فارس، مجموعه مطالعات موردی و تجارب صنعتی ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۱۳۸۴.
- 3- Olsen, J. B., and Eadie, D. C., *The Game Plan: Governance with Foresight*, Council of State Planning Agencies, 1982.
- ۴- کنیچی اوهمایی، تفکر یک استراتژیست، داوود مسگریان حقیقی، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۰.
- ۵- وفا غفاریان و غلامرضا کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ اول، تهران، فراه، ۱۳۸۴.
- ۶- جان ام. برابسون، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی ۲۰۰۴، حمیدرضا نورعلیزاده، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، در حال چاپ.
- ۷- رابرت کاپلان و دیوید نورتون، نقشه استراتژی، حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، چاپ اول، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۴.
- ۸- رابرت کاپلان و دیوید نورتون، سازمان استراتژی محور، پرویز بختیاری، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- ۹- وفا غفاریان و غلامرضا کیانی، استراتژی اثربخش، چاپ اول، تهران، فراه، ۱۳۸۰.
- ۱۰- رابرت سایمونز، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، مجتبی اسدی، چاپ اول، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۵.