

تدوین و ارزیابی نقشه استراتژیک

اقبال قادری*، کیهان مقصودی**، رضا پیرایش***

چکیده

نقشه‌های استراتژیک چارچوبی برای تشریح و اجرای استراتژی برای مدیران در عصر دانش است که نحوه تبدیل ابتکارات و منابع سازمان را به دستاوردهای مشهود مالی و مشتری‌مدار بیان می‌کند. در این پژوهش تلاش شد تا به استناد مدل مبتنی بر نقشه استراتژیک سازمان‌های دولتی و انتفاعی کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، نقشه استراتژیک شرکت گاز استان کردستان با استفاده از تکنیک دلفی به کمک کارشناسان و خبرگان دانشگاهی طراحی و با استفاده از شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد متوازن به شیوه توصیفی پیمایشی مورد ارزیابی قرار گیرد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت گاز استان کردستان بوده و حجم نمونه ۲۷۴ نفر برآورد گردید که به صورت طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه، تخصیص داده شد. نتایج نشان داد در چارچوب نقشه طراحی شده، هر چهار فرضیه مبتنی بر چهار منظر کارت امتیازی متوازن تأیید شد. در بررسی میزان همسویی با استراتژی‌ها، دو سطح تخصصی بهره‌برداری و فنی - مهندسی کاملاً همسو بودند. اما حوزه مالی و پشتیبانی در برخی موارد، عدم همسویی را نشان داد و منظر فرآیندهای داخلی تنها منظر بود که مورد تأیید کل سطوح فعالیتی شرکت قرار داشت.

کلیدواژه‌ها: کارت امتیازی متوازن؛ نقشه استراتژیک؛ ارتباطات استراتژیک؛ شرکت گاز استان کردستان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۳/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۶

* کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.

** کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (نویسنده مسئول).

Email: Kayhan.maqsoodi@gmail.com

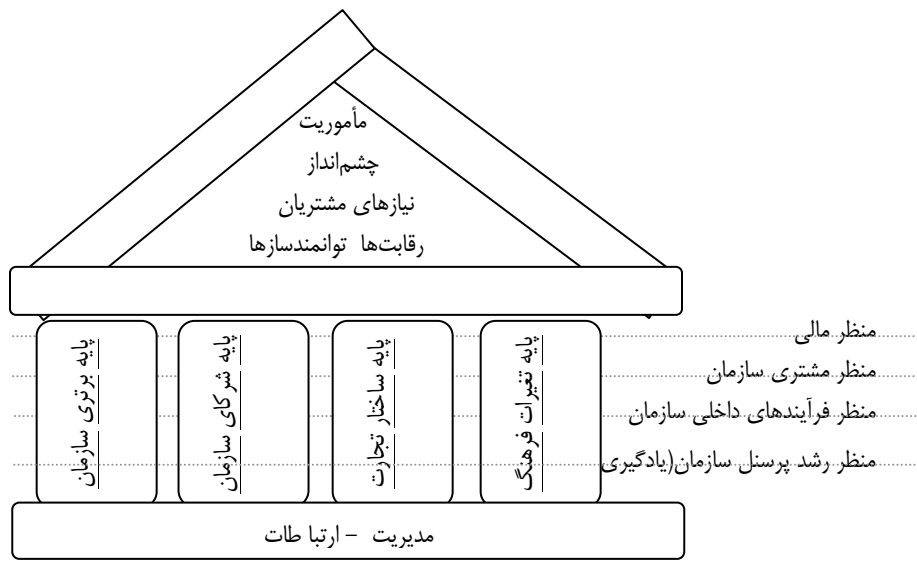
*** دکترای مدیریت مالی، عضو هیأت علمی دانشگاه زنجان.

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. Strategy Map

۱. مقدمه

با ظهور عصر اطلاعات و تشدید رقابت، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان تنها با تحلیل معیارهای مالی گذشته امکان پذیر نیست و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژیک سازمان، امری غیرقابل اجتناب است. امروزه مدیران به ارزش و تأثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده‌اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده‌اند. مدیران ممکن است استراتژی جدیدی ارائه و فرایندهای عملیاتی لازم را برای دستیابی به موفقیتی شگرف خلق کنند، ولی کماکان به استفاده از نمایه‌های مالی کوتاه‌مدت که ده‌ها سال مورد استفاده قرار گرفته، نظیر بازده سرمایه‌گذاری، رشد فروش و درآمد عملیاتی، ادامه می‌دهند. این افراد نه تنها نمی‌توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرایندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سوال که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است یا خیر نیز جوابی ندارند. بر این اساس برای دستیابی به جایگاهی مطلوب ضروری است که شرکت‌ها ارزیابی کارآمدی از عملکرد خود انجام داده و در برنامه‌ریزی‌های آتی خود اقدامات اصلاحی لازم را برای تحقق استراتژی‌ها در نظر گیرند [۳]. اما یکی از مسائلی که در سازمان‌ها همواره مدیران را به چالش می‌اندازد و مانع اجرایی شدن استراتژی‌ها می‌شود، باقی ماندن این استراتژی‌ها در سطح کلیات یا اقدامات و جهت‌گیری‌های کلی است. در پاسخ به این مسئله، ارائه‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، مفهوم نقشه استراتژی را در چارچوب کارت امتیازی متوازن، مطرح نمودند [۲]. کاپلان و نورتون در نتیجه تحقیقات گسترده و تجربه کار با صدها تیم از سازمان‌های متعدد به الگوهای خاصی دست یافتند که آنها را به شکل یک چارچوب بصری (یک نقشه استراتژی) درآورده‌اند. این چارچوب عناصر مختلفی از کارت امتیازی یک سازمان را در زنجیره علت و معلول وارد ساخته و دستاوردهای مطلوب را با محرک‌های این نتایج مربوط می‌سازد. این الگو چارچوب و زبانی مشترک فراهم می‌سازد که می‌توان از آن برای توصیف استراتژی بهره گرفت. کاری شبیه به صورت‌های مالی که ساختاری پذیرفته شده برای توصیف عملکرد مالی فراهم می‌سازند. نقشه استراتژیک تلاش می‌کند استراتژی‌های سازمان را در یک رابطه علی - معلولی نمایش داده و نشان دهد که چگونه استراتژی‌های سازمان می‌توانند به هدف‌های قابل اندازه‌گیری و عملیاتی برای هر فرد در واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان که باید دنبال کنند، تبدیل شوند و به کارکنان بینشی روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان با هدف‌های کلی سازمان داده و آنها را قادر می‌سازد تا به گونه‌ای هماهنگ و مشارکتی، در راستای اهداف مطلوب شرکت عمل نمایند [۸]. بهترین راه برای ایجاد نقشه‌های استراتژیک از بالا به پایین و شروع از مقصد و در نهایت ترسیم مسیرهایی است که به آن مقصد ختم می‌شوند. مدیران شرکت ابتدا باید بیانیۀ

مأموریت و ارزش‌های محوری خود را بازنگری کنند. مثلاً اینکه چرا شرکتشان وجود دارد و اعتقاد به چه چیزی دارند [۶]. مدیران با در دست داشتن این اطلاعات می‌توانند چشم‌انداز استراتژیک و هدف سازمان را توسعه دهند. این چشم‌انداز باید تصویری روشن از هدف‌های کلی شرکت ارائه نماید. سپس استراتژی باید چگونگی نیل به این مقصد را تعریف کند [۱۲]. این هدف‌ها و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در قالب چهار منظر می‌نگرند. مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری (شکل ۱)



شکل ۱. جایگاه وجوه BSC در مدیریت استراتژیک سازمان [۱:۱۰۱]

منظر مالی^۱. کارت امتیازی متوازن منظر مالی و حداکثر کردن ثروت سهامداران را به‌عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. معیارهای عملکرد مالی نشان می‌دهند که آیا استراتژی شرکت شامل اجرا و پیاده‌سازی، صرف پیشرفت خط مقدم می‌شود؟ [۷]. در بعد مالی به‌شیوه هزینه کردن منابع شرکت توجه می‌شود که از طریق اندازه‌گیری میزان سود، جریان‌های نقدی، بازگشت سرمایه صرف‌شده، ارزش افزوده اقتصادی، بازده مجموع دارایی‌ها و نسبت‌های مالی بدست می‌آید [۱۳].

منظر مشتری و بازار^۱. منظر مشتری و بازار، یک استراتژی بر پایه ارزش متمایز قابل ارائه به مشتری را نشان می‌دهد. این منظر فرآیندهای مدیریت مشتری، ارتباط با مشتریان هدف را توسعه و تعمیق می‌دهد [۸]. در این منظر می‌توان چهار مجموعه از فرآیندهای مدیریت مشتری را شناسایی کرد: ۱- انتخاب مشتریان و بازار هدف ۲- دستیابی به مشتریان و بازار هدف ۳- حفظ مشتریان ۴- توسعه کسب و کار با مشتریان [۲]. در مدل کارت امتیازی متوازن، توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به مواردی چون میزان رضایت مشتریان از محصولات، توجه و رسیدگی به شکایات و کاهش شکایت آنان، تحویل به موقع محصولات به مشتریان اشاره دارد [۱۴].

منظر فرآیندهای داخلی^۲. ارزش با فرآیندهای داخلی کسب و کار خلق می‌شود [۱۰]. هدف‌ها در منظر مشتری، استراتژی مشتریان هدف و ارزش قابل ارائه به آنان را توصیف می‌کند. هدف‌های منظر مالی، پیامدهای اقتصادی یک استراتژی موفق را توصیف می‌کنند. در ضمن، رشد درآمد، سود و بهره‌وری را توصیف می‌کند. وقتی سازمان، تصویری روشن از هدف‌های مالی و مشتری داشته باشد، وجوه فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری چگونگی دستیابی و توفیق استراتژی را بیان می‌کنند [۱۰]. سازمان، فرآیندهای داخلی و توسعه سرمایه انسانی - اطلاعاتی و سازمانی خود را برای متمایز ساختن ارزش قابل ارائه به مشتری مدیریت می‌کند. عملکرد مناسب در این منظر، استراتژی را پیش می‌برد.

منظر رشد و یادگیری^۳. این منظر را می‌توان هماهنگ‌کننده استراتژیک، دارایی‌های نامشهود نامید. منظر چهارم دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می‌کند. دارایی‌های نامشهود در سه گروه سازمان داده شده‌اند:

سرمایه انسانی. دسترسی به مهارت‌ها، استعدادها و دستورالعمل‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی

سرمایه اطلاعاتی. دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی

1. Customer perspective

2. Internal processes perspective

3. Growth and Development Perspective

سرمایه‌سازمانی. توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز برای اجرای استراتژی [۹]. در این پژوهش تلاش شد تا مطابق با فرآیند پیشنهادی کاپلان و نورتون، شرکت گاز استان کردستان را به‌سوی چشم‌اندازهای هدایت و در یک مسیر منطقی و مشخص، آن را در تدوین برنامه‌های استراتژیک خود یاری رساند و میزان دستیابی به اهداف را به‌صورت کمی، به‌همراه تجزیه‌وتحلیل، ارائه و در عین حال تمامی جوانب و زوایای سازمان را پوشش و مد نظر قرار دهد. لذا تدوین نقشه استراتژی این شرکت در چارچوب کارت امتیازی متوازن می‌تواند به‌لحاظ شناخت تنگناهای موجود در زمینه ارزیابی، یک الگوی مناسب باشد تا با کمک آن از راه تبدیل راهبردها به مجموعه‌ای همسو و پیوسته از اهداف عملیاتی قابل فهم و سنجش‌پذیر، توان استراتژی و راهبردی را به کارکنان القا نموده و در شناسایی نقاط قوت و ضعف هر بخش از سازمان، بهبود کیفیت پروژه‌ها و پررنگ کردن نقش در جامعه به این شرکت کمک نماید. درنهایت برای شرکت گاز استان کردستان روشن می‌شود که چه قابلیت‌های سازمانی را باید کسب و بر روی افراد، سیستم‌ها و رویه‌های لازم برای بهبود عملکرد آینده، سرمایه‌گذاری و اعمال نماید تا واحد کسب و کار آنها بتواند برای مشتریان جدید و جاری خود ایجاد ارزش نماید.

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر باهدف تدوین و ارزیابی نقشه استراتژیک شرکت گاز استان کردستان در چارچوب کارت امتیازی متوازن ارائه شده است. پژوهش مذکور از نوع پژوهش‌های کاربردی بوده که به شیوه توصیفی پیمایشی و با استفاده از تکنیک دلفی در دامنه زمانی سال‌های ۹۲-۹۱ به انجام رسیده است. برای انجام پژوهش، ابتدا کارگروهی از خبرگان و مدیران ارشد حوزه‌های مختلف سازمان و صاحب‌نظران دانشگاهی تشکیل شده تا با استفاده از تکنیک دلفی طی جلسات مختلف به بررسی و تدوین نقشه استراتژی سازمان و طراحی مؤلفه‌های قابل سنجش در حوزه‌های مختلف پرداخته و شاخص‌هایی برای ارزیابی استراتژی طراحی کنند. در بخش دوم پژوهش برای ارزیابی استراتژی تدوین شده و مقایسه آن با عملکرد، پرسش‌نامه‌هایی باتوجه به شاخص‌های تعیین‌شده طراحی گردید و به شیوه پیمایشی عملکرد تمامی حوزه‌ها با استراتژی‌های تدوین شده مقایسه شد.

طراحی نقشه استراتژی شرکت گاز استان کردستان. اکثر سازمان‌های انتفاعی و دولتی در قسمتی که منظر مالی در بالای سلسله‌مراتب منظرهای چهارگانه قرار دارد، به‌دلیل اینکه کسب موفقیت مالی، هدف اولیه اکثر سازمان‌ها نیست، با ساختار اصلی روش ارزیابی متوازن مشکل دارند.

لذا معماری روش را می‌توان به‌گونه‌ای تغییر داد که مشتریان یا ذی‌نفعان در بالای این سلسله‌مراتب قرار گیرند. درحقیقت سازمان‌های دولتی باید یک هدف فراگیر را در بالای مدل ارزیابی عملکرد خود قرار دهند که نماینده هدف بلندمدت آنها باشد. سپس هدف‌های کمی کوتاه‌مدت را می‌توان درجهت تحقق هدف‌های سطح بالا هم‌راستا کرد. مأموریت سازمان دولتی، باید در بالاترین سطح تدوین استراتژی نشان داده شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. قراردادن یک هدف فراگیر در مدل استراتژی یک دستگاه دولتی، مأموریت بلندمدت سازمان را به‌روشنی توصیف می‌کند [۸].



شکل ۲. نقشه استراتژی سازمان‌های دولتی [۱]

در ادامه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت گاز به‌استناد سند افق ۱۴۰۴ تدوین شده و باتوجه به مدل کاپلان و نورتین (۲۰۰۴) ارائه شده است.

بیانیه مأموریت. بارزترین تعهد شرکت گاز استان کردستان دریافت، توزیع، خرید و فروش و حق العمل کاری گاز طبیعی با رعایت مقررات ایمنی و قوانین مربوطه می‌باشد. این شرکت با مطالعات فنی، مهندسی، اقتصادی، طراحی و اجرای طرح‌های گازرسانی، ایجاد و احداث تأسیسات و ابنیه لازم برای نیل به اهداف، رسالت خود قراردادده است. اهتمام لازم درجهت نهادینه‌سازی نظام پژوهشی و ایجاد و تحکیم رابطه این شرکت با مراکز علمی و تحقیقاتی به‌منظور دستیابی به نوآوری و فناوری علمی و متناسب با آن، پیاده‌سازی آنها درجهت رفع نیازهای شرکت است.

بیانیه چشم‌انداز. آرمان‌های شرکت گاز استان کردستان عبارت‌اند از: مطرح‌شدن به‌عنوان برجسته‌ترین و کارآمدترین سازمان تأمین انرژی، ارائه خدمات، آموزش حرفه‌ای و اطلاع‌رسانی تخصصی و فرهنگی در زمینه مصرف انرژی می‌باشد. برای رسیدن به این آرمان‌ها آموزش‌های مستمر و به‌روز با تکنولوژی نوین انجام می‌گیرد. شرکت گاز استان کردستان همسو با چشم‌اندازهای شرکت ملی گاز ایران در تقویت، توسعه و گسترش خطوط لوله، شبکه‌های توزیع و انشعاب در شهرها و منطقه‌های استان برای تأمین سوخت مورد نیاز مصارف خانگی، تجاری و صنعتی در راستای افزایش و رشد شکوفایی اقتصادی منطقه گام برمی‌دارد. اهم موارد دیگری که مورد توجه است شامل بسترسازی و ایجاد امکانات و تکنولوژی‌های مربوط به گاز طبیعی فشرده برای تغییر سوخت خودروها در راستای کاهش سوخت‌های فسیلی دیگر درجهت کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی می‌باشد. خلاصه چشم‌اندازهای شرکت گاز استان کردستان به‌صورت جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. چشم‌انداز شرکت گاز استان کردستان

مهم‌ترین تأمین‌کننده انرژی مستمر و مطمئن
۱. افزایش سهم جایگزینی گاز در مقایسه با سایر حامل‌های انرژی
۲. سوخت پاک و حافظ محیط زیست
۳. توسعه بهره‌مندی همگانی از گاز و افزایش شکوفایی اقتصادی
۴. برتری در ارائه خدمات در میان شرکت‌های دولتی

استراتژی‌ها. نقشه استراتژی چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می‌کند که استراتژی شرکت را به مجموعه منسجمی از معیارها و سنج‌های عملکردی بیان کند [۱۰۲:۴]. بنابراین استراتژی شرکت بایستی در جهت و راستایی تدوین شود که عملکرد سازمان، منجر به تحقق این وضعیت ایده‌آل شود. مجموعه شرکت گاز استان کردستان بایستی برای رسیدن به این چشم‌انداز تلاش نماید. مدیریت ارشد نیز برای تحقق آن در زمینه اجرا درآوردن استراتژی‌های سازمان، کوشش کند. چرا که جابجایی مدیران نباید صدمه‌ای به استراتژی سازمان وارد کند. استراتژی‌های شرکت گاز استان کردستان به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. استراتژی‌های شرکت گاز استان کردستان

حوزه کارکرد استراتژی	استراتژی
استراتژی در حوزه تکنولوژی و بهبود روش‌ها	بهره‌گیری از تجهیزات و تکنولوژی مدرن و کارآمد در جهت ارتقاء سطح کیفی و تسهیل انجام امور، کاهش هزینه‌ها و مکانیزه کردن عملیات، تدوین مقررات و استانداردهای فنی و تخصصی تجربی کسب شده
استراتژی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست	تقویت، توسعه و گسترش خطوط انتقال شبکه و توزیع و انشعاب در تمام نقاط استان برای تأمین سوخت مورد نیاز مصارف در راستای کاهش سوخت‌های فسیلی میان تقطیر در جهت کمک به موازنه بهینه و اقتصادی حامل‌های انرژی، بسترسازی و ایجاد امکانات و تکنولوژی مربوط به گاز فشرده برای تغییر سوخت خودروها و صنایع در راستای کاهش مصارف سوخت‌های با ارزش افزوده بالاتر در جهت کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی
استراتژی در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی	ارتقاء و بهبود روش مدیریت تخصیص منابع با تکیه بر سیستم ارزیابی عملکرد به منظور بهبود مستمر، کاهش تصدیی‌گری و تقویت سیستم نظارت و حاکمیتی و واگذاری امور به بخش‌های خصوصی
استراتژی در حوزه منابع انسانی	ایجاد محیط جذاب، شرایط مادی و معنوی مناسب برای جذب و نگهداری نخبگان و خبرگان مطابق با اصول رفتار سازمانی و نظام ارزیابی عملکرد، گسترش کمی و کیفی خدمات آموزش برای برطرف کردن نیازهای حرفه‌ای کلیه گروه‌های ذی‌نفع در جامعه با تأکید بر نتایج حاصل از اجرای پروژه‌ها و نوآوری بدست آمده، توسعه فرهنگ کار گروهی و مشارکت.
استراتژی در حوزه اقتصادی و مالی	بدست آوردن منابع تأمین مالی بیشتر از طریق افزایش اشتراک‌پذیری در نقاط مختلف- بهبود ساختار و سیاست‌ها مبتنی بر منابع درآمدی در اختیار و تخصیص بهینه اعتبارات
استراتژی در حوزه اجتماعی	ایجاد وجهه نافذ در تأمین انرژی در سطح جامعه به‌عنوان یک شرکت فعال در زمینه تأمین انرژی، ایجاد همبستگی و همکاری مستمر و عمیق با دانشگاه‌ها و مراکز صنعتی به منظور ایجاد هم‌افزایی و واقع‌گرایی در پژوهش، استفاده از نظرات ذی‌نفعان و ایجاد رابطه برنده - برنده با جامعه، کاهش مهاجرت بی‌رویه به حاشیه شهرها و کاهش میزان معضلات شهری

ابتکارات استراتژیک. ابتکارات استراتژیک یا محرک‌ها، برنامه‌های عملی هستند که عملکرد استراتژیکی را به حرکت در می‌آورند، فعالیت‌هایی هستند که گروه‌ها برای اطمینان از دستیابی به نتایج استراتژیک، روی آن متمرکز می‌شوند. ابتکارات استراتژیک، با توجه به تحلیل سازمانی و به‌کارگیری تکنیک‌های علت‌یابی، به‌ویژه تحلیل علت- معلول فعالیت‌های استراتژیک مرکز براساس گلوگاه‌ها و مشکلات ریشه‌ای شناسایی شدند. بدیهی‌است هر سازمانی هنگامی به بهره‌وری و موفقیت می‌رسد که به مسائل ریشه‌ای اساسی خود رسیدگی کند و نگرش سیستمی را در سازمان، نهادینه سازد [۱۰۹:۳]. بر این اساس سنجه‌ها و ابتکارات استراتژیک در کارگروه‌های مختلف تخصصی طراحی و پس از تصحیح و تأیید صاحب‌نظران به شکل جدول ۳ تدوین گردید.

جدول ۳. سنجش ها و ابتکارات استراتژیک

کد	عملکرد	شاخص ارزیابی	ابتکارات استراتژیک
G11		سطح تخصص نیروی انسانی	
G12		فرصت مطالعاتی و پژوهشی	
G13		جذب فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاهی	در این پروژه افزایش تخصص نیروی انسانی، جذب نیروهای ممتاز دانشگاهی و قراردادهای بلندمدت با آنها، ارتقای کار گروهی و مشارکت و بهره‌مندی آنها از امکانات رفاهی برای پیشبرد اهداف استراتژیک لازم است
G14	سرمایه‌ی انسانی	امنیت شغلی	
G15		پاداش و قدردانی	
G16		آموزش نیروی کار به‌منظور افزایش سطح تخصصی نیروی انسانی شرکت	
G17		تقویت فرهنگ کار گروهی	
G18		سیستم مدیریت عملکرد سازمانی	براساس سیستم، بستر لازم برای بهبود مستمر و ارتقای کیفی شرکت فراهم می‌شود. همچنین دیدگاه فرابندگرای در شرکت رونق می‌گیرد و شرکت در راستای فرابندگراشدن، حرکت می‌کند. همچنین مستندسازی که یکی از ضرورت‌های هر سازمان است، با سیستم مدیریت کیفیت به‌راحتی برای همه فعالیت‌ها مدون می‌شوند و امکان ارائه نتایج فعالیت‌ها به ذی‌نفع‌ها آسان‌تر و کنترل پروژه‌ها راحت‌تر می‌شود. نظم سازمان از داخل به خارج نفوذ پیدا می‌کند.
G19	سرمایه سازمانی	سیستم مدیریت کیفیت	
G20	سرمایه انسانی	تخصص رهبری در شرکت	جانشین‌پروری و انتصابات متناسب با فعالیت‌ها، ثبات رهبری و تفویض اختیار مناسب می‌تواند درجهت همسویی استراتژی و به‌کارگیری مناسب باشد.
G21	وسازمانی	ایجاد رهبری درونی در شرکت	
G22		کتاب‌های لاتین و فارسی	در این اقدام، ابتدا مدیریت منابع اطلاعاتی از نظر اصول علمی و نوین مدیریت، مورد بازنگری قرار می‌گیرد و سپس نظامی برای منابع اطلاعاتی مرکز تدوین شده و طراحی فرآیند مدیریت منابع اطلاعاتی مجدداً مورد بررسی قرار می‌گیرد. باتوجه به ماهیت خدماتی شرکت، اعمال فرآیند علمی مدیریت منابع اطلاعاتی، می‌تواند اثرات مثبت زیادی داشته باشد. در این اقدام بایستی نیروی انسانی، کتابخانه‌ای و نیروهای پژوهشگر نیز آموزش‌های لازم را ببینند
G23		مجلات مرتبط فارسی و لاتین	
G24		مقالات	
G25	سرمایه اطلاعاتی	جراید	
G26	کتابخانه - ای	لوح فشرده مرتبط با فعالیت‌ها	
G27		نقشه خطوط انتقال و شبکه	
G28	سرمایه اطلاعاتی	نرم‌افزارهای مالی - اداری - کالا - برنامه‌ریزی - پیشنهادات - مشترکین - پیمانکاران و ...	بخش عمده‌ای از ادبیات سیستم اطلاعاتی استراتژیک از لحاظ تجربی و علمی مرهون ارتباط به‌موقع میان سطوح سرمایه‌گذاری، سیستم‌های
G29	خدمات	رایانه موجود در سازمان	

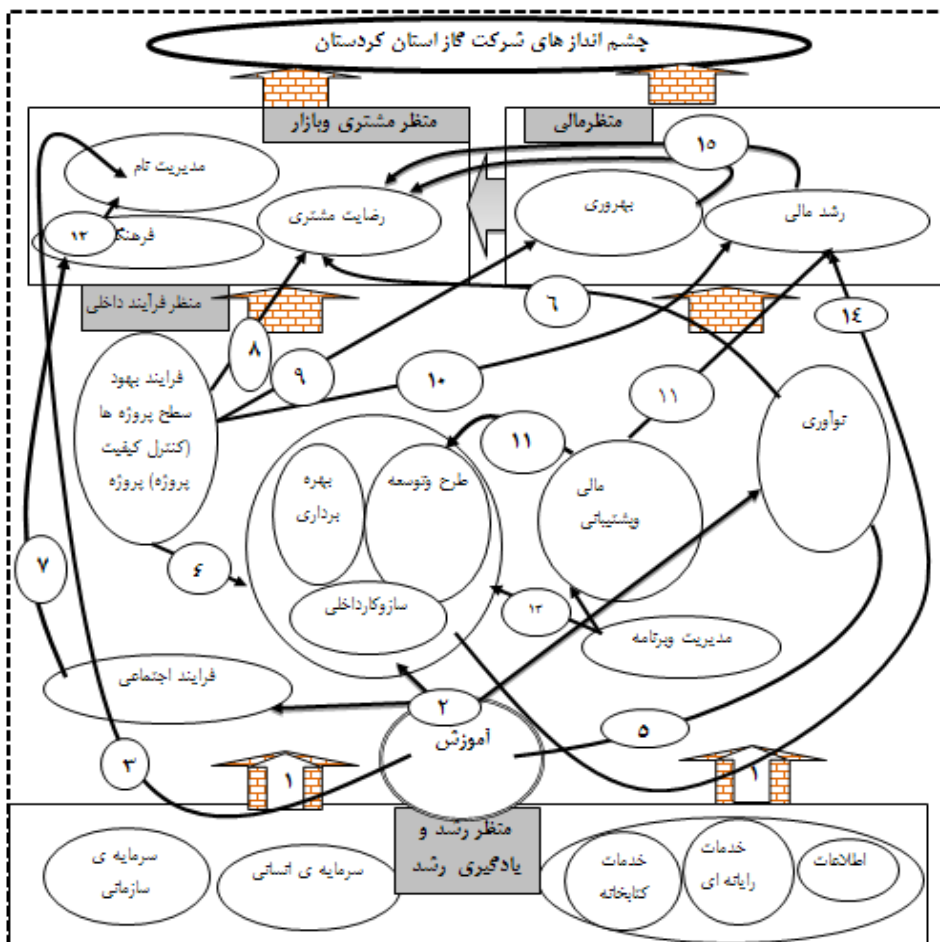
G30	رایانه‌ای	دسترسی به پایگاه داده‌ها	اطلاعاتی و عملکرد شرکت در صنعت و نیز داده‌های مورد نیاز در سطح شرکت می‌باشد. باتوجه به مدیریت استراتژیک مبنی بر سیستم اطلاعات رایانه‌ای، یک مسئله کلیدی در جهت کسب و کار رقابتی محسوب می‌گردد.
G31		ارتباط با شبکه بیرونی Internet, Main	
D11		دانش فنی کسب شده	برای شرکت، کیفیت و انجام پروژه، امری بسیار مهم است. این مسئله باعث نظارت بر چگونگی قیمت‌گذاری پروژه‌ها نیز می‌شود. در پایان انجام پروژه نیز همین نظارت، باعث سنجش کیفیت کار انجام‌شده و مستندسازی و مدیریت دانش در آن پروژه می‌شود. دارا بودن این اطلاعات به تکمیل شناسنامه عملیاتی کارکنان و نیز اطلاعات مربوط به پاداش‌دهی نیز کمک می‌کند.
D12		انحراف کیفی پروژه	
D13	فرآیند	انحراف هزینه‌ای پروژه	
D14	سطح پروژه‌ها	انحراف زمانی پروژه	
D15		انحراف در جذب منابع	
D16		پروژه مشترک دانشگاه‌ها و مراکز علمی	این فرایند به‌طور مستقیم بر جامعه و بالابردن سطح زندگی مردم تأثیرگذار است که می‌توان به همکاری با صنعت، دانشگاه‌ها و مراکز علمی و حافظ محیط زیست اشاره نمود. همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی شرکت می‌توانند مورد استفاده داخلی و خارج سازمان قرار گیرند.
D17	فرآیندهای	افزایش سطح ایمنی و کنترل تأسیسات و الزامات زیست‌محیطی	
D18	اجتماعی	ایجاد و گسترش پایگاه اینترنتی برای بسط ارتباط	
D19		افزایش سطح آموزش عمومی در زمینه ایمنی	
D20		خطوط انتقال	میزان خطوط انتقال، توزیع و سیستم‌های اندازه-گیری برای گازرسانی به نقاط مختلف استان بر کیفیت نفوذ گاز مستمر در جامعه تأثیرگذار است.
D21		توزیع گاز	
D22		اندازه‌گیری	
D23	فرآیندها	گازرسانی به روستاها و شهرهای فاقد گاز	
D24	ی	توسعه گازرسانی به صنایع و مشترکین عمده	
D25	عملیاتی	تحولات اداری	بروکراسی اداری و روند فرایندهای اداری همچون استفاده از سامانه‌های دبیرخانه، میز خدمت و نیز تهیه و تنظیم مقررات و استانداردها
D26		تهیه و تنظیم مقررات و استانداردها	
D27		آموزش برون سازمانی	آموزش برون سازمانی خاص منطقه در امر انجام صحیح فعالیت‌ها، مؤثر واقع می‌شود.
D28		ارزیابی و شناخت منابع مالی	تأمین مالی مستقل، عدم وابستگی کمتر به ستاد و همچنین استفاده مدیریت مالی برای ارتباط با واحدهای عملیاتی و مدیریت درآمدها و هزینه‌ها، تعیین بهای تمام شده پروژه‌ها و تأمین تدارکات لازم پروژه‌ها، نیازهای ضروری شرکت در زمان مقرر موجب کارایی عملیات شرکت می‌گردد.
D29		سیستم مدیریت مالی	
D30	مالی و پشتیبانی	تدارکات، موجودی کالا و مواد مصرفی	
D31	فرآیند	برنامه‌ریزی در جهت انجام کاهش خریدهای نیابتی	در طی فرایند برنامه‌ریزی که یک فرایند یادگیرنده و مهارتی‌است، اشتراک مساعی و تعامل نیروها در همه سطوح بوجود می‌آید. این کار موجب انتقال
D32	برنامه-	برنامه‌ریزی برای تفویض اختیار به نواحی گازرسانی	
D33	ریزی	تداوم برگزاری کمیته‌های فنی و تخصصی، تسویه	

تجارب مفید و یادگیری ایده‌ها و دیدگاه‌ها می‌شود. برنامه‌ریزی مسیر فعالیت‌ها و عملیات شرکت را مشخص و به‌عنوان راهنما عمل می‌نماید.	پیمانکاران برنامه‌ریزی و تعامل با سازمان‌ها در مواقع بحران کمبود گاز	D34
فرایند نوآوری در ارائه خدمات موجب می‌شود شرکت قادر باشد در برابر انواع ذی‌نفعان عکس-العمل مناسبی داشته باشد. با نوآوری در وصول مطالبات و ابداع سیستم‌ها و برنامه‌های عملیاتی وضعیت نسبت‌های مالی و کارایی شرکت در انجام پروژه افزایش می‌یابد، ساختار نظام مشارکت موجب بسترسازی ایجاد نوآوری در شرکت می‌شود.	نوآوری در کاهش زمان ارائه خدمات و انجام پروژه‌ها	D35
	نوآوری در وصول مطالبات	D36
نوآوری در سیستم‌ها و روش‌های برنامه‌های عملیاتی	نوآوری	D37
	نوآوری در سیستم‌ها و روش‌های برنامه‌های عملیاتی	D37
تعامل با سازمان‌های همکار و نیز ارتباط با جامعه، فعالیت‌های شرکت را به واسطه فرهنگی، روشن، شفاف، الزام به اجرا و تبعیت از آن نموده و بدین طریق سبب مدیریت نام می‌شود.	بازدید از مراکز تحت پوشش	C11
	نمایشگاه‌های عمومی شرکت	C12
	پوشش‌های خبری تهیه شده	C13
	قانون‌مندی فعالیت - هماهنگی با سازمان‌های علمی و صنفی	C14
پایه‌سازی سیستم اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتریان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های بهبود کیفیت، از نیازهای شرکت است که با تعامل با اقشار و سطوح مختلف جامعه و همچنین ارزیابی بازخورد عملکرد از مشتریان سنجیده می‌شود.	توسعه شراکت‌ها برای دستیابی به بهترین ارزش‌ها	C15
	برنامه‌ریزی ملاقات حضوری	C16
	معافیت مددجویان و نیازمندان	C17
	بوردهای راهنمای واحدها	C18
به‌کارگیری بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت امکان اختصاص منطقی بودجه‌ها را حاصل می‌گرداند قرارداد با بانک‌ها برای دریافت تسهیلات بلندمدت به‌منظور دسترسی به منابع مالی جدید.	بودجه عمومی و داخلی	F11
	تأمین مالی از محل‌های دیگر	F12
حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده با مکانیزه کردن امورات، جلوگیری از بلوکه کردن دارایی‌ها، استفاده مناسب از نیروی انسانی آزموده می‌تواند بهره‌وری را به‌میزان زیادی افزایش داده همچنین در به‌کارگیری و استفاده از شبکه گازرسانی برای توسعه مشتریان برای بهبود وضعیت فروش مؤثر است. مکانیزم وصول مطالبات با استفاده از تشویق و جایزه خوش-حسابی موجب افزایش وجوه در دسترس می‌گردد.	به‌کارگیری و استفاده از دارایی‌های فیزیکی	F13
	گردش وجوه نقد	F14
	مکانیزه کردن امورات	F15
	افزایش تعداد مشترکین	F16
	کاهش دوره وصول مطالبات	F17



شکل ۳. نقشه استراتژیک شرکت گاز استان کردستان

ارتباطات نقشه استراتژیک. برای تدوین روابط علت و معلولی از افراد خبره دانشگاهی و سازمانی کمک گرفته و با ارائه داده‌ها و شاخص‌های سازمان، از آنها خواسته شد تا روابط علت و معلولی را ترسیم نمایند. مزیت این روش این است که خبرگان می‌توانند با جابه‌جا کردن شاخص‌ها در مناظر، حذف و اضافه کردن شاخص‌ها و دخل و تصرف در نقشه استراتژی، به کامل شدن نقشه کمک نمایند [۵]. پس از تکمیل استراتژی و ابتکارات سازمان، به‌همراه گروه اجرایی و مصاحبه با مدیران سازمان، ارتباطات نقشه استراتژی به‌صورت شکل (۴) تکمیل شد. با اجرای صحیح، استراتژی یک واحد کسب و کار به‌وسیله مجموعه‌ای از این روابط علت و معلول به تصویر کشیده می‌شود.



شکل ۴. ارتباطات نقشه استراتژیک شرکت گاز استان کردستان

۱. این ارتباط، نتیجه تقویت ساختاری بخش رشد و یادگیری سازمان را در بهبود عملکرد فرآیندهای دیگر سازمان بیان می‌دارد. فرآیند رشد و یادگیری، یکی از فرآیندهای زیرساختی سازمان است. تقویت خدمات کتابخانه‌ای، استفاده از تکنولوژی ارتباطات، اطلاعات و زیرساخت رایانه‌ای، فرهنگ‌های منحصر به فرد سازمانی و ارتقاء سطح پرسنل سازمان، منجر به عملکرد بهتر سازمان در فرآیندهای داخلی و مدیریت ارتباط با مشتریان می‌شود.
۲. این اتصال دو طرفه بین فعالیتهای آموزشی و تعداد پروژه‌ها و خدمات را نشان می‌دهد. با افزایش تعداد پروژه‌ها در زمینه‌های مختلف و بالاتر رفتن اطلاعات و تجربیات سازمان، امکان برگزاری دوره‌های آموزشی بیشتری ایجاد می‌شود. نوآوری و مشارکت کارکنان و محیط پیرامون فراهم می‌گردد. همچنین با افزایش دوره‌ها و آگاهی، تعداد بیشتری از مردم از فعالیتهای مرکز و به اشتراک گذاشتن اطلاعات، زمینه‌ها و بستر لازم برای انجام خدماتی بهتر و جدیدتر فراهم می‌شود.
۳. همان‌طور که در ارتباط دو بیان شد، افزایش دوره‌ها آگاهی عمومی بیشتری را نسبت به شرکت در اختیار مردم و سازمان‌های دیگر قرار می‌دهد و نام شرکت را به‌عنوان تأثیرگذار مهم، در امر توسعه کشور به ذهن می‌آورد. با بالا رفتن آگاهی عمومی از نام شرکت، این سازمان می‌تواند نظارت بیشتری در جهت بهبود کیفیت خدمات اعمال کند.
۴. این ارتباطات بیانگر ساز و کارهای داخلی سازمان بر کیفیت و انجام به‌موقع پروژه‌ها در شرکت است. هرچه سرعت و کیفیت ساز و کارهای داخل سازمان بالاتر باشد، پروژه‌های بهتر و باکیفیت‌تری خواهد داشت.
- ۵ و ۶. فرآیندهای نوآوری شرکت، تأثیر زیادی بر فرآیندهای اجتماعی شرکت و در نتیجه بر فرهنگ‌سازی عمومی آن دارد. شرکت با توسعه فناوری، می‌تواند نسبت به فرآیندهای شرکت‌های همسان خدماتی دیگر (آب و برق و...) رضایت‌مندی بیشتری را جلب و فرهنگ مصارف و ایمنی را به جامعه تزریق نماید.
۷. همانند ارتباط ۵ این اتصال، ارتباط مشهود فرآیندهای اجتماعی را با فرهنگ‌سازی (در منظر مشتری)، بیان می‌کند. هرچه فعالیتهای سازمان در جهت فرآیندهای اجتماعی و عام‌المنفعه بیشتر باشد، فرهنگ عمومی مردم در مسائل مربوطه بالاتر رفته و شرکت، نقش پررنگ‌تری به‌لحاظ منظر مشتری ایفا می‌کند.

۸. بهبود سطح پروژه‌ها و ایجاد سیستم‌های مدیریت پروژه یکپارچه، موجب ساماندهی پروژه‌ها در راستای استراتژی‌های شرکت می‌شود. همچنین بهبود سطح پروژه‌ها به‌طور مداوم به بالارفتن رضایت مشتریان و بازار و توسعه اقتصادی منطقه کمک می‌کند.

۹ و ۱۰. فرآیند بهبود سطح پروژه‌های انجام شده، به‌طور مستقیم بر بهره‌وری مالی، تأثیرگذار است. انجام به‌موقع پروژه‌ها، منابع مالی و زمانی کمتری تلف شده و وقت کارشناسان برای انجام پروژه‌های آتی آزاد خواهد شد. در نتیجه با بالارفتن نسبت‌های عملیاتی شرکت همچون نسبت اشتراک‌پذیری، نسبت شبکه‌های انتقال و توزیع، سرانه حجم فروش و... سالیانه بهره‌وری مالی بالاتری را خواهیم داشت.

۱۱. تدارکات پروژه‌ها، تأمین کالا و ملزومات موجب پشتیبانی از فرایند انجام عملیات و انجام بهتر و سریع‌تر آنها می‌شود. همچنین پیگیری مستمر مالی و ریزنی برای تأمین منابع مالی موجب رشد منابع در اختیار و بسترسازی برای بهره‌وری می‌شود.

۱۲. این ارتباط در منظر مشتری ارتباط بین "فرهنگ‌سازی در بین عموم مردم" و "مدیریت نام مرکز" به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مجریان در تأمین انرژی را بیان می‌کند. با افزایش تأثیرگذاری مرکز در فرهنگ عمومی، نام شرکت به‌عنوان برتری در خدمات، رواج می‌یابد.

۱۳. مدیریت برنامه‌ریزی در انجام پروژه‌ها باعث اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها با هماهنگی و نیازسنجی مناسب بین واحدها شده و نیز تأمین مالی و تدارکاتی منطقی می‌گردد. اقلام کم‌گردش در انبار و سرمایه را کد را کاهش می‌دهد.

۱۴ و ۱۵. با افزایش عرصه فعالیت‌های شرکت و رشد فعالیت‌های مفید و چشمگیر تأثیر عمومی آن، استقبال دولت به‌عنوان تأمین‌کننده بودجه شرکت برای افزایش بودجه‌های عمومی و سرمایه‌ای شرکت، افزایش می‌یابد. در ضمن با افزایش شناخت عمومی و رضایت هرچه بیشتر مشتریان از فعالیت‌ها و پروژه‌های انجام شده شرکت، طرح تکریم ارباب‌رجوع صورت می‌پذیرد.

اعتبارسنجی مدل طراحی شده در نقشه استراتژی با عملکرد واقعی شرکت گاز استان کردستان. سیستم‌های سنجش عملکرد در صورتی موفق می‌شوند که بتوانند شاخص‌های عملکرد و استراتژی‌های سازمان را در یک راستا قرار دهند. در شرکت گاز استان کردستان برای اعتبار بخشی به مدل از روش نظرسنجی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کل کارکنان و مدیران شرکت گاز استان کردستان شامل ستاد مرکزی در شهر سنندج و ده ناحیه گازرسانی در

شهرستان‌های تابعه بوده که تعداد آنها ۶۲۵ نفر می‌باشد، روش نمونه‌گیری پژوهش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه بوده و حجم نمونه آماری نیز با استفاده از فرمول کوکران ۲۳۸ نفر بدست آمده است. برای رفع اثرات پرسشنامه‌های گمشده و ناقص، موارد پاسخ داده نشده توسط پاسخ‌گویان بر روی نتایج پژوهش، ۱۵٪ نمونه آماری به حجم نمونه پژوهش اضافه و به تعداد ۲۷۴ نفر افزایش داده شد.

پس از تدوین نقشه استراتژی به ارزیابی عملکرد شرکت گاز استان کردستان با توجه به نقشه استراتژی تدوین شده پرداخته شد. برای انجام ارزیابی، پرسشنامه‌ای که پوشش‌دهنده هر چهار بعد مالی، مشتری و بازار، فرآیندهای داخلی و فرآیند رشد و یادگیری بود، طراحی شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ سنجیده و در تمامی ابعاد ضریب بالاتر از ۰/۸ بدست آمد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد. ارزیابی روایی پرسشنامه به وسیله بیست نفر از خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران موضوع، مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال تغییرات، به تأیید آنها رسید و با استفاده از نرم‌افزار Lisrel آزمون تحلیل عاملی تأییدی محاسبه گردید. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان از روایی قابل قبول مدل طراحی شده داد. نتیجه آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتیجه تحلیل عاملی تأییدی

عامل	Chi-Square	df	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
ارزیابی عملکرد	۱۲۹۵/۱۹	۵۵۴	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱	۰/۹۱	۰/۸۸

۴. تحلیل یافته‌ها

پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها برای بررسی آزمون فرضیات پژوهش از آزمون t استفاده شد که نتیجه آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	sig	df	t	آزمون فرضیه‌ها
تأیید H ₁	۰,۰۰۰	۷۱	۷/۳۵۳	H ₀ : توسعه و رشد و یادگیری کارکنان در شرکت مورد توجه نیست H ₁ : توسعه و رشد و یادگیری کارکنان در شرکت مورد توجه است
تأیید H ₁	۰,۰۰۰	۷۱	۷/۰۳۳	H ₀ : فرایندهای داخلی کسب و کار شرکت، دستیابی به اهداف استراتژیک را برآورده نمی‌سازد H ₁ : فرایندهای داخلی کسب و کار شرکت، دستیابی به اهداف استراتژیک را برآورده می‌سازد
تأیید H ₁	۰,۰۰۰	۷۱	۴/۰۷۷	H ₀ : رشد و توسعه منابع مالی شرکت از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست H ₁ : رشد و توسعه منابع مالی شرکت از وضعیت مطلوبی برخوردار است
تأیید H ₁	۰,۰۰۰	۷۱	۶/۵۷۳	H ₀ : شرکت شرایط حفظ ارزش و رضایتمندی مشتریان را فراهم نمی‌سازد H ₁ : شرکت شرایط حفظ ارزش و رضایتمندی مشتریان را فراهم می‌سازد

نتایج بررسی‌ها نشان داد که توسعه و رشد یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان کردستان مورد توجه است، بدین معنی که برنامه‌های آموزشی برای رشد و یادگیری کارکنان شرکت با استراتژی‌های آموزشی و اهداف و مأموریت‌ها مرتبط است. سازمان، پیشرفت کارکنان را برای موفقیت شرکت ضروری می‌داند و شاخص عملکرد کلیدی را در منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن مورد توجه قرار داده است. در بررسی سنجه‌های فرض اول به این نتیجه رسیدیم که از نظر رشد و یادگیری در کارت ارزیابی متوازن، اهداف بلندپروازانه‌ای تعیین شده که در منظرهای دیگر نهفته است. این منظر چون توانمندساز و جلوبرنده سه منظر دیگر است، زیربنای اساسی ارزیابی عملکرد در شرکت گاز استان کردستان می‌باشد. ازجمله این عوامل می‌توان از میزان تحصیلات که در رده بسیار خوبی قرار دارد، جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز و دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی ازجمله موارد چشمگیر به حساب می‌آید. ذکر این نکته که درجهت پر کردن و پوشاندن شکاف‌ها و فاصله‌ها در پیشرفت سریع دنیای کنونی، شاخص‌های منظر رشد و یادگیری کنترل‌کننده مناسبی است. لذا رشد و یادگیری کارکنان باید به‌روزرسانی شود و نیازهای آموزشی و امکانات و پایگاه‌های جدید شناسایی شود و سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل شود.

در منظر فرآیند داخلی، شرکت گاز استان کردستان در فرایندهایی که برتری یافتن در آنها می‌تواند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً جهت‌گیری ستادی خود حاصل شود، به مجموعه شاخص‌هایی دست یافته است. ساز و کارهای داخلی شرکت همگام با استراتژی برای برتری در عملیات‌ها از جمله

کیفیت خدمات، زمان، چرخه فرایندهای عملیاتی، نوآموزی و فرآیندهای اجتماعی است. بنابراین درمورد فرضیه دوم می‌توان اظهار نمود که به‌نظر پاسخ‌دهندگان در شرکت یادشده، فرآیندهای داخلی بستر لازم را برای دستیابی به اهداف استراتژی برآورده می‌سازد. ولی این فرایندها باتوجه به پیشرفت سریع دنیای کنونی، کند می‌باشد.

باتوجه به احتمال مشاهده شده در فرضیه سوم می‌توان گفت که رشد و توسعه منابع مالی در شرکت گاز استان کردستان از وضعیت مطلوبی برخوردار است. سنجش‌های مالی یکی از اجزای مهم روش ارزیابی متوازن به‌ویژه در عرصه کسب و کار انتفاعی‌اند. هدف نهایی شرکت‌های دولتی، تحقق مأموریت و برآورده‌ساختن نیازهای مشتریان است، نه دستیابی به موفقیت مالی [۸]. در شاخص‌های مالی شرکت مورد بررسی به‌ویژه در جذب بودجه‌های عمرانی، عملکرد بسیار موفقی داشته است. ولی چون شرکت حرکت به سوی خصوصی‌سازی و انتفاعی عمل‌نمودن را پیش رو دارد، باید در راه اداره شرکت بر مبنای بنگاه‌های اقتصادی، بهینه‌سازی، بهره‌وری مناسب از امکانات و منابع و برقراری نظام‌های حسابداری مدیریت و حسابداری بهای تمام شده (صنعتی) کوشش نماید.

در منظر مشتری که هدف غایی شرکت‌های دولتی از جمله شرکت گاز استان کردستان می‌باشد، شرکت در فرهنگ‌سازی و تسهیل در امور به‌نحو خوبی عمل نموده است. ولی در مدیریت نام یعنی برگزاری نمایشگاه و امکان بازدیدهای عمومی و ارائه فعالیت‌های صورت گرفته در محیط نتوانسته است عملکرد مناسبی داشته باشد. با این وجود مسئولین شرایطی مناسب برای رضایت مشتریان و بازار را فراهم نموده و در صدد بهبود هرچه بیشتر کیفیت ارائه خدمات و مشتری‌محوری در وسعت بیشتر از شرکت‌های دولتی می‌باشند.

آزمون فریدمن. برای رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن براساس میزان توجه و عملکرد شرکت براساس سنجش‌های تدوین شده برای هر حوزه با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن نتیجه به شکل جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتیجه آزمون فریدمن

اماره	مقادیر	رتبه‌بندی	میانگین رتبه‌ها	ابعاد مدل
N	۷۲	دوم	۳/۱۱	توسعه و رشد و یادگیری
Chi-Square	۱۸۷/۱۷۱	اول	۳/۸۹	فرایندهای داخلی کسب و کار
df	۳	چهارم	۱/۴۹	رشد و توسعه منابع مالی
Asymp .Sig	۰/۰۰۰	سوم	۱/۶۷	حفظ ارزش و رضایتمندی مشتریان

باتوجه با این که سطح معناداری $\text{sig} = 0.000$ از سطح خطای آزمون 0.05 درصد کمتر است، بنابراین تفاوت مشاهده بین میانگین رتبه‌ها از لحاظ آماری معنی‌دار است. یعنی از نظر پاسخ‌گویان بین ابعاد کارت امتیازی متوازن به لحاظ رتبه‌بندی سنجه‌های مورد بررسی در توجه و عملکرد سازمان برتری و اولویت قابل توجهی وجود دارد.

استفاده از شاخص‌های عملکردی برای اطمینان از اجرای استراتژی. سیستم‌های سنجش عملکرد در صورتی موفق می‌شوند که بتوانند شاخص‌های عملکرد و استراتژی‌های طراحی‌شده سازمان را در یک راستا قرار دهند [۸]. برای این اساس برای هر مورد از برنامه‌های استراتژیک، تیم اجرایی خطوط کلی راهنما و شاخص‌های اندازه‌گیری را در سطح شرکت تعیین گردید، شاخص‌ها و استراتژی‌ها با هم مقایسه شدند و به شاخص‌هایی که کاملاً همسو با استراتژی بودند، امتیاز (۳) و به شاخص‌هایی که در راستای تحقق هر استراتژی بودند، امتیاز (۱) و شاخص‌هایی که عدم همسویی با استراتژی را دارا بودند امتیاز (۰) داده شد. برای اختصار نتیجه، چهار مورد از این بررسی‌ها در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. نتیجه میزان همسویی استراتژیک

معیار	استراتژی ۱			استراتژی ۲			استراتژی ۳		
	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی
G16	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۱	۱
D24,23	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
C11	۰	۰	۰	۲	۲	۱	۲	۲	۲
F11	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۰	۱

معیار	استراتژی ۴			استراتژی ۵			استراتژی ۶		
	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی	پشتیبانی مالی و	پرداری بهره	مهندسی
G16	۱	۱	۱	۲	۰	۰	۱	۱	۰
D24,23	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۲	۲	۲
C11	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۲	۲	۲
F11	۰	۱	۰	۲	۱	۱	۲	۱	۱

به‌عنوان نمونه در معیار ارزیابی رشد، "آموزش نیروی کار به‌منظور افزایش سطح تخصصی نیروی انسانی شرکت G16!"؛ در هر سه سطح فعالیت تخصصی شرکت مالی و پشتیبانی، مهندسی و بهره‌برداری با استراتژی (۱) در حوزه کارکردی تکنولوژی و بهبود روش‌ها کاملاً همسویی را بیان نمودند. در سطح استراتژی (۲) در حوزه کارکردی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست، کارشناسان مالی و پشتیبانی همسویی را بیان نمودند و در سطح تخصص‌های بهره‌برداری و مهندسی، کاملاً همسویی را بیان نمودند. با استراتژی (۳) در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی در سطح مالی و پشتیبانی، کاملاً همسویی و در سطح‌های تخصص مهندسی و بهره‌برداری، همسو بودن را اظهار نمودند. استراتژی (۴) در حوزه منابع انسانی در هر سه سطح تخصص‌ها، همسویی را بیان نمودند. استراتژی (۵) در حوزه اقتصادی و مالی پرسنل کلیدی مالی و پشتیبانی، کاملاً همسویی و در سطح دو تخصص دیگر عدم همسویی ذکر شد. استراتژی (۶) در حوزه اجتماعی و روابط عمومی، کارشناسان مالی و پشتیبانی و بهره‌برداری، همسویی ولی کارشناسان مهندسی، عدم همسویی را بیان نمودند. همچنین در معیار ارزیابی داخلی، "خطوط انتقال و توزیع گاز D23, D24"، با استراتژی (۱) در حوزه کارکردی تکنولوژی و بهبود روش‌ها و با استراتژی (۲) در حوزه کارکردی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست و استراتژی (۳) در حوزه کارکردی مدیریت و برنامه‌ریزی، متخصصین هر سه سطح کاملاً همسویی را ذکر کردند. استراتژی (۴) در حوزه کارکردی منابع انسانی هر سه سطح همسویی را بیان نمودند. استراتژی (۵) در حوزه کارکردی مالی و اقتصادی، متخصصین مالی و پشتیبانی کاملاً همسو ولی در دو سطح دیگر با درجه پایین‌تر همسویی را بیان نمودند. استراتژی (۶) در حوزه روابط عمومی و اجتماعی نیز هر سه سطح همسویی کامل را بیان نمودند.

در منظر مشتری و بازار "بوردهای راهنمای واحدها C11" با استراتژی (۳) در حوزه کارکردی مدیریت و برنامه‌ریزی و با استراتژی (۶) در حوزه کارکردی روابط عمومی و اجتماعی هر سه سطح متخصصان کاملاً همسو و همچنین با استراتژی (۴) در حوزه منابع انسانی همسویی بیان شد. در منظر مالی، "کاهش دوره وصول مطالبات F11" با استراتژی (۱) در حوزه‌های تکنولوژی و بهبود و با استراتژی (۵) منابع مالی و اقتصاد و با استراتژی (۶) در حوزه اجتماعی و روابط عمومی در دو سطح بهره‌برداری و مهندسی اعلام همسویی و در سطح مالی و پشتیبانی کاملاً همسویی بیان شد. با استراتژی (۶) در حوزه کارکردی تغییر مصرف و محیط زیست هر سه سطح تخصصی شرکت کاملاً همسویی را بیان نمودند. نتایج کلی به‌صورت جدول (۸) میزان همسویی عملکرد در سطح شرکت را با استراتژی‌های تدوین شده مطابق معیارهای بیان شده نشان می‌دهد.

جدول ۱. میزان همسویی ابعاد چهارگانه با استراتژی‌ها

میزان همسویی شاخص فرایندهای داخلی با استراتژی‌ها						
معاونت / استراتژی	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
مهندسی	۱۴	۲۳	۱۵	۱۳	۱۰	۱۸
بهره‌برداری	۹	۲۳	۱۴	۱۲	۸	۲۱
مالی و پشتیبانی	۱۲	۲۰	۲۲	۲۲	۱۸	۱۳
جمع	۳۵	۶۶	۵۱	۴۷	۳۶	۵۲
میزان همسویی شاخص رشد و یادگیری با استراتژی‌ها						
معاونت / استراتژی	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
مهندسی	۲۱	۲۶	۱۲	۲۰	۶	۸
بهره‌برداری	۱۹	۲۵	۱۴	۲۰	۶	۴
مالی و پشتیبانی	۱۲	۱۸	۲۰	۱۹	۱۱	۳
جمع	۵۲	۶۹	۴۶	۵۹	۲۳	۱۵
میزان همسویی شاخص عملکرد مالی با استراتژی‌ها						
معاونت / استراتژی	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
مهندسی	۳	۹	۵	۳	۲	۴
بهره‌برداری	۳	۹	۸	۵	۳	۶
مالی و پشتیبانی	۶	۷	۹	۷	۱۰	۶
جمع	۹	۲۵	۲۲	۱۵	۱۵	۱۶
میزان همسویی شاخص مشتری و بازار با استراتژی‌ها						
معاونت / استراتژی	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
مهندسی	۴	۹	۶	۳	۱	۹
بهره‌برداری	۴	۹	۸	۵	۱	۱۰
مالی و پشتیبانی	۲	۷	۹	۵	۴	۸
جمع	۱۰	۲۵	۲۳	۱۳	۶	۲۷

نتیجه همسویی استراتژیک. آنچه از نتایج حاصل از مصاحبه همسویی استراتژیک نمایانگر است، در منظر رشد و یادگیری استراتژی چهارم "استراتژی در حوزه منابع انسانی" در سطح کل شرکت مقبولیت بیشتری وجود داشته که با آن هماهنگ و همسو یی بالایی بیان گردید. استراتژی ششم "استراتژی در حوزه اجتماعی" در این منظر کم‌ترین امتیاز را در کل شرکت به‌خود اختصاص

داد. استراتژی سوم " استراتژی در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی " و استراتژی چهارم " استراتژی در حوزه منابع انسانی " در بین سه سطح کارشناسی شرکت به یک میزان با آن برخورد شد که نتیجه حاصل از این منظر، استراتژی چهارم بوده که هم دارای بیشترین همسویی در کل شرکت و نیز همسویی تقریباً یکسان در میان سطوح مختلف کارشناسی را بدست آورده است.

در منظر فرآیندهای داخلی استراتژی دوم " تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست " مورد تأیید همسویی کامل در کل شرکت و استراتژی پنجم " استراتژی در حوزه اقتصادی و مالی " کم‌ترین میزان همسویی را به خود اختصاص دادند. استراتژی اول " استراتژی در حوزه تکنولوژی و بهبود روش‌ها " استراتژی دوم " استراتژی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست " استراتژی سوم " استراتژی در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی " و استراتژی ششم " استراتژی در حوزه اجتماعی " در سه سطح مختلف کارشناسان شرکت مورد وفاق و همسویی متعادل بود که در این منظر استراتژی دوم بیشترین میزان همسویی و متعادل‌ترین استراتژی بود.

در منظر مشتری استراتژی دوم " استراتژی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست " و استراتژی ششم " استراتژی در حوزه اجتماعی " بیشترین میزان مقبولیت در کل شرکت را به خود اختصاص داد و استراتژی پنجم " استراتژی در حوزه اقتصادی و مالی " کم‌ترین میزان همسویی را در کل شرکت دارد. استراتژی‌های دوم و سوم و ششم به یک نسبت مورد همسویی در سطوح مختلف شرکت واقع شد. استراتژی ششم " استراتژی در حوزه اجتماعی " بیشترین میزان همسویی در کل شرکت و متعادل‌ترین استراتژی را در سطح کارشناسان مختلف شرکت دارند.

در منظر مالی استراتژی " استراتژی تغییر مصرف انرژی در سطح کلان و محیط زیست " بیشترین میزان همسویی و استراتژی چهارم " استراتژی در حوزه منابع انسانی " کم‌ترین میزان همسویی در کل شرکت داشت. استراتژی‌های پنجم و ششم مورد تأیید یکسانی در سه سطح کارشناسی شرکت قرار گرفت. در بررسی کلی طبق جدول شماره ۸ در سه سطح کارشناسان و متخصصین مالی پشتیبانی، بهره‌برداری و مهندسی تقریباً سطح معاونت بهره‌برداری و مهندسی کاملاً در یک راستا همسو با استراتژی‌های تعیین شده شرکت بوده‌اند، ولی سطح مالی و پشتیبانی دارای اختلاف بود. در منظرهای رشد و یادگیری کارشناسان و متخصصین بهره‌برداری و مهندسی با هم هماهنگ، همسو و در منظر مالی کارشناسان مالی و پشتیبانی و کارشناسان بهره‌برداری، هماهنگ و همسو بودند. منظر فرآیندهای داخلی تنها منطری است که مورد تأیید و وفاق کل شرکت در سطوح فعالیتی مختلف قرار گرفت.

جدول ۹. مقایسه هماهنگی معاونت‌ها با استراتژی و رتبه‌بندی آنها

منظ‌های کارت امتیازی متوازن	بیشترین میزان همسویی با استراتژی «در کل شرکت»	کم‌ترین میزان همسویی با استراتژی «در کل شرکت»	همسویی متعادل با استراتژی‌ها	رتبه در کل	میزان همسویی در سطح معاونت‌ها	
					مالی پشتیبانی	بهره-برداری
رشد و یادگیری	استراتژی ۴	استراتژی ۶	۴ و ۳	۲		✓
فرآیند داخلی	استراتژی ۲	استراتژی ۵	۱، ۲، ۳ و ۶	۱	✓	✓
مشتری	استراتژی ۲ و ۶	استراتژی ۵	۲، ۳ و ۶	۳		✓
مالی	استراتژی ۲	استراتژی ۴	۱ و ۶	۴	✓	✓

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

میزان همسویی با استراتژی باید در تعادل با سطح کل شرکت باشد زیرا همسویی زیاد در یک قسمت و ضعف در قسمت دیگر، زنجیره عملکرد شرکت را از کار می‌اندازد. در کل، میزان همسویی با استراتژی در کل شرکت در سطح تعادل نمی‌باشد. شاید کارکنان با شاخص‌های بازخورد کار خود بیگانه بوده و تنها به حجم کار خود توجه دارند و امکان دارد اطلاع‌رسانی به کارکنان در خصوص چشم‌انداز و استراتژی شرکت و فعالیت‌ها به‌نوعی بازاریابی درون سازمانی به‌خوبی صورت نگرفته است، تا بدین طریق ایجاد آگاهی در آنها نموده و باعث تغییر رفتارشان شود و تعهد آنها را در نیل به اهداف شرکت افزایش دهد. برنامه اطلاع‌رسانی در تدوین استراتژی می‌بایست قابلیت درک کارکنان را از استراتژی سازمان افزایش دهد و در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان موجب انگیزه آنان شود. حرکت سازمان در جهت استراتژی می‌بایست از طریق سیستم پاداش و محرک‌های انگیزشی تقویت شود. البته باید توجه داشت که ایجاد ارتباط بین نظام پاداش و استراتژی شرکت می‌بایستی پس از ارائه آموزش‌های لازم و اطلاع‌رسانی مناسب صورت گیرد [۸].

بنابراین شرکت نشان داده است که می‌تواند استراتژی‌ها را به‌صورت موفق پیاده کند و بستر لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد متوازن را دارد. زیرا دارای شاخص‌هایی در هر چهار بعد کارت امتیازی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین نتایج بدست آمده، ساماندهی و تدوین مجدد طرح استراتژیک شرکت گاز استان کردستان بود. همان‌گونه که پیشتر ذکر شد، از آنجایی که فرایند استراتژیک یک شرکت، فرآیندی پویاست و نیز تکیه ارزیابی عملکرد متوازن بر استراتژی سازمان است، تدوین استراتژی‌ها ضروری به‌نظر می‌رسید. این ساماندهی طرح استراتژیک اگر به‌همراه ارزیابی صحیح در

دوره‌های مختلف و متوالی در سازمان انجام گیرد، می‌تواند شرکت گاز را در رسیدن به هدف‌های بلندمدت خود کمک نماید. تغییر نگرش مدیران شرکت در جهت انجام اقداماتی کوتاه‌مدت مبتنی بر تقویت نگرش کارکنان نسبت به مؤلفه چشم‌انداز مشترک به معنای اینکه افراد سازمانی چشم‌انداز روشن، شفاف و تعریف شده‌ای نسبت به آینده سازمان پیدا نمایند. به گونه‌ای که این چشم‌انداز مشترک، ذهنیت واحد در افراد ایجاد نموده و تفکر کوتاه مدت و مقطعی جای خود را به چشم‌انداز بلندمدت و متعالی سازمان بدهد. شاید به جرأت بتوان گفت که عمده‌ترین عامل توسعه جوامع (در مقیاس کلان) و سازمان‌ها (در مقیاس خرد) توسعه بعد ساختاری است که منجر به نگرش مثبت ارزیابی عملکرد و تشخیص کمبودها، قوت‌ها و فرصت‌ها و همچنین اجرای شاخص‌های الگوی فراگرفته شده در عمل می‌شود. تحولات ساختاری به‌طور عمده از طریق انجام تغییرات در دلبخش رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی صورت می‌گیرد. یادگیری و رشد است که اقدامی زیرساختی برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می‌شود. مهم‌ترین قسمت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه راهکارهای یادگیری برای پشتیبانی از استراتژی است.

فرآیند همسوسازی باید به‌صورت دوره‌ای از بالا به پایین انجام گیرد. اهداف هم‌افزایی سازمان در سطوح بالا مشخص شده است و در واحدهای عملیاتی محقق می‌شود. درست همانند معاونت مالی که فرآیند بودجه‌بندی را نظارت و کنترل می‌کند. مدیرعامل نیز فرآیند همسوسازی را رهبری می‌کند. منشاء فقدان موفقیت استراتژیک در سازمان به عوامل داخل شرکت ارتباط دارد. پس از روبه‌رو شدن سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند تغییر در رهبری یا تغییر در کنترل، ممکن است آنها را به سیستم‌های مدیریت سنتی خود بازگرداند، چرا که رهبران جدید، منافع حاصل از اجرای نقشه استراتژی را تجربه نکرده‌اند. رشد و بهبود مدل طراحی شده در این شرکت، وابسته به ارائه بازخورد از جانب مدیران و حمایت آنها برای دوره‌های متمادی است تا نواقص و کمبودهای کار اصلاح گردد. البته استراتژی به تدریج و به‌مرور زمان کاربرد خود را نشان می‌دهد.

منابع

۱. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۶). *سازمان‌های استراتژی‌محور*، ترجمه پرویز بختیاری، تهران. انتشارات مدیریت صنعتی.
۲. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۹۱). *نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*، ترجمه حسین اکبری و دیگران، تهران. ناشر: آریانا قلم.
۳. ساجدی نژاد، احسان (۱۳۸۵). سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، موردکاوی مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس.
۴. زارعی متین، حسن؛ پرازمی، منا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱۲-۹۷.
5. Abernethy M.A & Horne.M. & Lillis, A.M & Malina, M.A. & selto, F.H. (2005). *A Multi-Method Approach to Building Causal Performance Maps from Expert Knowledge*.
6. Geert, J.M. & Braam and Edwin J.N. (2004). *Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience*. N.p.
7. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. January-February (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press. n.p.
8. Kaplan, R.S. & Norton. (2002). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass. Harvard Business School Press. n.p.
9. Kaplan, R.S. & Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass. Harvard Business School Press. n.p.
10. Kaplan, R.S. & Norton. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
11. Kaplan, R.S. & Norton. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business School: 70(1) 71-80
12. Rohm, H. & Halbach, L. (2003). A Balancing Act: *Sustaining New Directions (in Performance Management in Action*. 3, 2, pp:57-73
13. Milis, K & R. Mercken. (2004). *The Use of the Balanced Scorecard for the Evaluation of Formation and Communication Technology Projects*, 22, pp:88-97.
14. Wongrassam, G.P.D & Simmons J.E.L (2003). *Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*. Journal: Measuring Business Excellence, 7(1): 14-28

پیوست

طرح استراتژیک شرکت گاز استان کردستان. قسمتی از طرح استراتژیک شرکت گاز استان کردستان که در مقاله ارائه نشده است.

ارزش سازمانی: توجه به ارزش‌های سازمانی، همان‌گونه که در بخش روش‌شناختی نیز آمده است، یکی از بنیان‌های برنامه‌ریزی، مدیریت تغییر و تدوین استراتژی است. ارزش‌های سازمانی یکی از منابع اصلی تصمیم‌گیری هستند. چه اگر به آنها توجه نشود، برنامه‌ها و فعالیت‌ها با موفقیت همراه نخواهد بود. از سوی دیگر، مدیریت ارشد و رهبری یک شرکت بایستی بتواند ارزش‌های سازمانی را تحت کنترل داشته باشند و ارزش‌های غلط را محدود و نابود سازند و ارزش‌های مطلوب و اصیل را در سازمان نهادینه کنند. ارزش‌هایی که محرک سازمان برای انجام مأموریت خود و تحقق چشم‌انداز سازمان باشند. ذیلاً فهرست ارزش‌های شرکت گاز استان کردستان ارائه شده است. این ارزش‌ها سرلوحه توجه در هرگونه تصمیم و برنامه‌ریزی بایستی قرار گیرند. در تدوین ارزش‌ها طبق آنچه در روش‌شناسی آمده است، این اصل رعایت شده که اساسنامه شرکت مد نظر و هیچ دو ارزشی با هم در تضاد نباشند.

کد	ارزش‌های شرکت گاز استان کردستان
۱ ز	برخورداری از نخبگان و متخصصین برجسته در صنعت گاز
۲ ز	توجه ویژه به کار گروهی و مشارکت در هر دو عرصه مدیریت و پژوهش
۳ ز	تأکید بر روش‌ها و سیستم‌های علمی نوین مدیریت در سطح‌های مختلف شرکت، باتوجه به خصوصیات صنعت
۴ ز	رعایت اصل مشتری‌مداری در تمام فعالیت‌های شرکت به‌خصوص در حوزه گازرسانی
۵ ز	توجه اساسی به مدیریت کیفیت در تمامی شئون سازمان و ارتقای فرهنگ شرکت مبتنی بر مفاهیم مدیریت کیفیت
۶ ز	وجود نگرش سیستمی و رویکرد جامع‌گرا نسبت به کلیه فرآیندها و منابع شرکت به‌خصوص در برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی به‌صورت فراگیر نزد همه اعضای نواحی گازرسانی

در تدوین استراتژی شرکت و تعریف پروژه‌ها، کلیه ارزش‌های فوق مد نظر بوده است و این اصل رعایت شده که هیچ پروژه و یا تصمیم استراتژیکی ناقض ارزش‌های فوق نباشد.

عوامل داخلی – قوت‌ها وضعف‌ها. مطابق با توضیحاتی که در بخش روش‌شناسی آمده، نقاط قوت و ضعف سازمان از دیدگاه استراتژیک شناسایی و تدوین شدند.

کد	نقاط قوت
ق ۱	علاقه و انگیزه بالای پرسنل شرکت در زمینه فعالیت‌های جدید و آموزش
ق ۲	توانایی نسبی شرکت در انجام فعالیت‌های کلان و ملی گازرسانی
ق ۳	دراختیارداشتن نیروی متخصص جوان
ق ۴	امکان دستیابی به آخرین استانداردهای روز جهانی در صنعت گاز
ق ۵	دراختیارداشتن نیروی متخصص تمام‌وقت
ق ۵	وجود فضای فیزیکی مناسب شرکت برای توسعه و ارتقای فعالیت
ق ۶	ساز و کار و بستر مشارکتی در شرکت
کد	نقاط ضعف
ض ۱	ناکارآمدی ارتباط بین فعالیت‌ها و خدمات آموزشی
ض ۲	توزیع نامناسب بودجه
ض ۳	ضعف در جذب نیروی جدید
ض ۴	نداشتن سیستم پاداش و تشویق فردی و گروهی

عوامل خارجی - فرصت‌ها و تهدیدها: مطابق با توصیفات که در بخش روش‌شناسی آمده، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت از دیدگاه استراتژیک شناسایی و تدوین شده است. در زیر فرصت‌ها و تهدیدها با دیدگاه برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است.

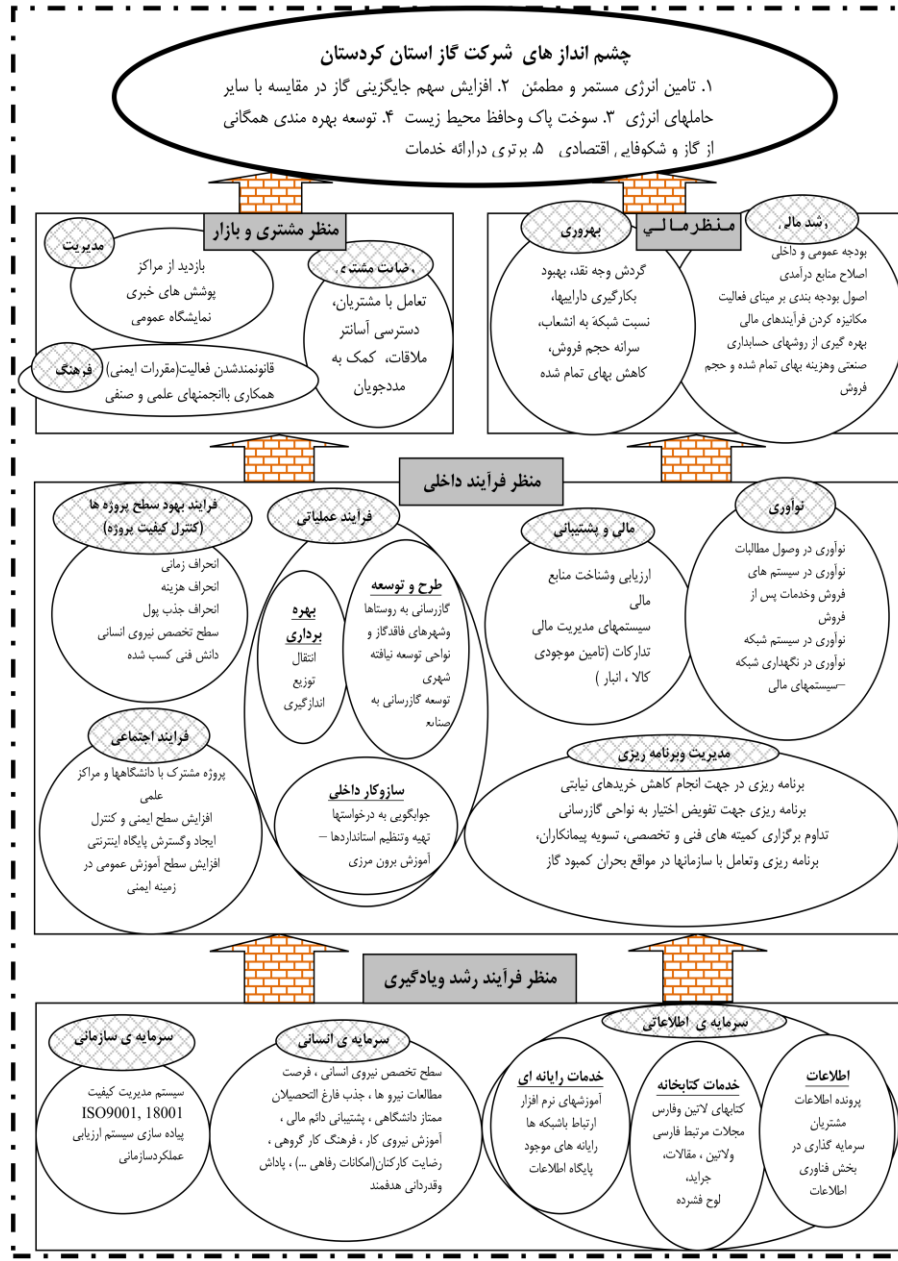
کد	موارد فرصت
ف ۱	نیاز مبرم کشور به جایگزین کردن سوخت‌های فسیلی
ف ۲	روند روبه رشد فرهنگ حفظ محیط زیست در سطح جامعه
ف ۳	امکان جذب بودجه مناسب برای انجام فعالیت‌ها
ف ۴	امکان اخذ اعتبارات کافی برای ارتقا و گسترش آزمایشگاه‌ها و پایگاه اطلاع‌رسانی
ف ۵	امکان استفاده سریع و بهینه از دانش موجود در جهان مبتنی بر پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و اینترنت
ف ۶	سیاست‌گذاری کشور به سمت دانایی‌محوری و برجسته شدن نقش پژوهش در این حرکت
ف ۷	وجود استراتژی جهانی شدن در کشور به‌عنوان زمینه‌ای برای تسهیل در انجام فعالیت‌ها و خدمات با کیفیت بهتر
کد	موارد تهدید
ت ۱	ساز و کار ضعیف و نامطلوب تخصیص بودجه از ستاد
ت ۲	وجود بازار کار جذاب‌تر برای متخصصین در خارج از شرکت
ت ۳	عدم برنامه‌ریزی در مدیریت نام و روابط عمومی فعال

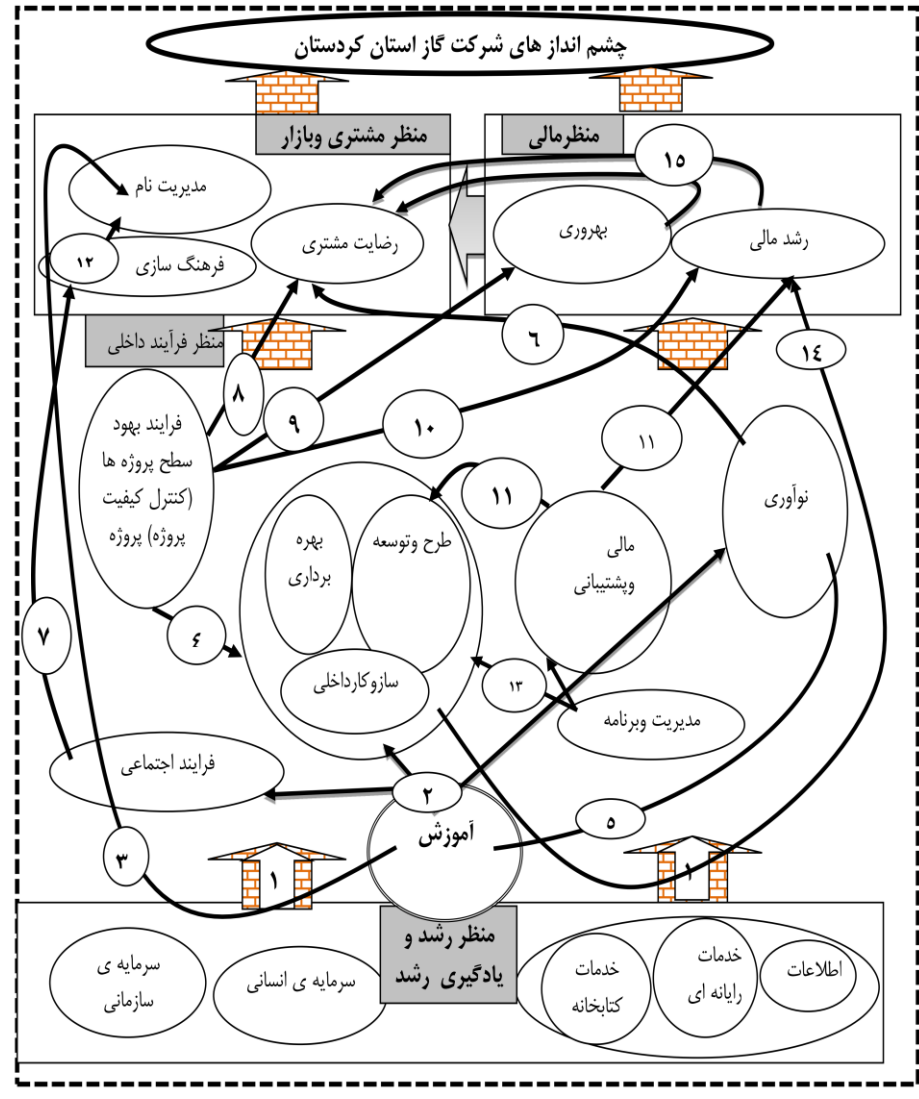
سیاست‌های اجرایی. باتوجه به اینکه شرکت، یک شرکت خدمات‌رسانی است و رسالت اصلی آن انجام فعالیت‌های خدماتی است، ضرورت دارد که در زمینه ارائه خدمات، سیاست‌گذاری لازم صورت پذیرد تا خط مشی شرکت مشخص باشد و تصمیم‌گیری عملیاتی و حرکت استراتژی با بینش روشن‌تر و گام‌های مطمئن‌تر انجام شود. براساس تحلیل استراتژیک مبتنی بر عوامل داخلی و خارجی و ارزش‌های سازمان و به‌خصوص بررسی سیاست‌های برنامه چهارم توسعه و استراتژی بیست ساله کشور و افق ۱۴۰۳ شرکت سیاست‌های اجرای شرکت گاز استان کردستان به شرح زیر تدوین شده است:

کد	سیاست‌ها
س ۱	توجه اساسی به بهره‌مندی گاز طبیعی برای اقشار مختلف جامعه
س ۲	گازدارکردن حداقل ۹۵٪ جمعیت شهری و ۵۰٪ روستایی
س ۳	توجه ویژه به منبع انرژی ایمن، اقتصادی، کارا و باکیفیت مناسب
س ۴	توسعه اقتصادی منطقه و پیشرفت سریع‌تر در مناطق محروم
س ۵	توجه به مسئله آموزش عمومی در زمینه خطرات استفاده نامناسب از گاز

سیاست‌های اجرایی در کنار استراتژی‌های روشن‌کننده راه و طریقت شرکت در راستای موفقیت و رشد هستند. در جدول فوق مواردی که بایستی در فعالیت‌های شرکت مد نظر باشند، فهرست شده است. این سیاست‌ها نبایستی ناقض همدیگر باشند و استراتژی‌های شرکت نباید با این موارد در تزاخم و تنازع باشد. این امر در تدوین استراتژی، مورد توجه قرار گرفته است.

نقشه و ارتباطات استراتژیک در قالب فایل word:





پیوست شماره ۳: اطلاعات حاصل از نرم افزار SPSS و LISREL

۱-۳: نتیجه آزمون آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسش نامه

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
11	.823	.859
N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
16	.819	.811
N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
5	.836	.809
N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
5	.843	.824

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.874	.042	60.739	35.72	Q1
.867	.217	57.405	36.06	Q2
.864	.276	56.617	35.56	Q3
.863	.392	51.347	36.43	Q4
.816	.906	44.018	36.31	Q5
.866	.282	55.154	36.53	Q6
.874	.125	57.939	35.68	Q7
.816	.906	44.018	36.31	Q8
.816	.906	44.018	36.31	Q9
.816	.906	44.018	36.31	Q10
.816	.906	44.018	36.31	Q11

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.834	.215	.070	86.338	51.83	Q11
.774	.969	.824	70.291	52.07	Q12
.792	.835	.542	74.854	51.64	Q13
.820	.250	.112	82.739	52.22	Q14
.779	.912	.773	72.190	51.92	Q15
.793	.620	.522	73.421	52.29	Q16
.823	.507	.089	82.897	51.57	Q17
.779	.674	.715	70.239	52.24	Q18
.811	.174	.238	81.012	51.21	Q19
.822	.196	.001	85.462	50.94	Q20
.846	.436	.217	90.009	51.64	Q21
.774	.958	.792	69.458	52.08	Q22
.779	.938	.726	71.267	52.03	Q23
.787	.906	.647	74.194	51.56	Q24
.776	.972	.746	69.379	52.21	Q25
.794	.834	.524	74.964	51.72	Q26

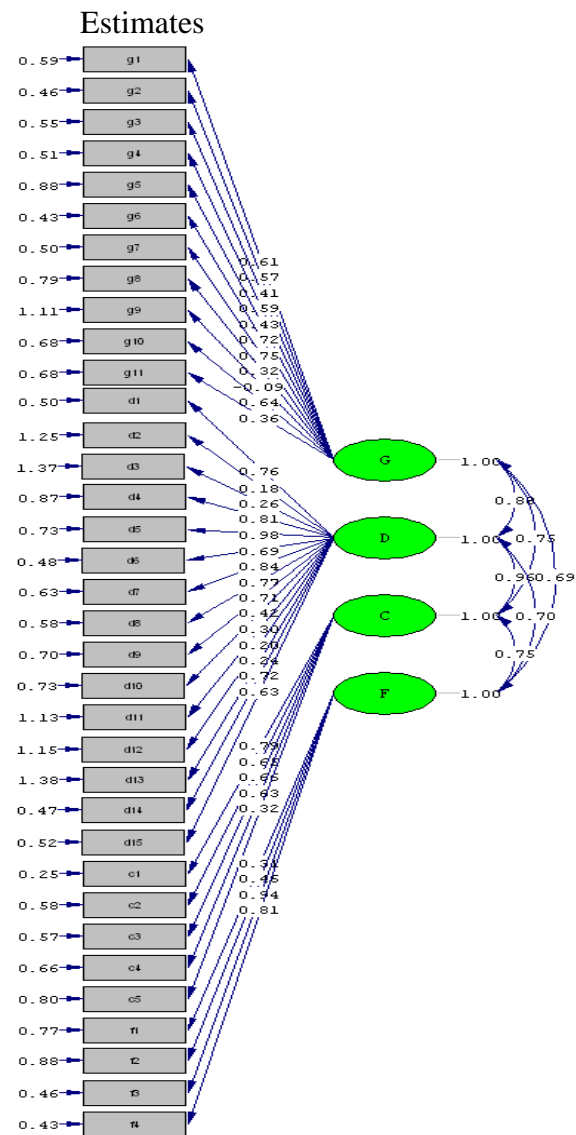
Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.713	.	.821	11.342	14.19	Q27
.931	.	.070	15.264	15.44	Q28
.713	.	.821	11.342	14.19	Q29
.722	.	.739	9.858	14.53	Q30
.717	.	.779	11.007	14.25	Q31

Item-Total Statistics

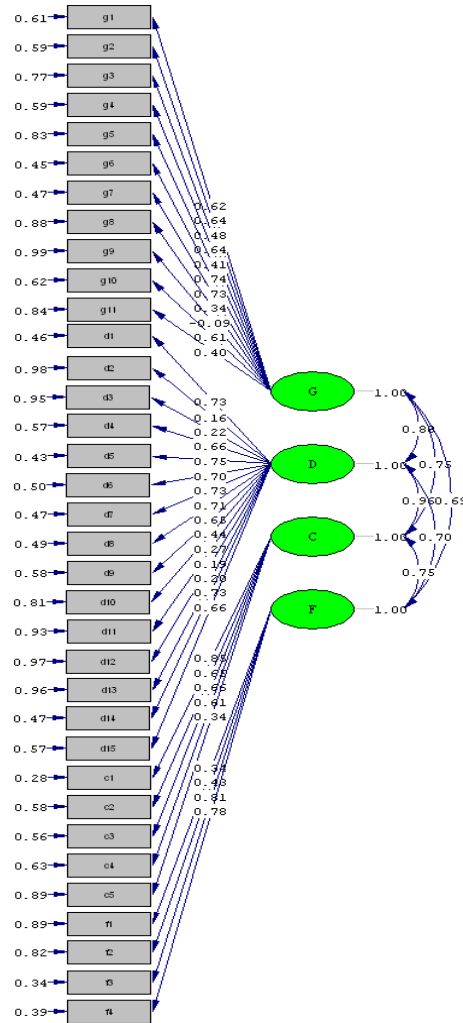
Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.734	.798	.827	19.928	14.04	Q32
.876	.282	.363	22.474	13.57	Q33
.824	.379	.502	22.047	14.60	Q34
.738	.793	.823	20.291	14.07	Q35
.763	.666	.710	20.338	14.50	Q36

۳-۲: تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار لیزرل

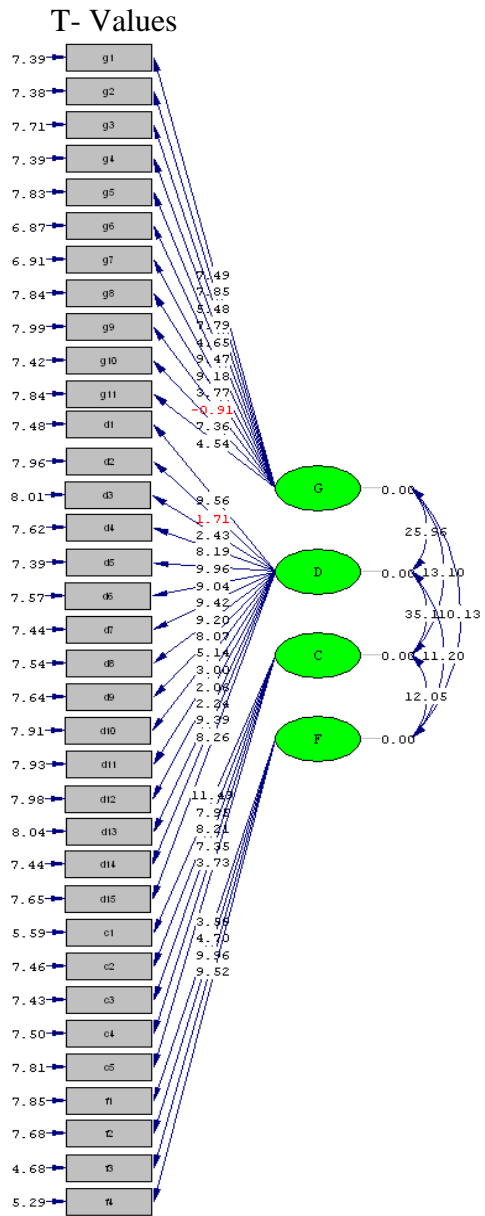


Chi-Square=1295.19, df=554, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

Standardized Solution



Chi-Square=1295.19, df=554, P-value=0.00000, RMSEA=0.061



۳-۳: آزمون فرضیات پژوهش: با استفاده از نرم افزار SPSS :

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.91795	7.78903	39.7500	72	رشد

One-Sample Test						
Test Value = 33						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	فرض اول: منظر رشد و یادگیری
Upper	Lower					
8.5803	4.9197	6.75000	.000	71	7.353	

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
1.12767	9.56862	52.9306	72	فرآیند

One-Sample Test						
Test Value = 45						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	فرض دوم: منظر فرآیندهای داخلی
Upper	Lower					
10.1791	5.6820	7.93056	.000	71	7.033	

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.66096	5.60844	17.6944	72	مالی

One-Sample Test						
Test Value = 15						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	فرض سوم: منظر مالی و پشتیبانی
Upper	Lower					
4.0124	1.3765	2.69444	.000	71	4.077	

One-Sample Statistics			
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
.48810	4.14164	18.2083	72 مشتری

One-Sample Test						
Test Value = 15						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	فرض چهارم: منظر رضایتمندی مشتری
Upper	Lower					
4.1816	2.2351	3.20833	.000	71	6.573	

۴-۳: نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد کارت امتیازی متوازن

Friedman Test	
Ranks	Mean Ranks
فرایندهای داخلی کسب و کار	3.89
توسعه و رشد و یادگیری	3.11
حفظ ارزش و رضایتمندی مشتریان	1.67
رشد و توسعه منابع مالی	1.49

Test Statistics ^a	
N	72
Chi-Square	187.171
df	3
Asymp. Sig.	.000
a. Friedman Test	

پیوست شماره ۴: امتیاز حاصل از مصاحبه در خصوص میزان همسویی استراتژیک

ردیف	معیار ارزیابی	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵		استراتژی ۶		جمع	جمع
		نسبتی	کمی	نسبتی	کمی	نسبتی	کمی	نسبتی	کمی	نسبتی	کمی	نسبتی	کمی		
1	G11	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	11	10
2	G12	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	8	8
3	G13	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	7	5
4	G14	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	6	6
5	G15	0	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	6	5
6	G16	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	6	6
7	G17	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	6	5
8	G18	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	4	4
9	G19	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	5	3
10	G20	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	5	4
11	G21	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2
12	G22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	G23														
14	G24	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	9	10
15	G25	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	9	9
16	G26														
17	G27	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4
18	G28	2	2	0	2	0	2	0	1	1	0	0	0	3	0
19	G29	2	2	2	2	1	2	0	1	1	0	0	1	5	6
20	G30	0	0	2	2	0	1	0	1	2	0	0	0	2	5
21	G31	1	1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	0	4	0
جمع		19	19	21	25	18	20	26	20	19	11	20	20	93	88

شماره	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵		استراتژی ۶		جمع	جمع								
	سختی	سهولت	سختی	سهولت	سختی	سهولت	سختی	سهولت	سختی	سهولت	سختی	سهولت										
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C11								
2	0	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	C12								
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C13								
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	C14								
5	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	C15								
6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C16								
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C17								
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C18								
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	جمع								
10	4	4	3	3	5	5	6	8	9	9	9	7	4	2								
11	3	3	0	0	2	1	2	0	0	2	2	1	0	0	F11							
12	0	0	1	1	2	0	0	2	2	2	2	1	0	0	F12							
13	0	0	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0	0	F13							
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F14							
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	F15							
16	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	F16							
17	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	F17							
18	3	3	4	4	6	6	2	3	10	3	5	7	5	8	9	9	9	7	3	3	6	جمع

ردیف	شرح	استراتژی‌ها												معیار ارزیابی	مجموع							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲									
2	سیاست کلی	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	D11	22	
3	سیاست کلی	4	8	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	D12, D33	23
4	سیاست کلی	7	5	2	2	1	0	0	2	2	1	1	2	1	2	1	1	0	1	0	D13	24
5	سیاست کلی	3	2	3	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	1	1	0	D14	25
6	سیاست کلی	5	3	2	2	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	0	2	1	0	0	D15	26
7	سیاست کلی	6	5	3	2	2	0	0	0	0	1	1	2	2	2	1	0	0	0	0	D16	27
8	سیاست کلی	3	3	10	1	1	2	0	0	1	1	2	1	2	1	2	0	0	2	0	D17	28
9	سیاست کلی	5	3	7	2	2	1	1	2	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	D18	29
10	سیاست کلی	5	3	7	2	2	1	1	2	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	D19	30
11	سیاست کلی	5	5	6	1	1	1	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	D20	31
12	سیاست کلی	4	4	8	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2	D21	32
13	سیاست کلی	7	7	2	2	2	0	0	2	1	1	0	1	1	2	2	0	1	1	0	D22	33
14	سیاست کلی	3	5	7	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2	2	0	1	1	0	D23	34
15	سیاست کلی	5	5	4	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D24	35
16	سیاست کلی	9	8	8	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	0	D25	36
17	سیاست کلی	0	0	7	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	D26	37
18	سیاست کلی	4	4	7	0	0	1	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	D27	38
19	سیاست کلی	3	3	5	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1	1	2	1	0	0	0	D28	39
20	سیاست کلی	3	3	5	0	0	2	2	0	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	2	D29	40
21	سیاست کلی	9	7	1	1	1	0	0	0	2	2	1	2	0	2	1	1	1	0	2	D30	41
22	سیاست کلی	8	8	1	2	2	0	0	0	1	1	2	0	2	0	2	0	2	0	0	D31	42
23	سیاست کلی	1	2	3	0	0	1	1	0	0	1	0	2	1	2	2	0	1	1	0	D32	43
24	سیاست کلی	1	5	4	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	D34	45
25	سیاست کلی	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	D35	46
26	سیاست کلی	1	5	4	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	D36	47
27	سیاست کلی	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	D37	48
28	مجموع	92	89	107	18	21	13	10	8	18	13	12	22	15	14	22	22	23	20	14	9	12