

فرماندهی معظم کل قوا: «به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است: آینده خطیری است. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار.» (۱۳۹۰/۱۱/۱۹)

طراحی الگوی واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص)

غلامحسین نیکوکار^۱، امیر حصیرچی^۲ و رفیع عبادی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۶/۱۸

چکیده

در این تحقیق حوزه مدیریت راهبردی مورد بررسی قرار گرفته و با مطالعه ادبیات واپایش (کنترل) راهبردی و معرفی الگوهای موجود در داخل و خارج کشور و مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از روش‌های آماری، الگوی مناسب واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) معرفی گردید. ابزار تحقیق پرسشنامه می‌باشد که شامل ۹۵ مؤلفه و در قالب ۱۴ متغیر اساسی می‌باشد. جهت سنجش روایی پرسشنامه بعد از نظرخواهی از صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد با استفاده از روش روایی محتوا و سازه، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه به میزان ۰/۷۸۳ محاسبه نموده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و توزیع پرسشنامه در بین ۱۲۰ نفر از مدیران و صاحب‌نظران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه و گردآوری نظرات آنها، اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS روش الگوسازی معادلات ساختاری، ارتباط بین عوامل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بررسی‌ها نشان داد که بررسی محیطی بر تعیین دقیق اهداف راهبردی و ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب اثرگذار است.

واژگان کلیدی: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص)، مدیریت راهبردی، واپایش راهبردی، بررسی محیطی، طرح‌های کلان

۱. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (نویسنده مسئول) ebadirafie@gmail.com

مقدمه

یکی از مسائل مهمی که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند موضوع مدیریت راهبردی است. تحقق به موقع اهداف و برنامه‌های سازمان‌های بزرگ در گرو مدیریت راهبردی می‌باشد. مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند. فرایند مدیریت راهبردی در برگزیده سه مرحله می‌باشد: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و واپایش راهبرد. مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کند و یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و تعیین هدف‌های بلندمدت با در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردی خاص جهت ادامه فعالیت. (دیوید، ۱۳۸۹: ۲۴)

تحقیقات نشان داده، عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بیشتر و بالاتر از سایر سازمان‌هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و راهبرد، ساختار و فرایندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. (ویلن و هانگر، ۱۳۸۸: ۱۸۰) واپایش (کنترل) راهبردی به دنبال آن است تا مشخص کند آیا اطمینان‌بخشی به مدیریت ارشد درباره اینکه خطرهای عملکرد به گونه‌ای که با کارایی بلندمدت سازمان سازگار باشند، پیش‌بینی شده و برای توانمندسازی سازمان، به منظور تعقیب موفقیت‌آمیز اهداف راهبردی موجود و نیز شناسایی فرصت‌های راهبردی آینده، حفظ و بهبود یافته است؟ (اش، ۱۹۹۲) واپایش راهبردی، امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مربوط می‌سازد. (هاروی، ۱۹۹۰: ۳۲۹)

قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء^(ص) در راستای اهداف و مأموریت‌هایی که در زمان صلح در حوزه وظایفش در قانون پیش‌بینی کردند، نیازمند حضور پررنگ در حوزه‌های

1. Asch
2. Horvey

مختلف سازندگی کشور می‌باشد؛ گستردگی مأموریت قرارگاه در حوزه‌های مختلف فنی و تخصصی نیازمند واپایش و ارزیابی راهبردی است. گسترش فعالیت سازمان‌های بزرگ و پیچیدگی آنها باعث می‌شود مدیران عالی برای اداره کردن سازمان‌ها به روش‌های نوین علمی روی آورند.

اصولاً پروژه‌هایی که قرارگاه اجرا می‌کند، دارای ویژگی‌های خاصی است که بیشتر شرکت‌های خارجی در این حوزه‌ها فعال بودند و حضور قرارگاه باعث گردید تا اولاً هزینه انجام پروژه‌ها برای دولت با قیمت بسیار پایین‌تر تمام شود، ثانیاً از نیروی کار داخل کشور استفاده گردد، ثالثاً دانش فنی لازم در اختیار متخصصان داخلی قرار گیرد. سوابق اجرایی محقق در سازمان مربوط و اهمیت موضوع واپایش راهبردی در پیشبرد اهداف قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا^(ص) و دغدغه مدیران عالی در استقرار مدیریت راهبردی و بهره‌گیری از مزایای آن در افزایش بهره‌وری و تعالی سازمان از جمله علت‌های انتخاب موضوع در این سازمان می‌باشد. یکی از راه‌های مؤثر که قرارگاه می‌تواند از طریق آن ایجاد ارزش نماید، انتخاب مناسب الگوی واپایش راهبردی برای هدایت و مدیریت طرح‌های کلان خود می‌باشد.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

در خلال بررسی‌های به‌عمل آمده با توجه به گستردگی و تنوع فعالیت‌ها، قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا^(ص) هم‌اکنون با یکسری مشکلات و مسائلی همچون پایین بودن سطح بهره‌وری در اجرای بعضی پروژه‌ها، افزایش قیمت تمام شده پروژه‌ها و در نتیجه زیان مالی و هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و تجهیزاتی، طولانی شدن مدت زمان اجرای پروژه در تعدادی از طرح‌ها و پروژه‌ها، عدم پرداخت به‌موقع اعتبار و بودجه لازم توسط برخی از کارفرمایان پروژه‌ها، بالا بودن خطرپذیری در اجرای برخی پروژه‌ها در

نتیجه افزایش زمان و هزینه اجرای پروژه، در دسترس نبودن مواد و مصالح و تجهیزات تخصصی لازم برای اجرای بعضی روش‌ها به دلیل شرایط محیطی و منطقه جغرافیایی محروم و دور دست در برخی طرح‌ها و پروژه‌ها و... روبرو بوده است.

با توجه به برخی مشکلات اشاره شده در حوزه کلان و اساسی پروژه‌های قرارگاه، طراحی الگوی واپایش راهبردی طرح‌ها و پروژه‌ها می‌تواند نقش کلیدی برای رفع این موانع و مشکلات ایفا نماید؛ بنابراین با توجه به برخی مشکلات اشاره شده که نشان از فقدان الگوی واپایش راهبردی برای طرح‌های کلان در حوزه کلان و اساسی پروژه‌های قرارگاه دارد، طراحی الگوی واپایش راهبردی طرح‌ها و پروژه‌ها می‌تواند نقش کلیدی برای رفع این موانع و مشکلات ایفا نماید. یکی از راه‌هایی که ستاد مرکزی قرب می‌تواند از طریق آن ایجاد ارزش نماید، انتخاب الگوی مناسب واپایش راهبردی برای هدایت گروه‌های تخصصی و شرکت‌های زیرمجموعه است. با توجه به اینکه عملیات اصلی و فعالیت‌های سازندگی در شرکت‌های زیرمجموعه و گروه‌های تخصصی اتفاق می‌افتد و این گروه‌های تخصصی هستند که با تلاش خود، چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف راهبردی قرارگاه را محقق می‌نمایند، بنابراین یکی از نگرانی‌ها این است که آیا اهداف راهبردی و راهبردهای در نظر گرفته شده برای اجرای پروژه‌های قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء^(ص)، به راهبردهای کارکردی، برنامه‌های عملیاتی و اجرایی تبدیل می‌شود؟ این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال و پوشش دادن به این خلأ علمی و طراحی الگوی بومی واپایش راهبردی برای طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء^(ص) می‌باشد.

بدیهی است که قرارگاه سازندگی تنها با تدوین راهبردهای خوب نمی‌تواند موقعیت سازمان را تضمین کند، بلکه باید برای اجرای این راهبردها بسترسازی مناسب را انجام دهد. عدم موفقیت در اجرای راهبردها از عدم موفقیت در پایش و واپایش راهبردی نشئت می‌گیرد؛ بنابراین واپایش راهبردی طرح‌ها و پروژه‌ها، قرارگاه سازندگی خاتم

الانیا^(ص) را یاری می‌بخشد تا از صحت و هماهنگی راهبردها (در هر سطح) و اجرای آنها اطمینان حاصل نماید.

۱-۲. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

افزایش خطرهای ناشی از اشتباه‌ها در سازمان‌های بزرگی مانند قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا^(ص) که دارای ذینفعان بسیاری نیز می‌باشد، برای خود سازمان و حتی در سطح ملی می‌تواند بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و گاه سیاسی ایجاد کند. در نتیجه این عوامل مدیران را وادار می‌کند تا به برنامه‌ریزی راهبردی و واپایش راهبردی با دقت و جدیت بیشتری پردازند و سازمان‌های خود را در محیط‌هایی به سرعت در حال تغییر و رقابتی، سر پا نگهدارند. تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های فراوانی مواجه ساخته است.

مدیران و مسئولان در چنین شرایطی برای حفظ موقعیت سازمان در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده، به ابزارها و تخصص‌های جدیدی نیازمند هستند. ابزارهایی که امکان واکنش مناسب را برای آنها در برخورد با رویدادهای غیرقابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد. به دلیل اینکه مدیریت راهبردی بر تبادل و روابط متقابل بین سازمان و محیط تأکید دارد، هدف آن ایجاد یک رابطه مناسب بین این دو عامل است و از جمله مفاهیم و ابزارهایی است که برای این منظور مورد عنایت جدی مدیران و صاحب‌نظران قرار گرفته است. در این راستا «واپایش راهبردی» به‌عنوان آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی که به‌منظور کمک به مدیران در جهت ارزیابی راهبردها و هدایت آن به سوی اهداف از پیش تعیین شده مورد استفاده قرار می‌گیرد، از جمله مهم‌ترین ابزارها به حساب می‌آید و از آنجا که عمل واپایش در هر نظامی (سیستمی) بدون وجود شاخص و معیار تحقق نمی‌یابد، ضرورت و اهمیت پرداختن به این موضوع (طراحی الگوی واپایش راهبردی) روشن می‌گردد.

۳-۱. پیشینه تحقیق

بند و اسکنلان^۱ (۱۹۹۵) روش‌های موجود ارزیابی و واپایش راهبردی را به دو دسته «روش سنتی» و «روش‌های گزینه‌ای» تقسیم نموده و بیان می‌دارند که روش سنتی با توجه به عدم حاکمیت نظر راهبردی بر آن و تأکید بر واپایش پس از عمل، زمینه‌های بروز خطر و تهدیدهای عمده‌ای را به دلیل جبران‌ناپذیر بودن خسارت‌های ناشی از راهبردهای غلط، برای سازمان ایجاد می‌کند و موجب گمراهی مدیران عالی می‌شود. آنها سپس به بررسی روش‌های گزینه‌ای می‌پردازند که شامل «روش انتقادی» و «روش ترتیبات متمرکز» می‌گردد. روش انتقادی که شریوگی و اشتاینمن^۲ (۱۹۸۷) ارائه کردند در برگیرنده سه جزء واپایش مفروض‌ها، واپایش اجرایی و نظارت راهبردی است؛ روش ترتیبات متمرکز که بنگای و گولد (۱۹۹۱) ارائه کردند، بر اصلاح سه جزء ترتیبات ساختاری، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت عملکرد تأکید می‌کند. آنها پس از بررسی این دو دسته، یک روش ترکیبی پیشنهاد نمودند با عنوان «طرح راهبردی با ترکیب مفهوم واپایش راهبردی و شایستگی‌های کلیدی سازمان» که در جهت ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان حرکت می‌نماید.

بند و اسکنلان (۱۹۹۵) معتقدند که نظام واپایش راهبردی باید بر مبنای مقتضیات و شایستگی‌های کلیدی هر سازمان به شکل اختصاصی برای آن سازمان طراحی شود تا در نهایت موجب تقویت و توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان گردد؛ بنابراین باید در طراحی نظام واپایش راهبردی به ترتیبات سازمانی، اقتضای محیطی و حفظ و تقویت شایستگی‌های کلیدی سازمان توجه کافی و مناسب مبذول شود.

مورالید هاران (۱۹۹۷) با بررسی روش‌های مختلف واپایش راهبردی، شامل واپایش اجرای راهبرد ارائه شده بنگای و گولد (۱۹۹۱)، بررسی اعتبار مفروض‌های

-
1. Band & Scanlan
 2. Schreyogy & Steinmann

راهبردی مربوط به شریوگی و اشتاینمن (۱۹۸۷)، مدیریت مباحث راهبردی ارائه شده آنسف (۱۹۸۴)، روش واپایش تعاملی سایمونز^۱ (۱۹۹۵) و بررسی ادواری راهبرد ارائه شده نیومن (۱۹۷۵)، برای شرکت «جنرال موتورز» نظام ترکیبی پیشنهاد نمود که دربر گیرنده اجرای بررسی صحت اعتبار مفروض‌های برنامه‌ریزی، ارزیابی مستمر درونی و بیرونی و ارزیابی ادواری جامع راهبردها می‌باشد.

هاریسون و سنت جان (۱۹۹۸) نیز بر اساس تلفیق روش‌های سنتی و جدید واپایش (کنترل) راهبردی، یک الگوی فرایند واپایش راهبردی شامل سه نوع واپایش: ۱. بازخوردی؛ ۲. جاری (همزمان)؛ ۳. پیش‌خوردی، پیشنهاد داده‌اند. سازوکار سنتی واپایش بازخوردی به مدیران، اطلاعاتی در مورد نتایج حاصل از فعالیت‌های سازمان در چارچوب اجرای راهبرد آن ارائه می‌دهند. سازوکار جاری (همزمان) واپایش به مدیران، اطلاعات لحظه‌ای در مورد فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان می‌دهد و آنها را قادر می‌سازند تا هرگونه انحراف از برنامه را قبل از اینکه بتوانند تأثیری بر روی عملکرد سازمان داشته باشند، شناسایی کنند.

بدیهی است پیشرفت‌های اخیر در زمینه فناوری، اطلاعات و به‌کارگیری آنها در شرکت‌های امروزی چنین سازوکاری را ممکن ساخته است؛ سازوکار واپایش پیش‌خوردی به مدیران امکان می‌دهد که بر اساس اطلاعات دریافت شده از تقاضاهای علاقه‌مندان به سازمان و محیط دور دست‌تر آن، تغییرات آینده در محیط‌های درونی و بیرونی سازمان را بهتر پیش‌بینی کنند. تکیه‌گاه اصلی الگوی پیشنهادی آنها، تعیین عوامل واپایش و استفاده کارآمد از نظام اطلاعات واپایش راهبردی است. به‌منظور طراحی الگوی واپایش راهبردی، ۲۲ الگوی مختلفی که در زمینه واپایش راهبردی توسط محققان و صاحب‌نظران داخلی و خارجی معرفی شدند، مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره (۱) الگوهای واپایش راهبردی

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال چاپ	محورها و موضوع‌های مطرح شده در الگو	مقایسه الگو	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	الگوی ملاحظاتی در اجرای واپایش راهبردی	پیتر لورنز	مجله راهبردهای تجارت ۱۹۹۰	لازمه اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد، راه‌های اندازه‌گیری عملکرد و استفاده از آن در واپایش راهبردی - تعریف دقیق اهداف و برنامه‌های درازمدت	الگو بسیار خلاصه بوده و عوامل راهبردی محدودی را معرفی نموده، به تدوین، اجرا و واپایش نیز پرداخته است	ابعاد واپایش راهبردی محدود است و واپایش‌کننده خود با سه حوزه همواره سروکار دارد
۲	واپایش راهبردی جهت اجرای بهتر	جرج کلینگ هاسن و کلازوین هورست	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت راهبردی ۱۹۹۰	معرفی و مفهوم واپایش راهبردی و فرایند آن، بحران‌ها، مروری بر برنامه‌ریزی راهبردی و واپایش مفاهیم سه جزئی ۱. آگاهی ۲. رسیدگی ۳. عمل از تجزیه و تحلیل تا عمل و اجرا	الگوی بسیار مفصلی ارائه داده، اما کمی گیج‌کننده است	بسیار پر حجم و برای وسعت جذب مشتری و معاملات کاربرد دارد
۳	آفرینش یک نظام واپایش راهبردی	ایتیفن بانگای و میشل کولد	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت راهبردی ۱۹۹۱	چرا واپایش راهبردی انجام می‌دهیم؟ واپایش راهبردی یعنی چه؟ توسعه یک فرایند واپایش راهبردی چه گام‌هایی برای انجام واپایش راهبردی برمی‌دارد؟ واپایش‌های راهبردی چگونه عمل می‌کنند؟	الگوی ارائه شده بسیار مفصل و ساختار سازمان را نیز بررسی کرده است	بسیار پر حجم و با کاربرد تجاری است
۴	واپایش راهبردی در سطح مدیران ارشد	ای فرانک هاریسون	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت راهبردی ۱۹۹۱	نقد الگوهای قبلی و به‌ویژه الگوی کالبدشکافی واپایش راهبردی، تعاریف واپایش راهبردی، سلسله مراتب مقامات، تصمیم‌گیری در واپایش راهبردی، مفهوم سازی واپایش راهبردی، اهداف واپایش راهبردی، عوامل و متغیرهای الگو	الگوی نسبتاً مناسبی است چرا که دارای متغیرها و عوامل نسبتاً منطقی و کاربردی در سازمان‌های ما را دارد	تا اندازه‌ای برای بیشتر دستگاه‌های ما کاربرد دارد

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال چاپ	محورها و موضوع های مطرح شده در الگو	مقایسه الگو	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۵	واپایش راهبردی مشکلی در جست و جوی یک راه حل	دیوید اش	مجله تخصصی بین المللی مدیریت راهبردی ۱۹۹۲	فرایند واپایش، واپایش راهبردی، انواع واپایش راهبردی، بعضی از مشکلاتی که در رابطه با واپایش مطرح می شود.	الگوی بسیار ساده- ای ارائه داده؛ طرح انواع واپایش و ۱۶ شرکت را بررسی کرده است	بیشتر به بازگشت سرمایه حسابداری و امور مالی پرداخته است
۶	واپایش راهبردی در مؤسسه های توسعه یافته	کنسینسکی	مجله نظام های JBM ۱۹۹۳	فناوری اطلاعات تعیین راهبرد شرکت، برنامه ریزی و اجرای امور	با تعیین جزئیات و مرزبندی توضیحات خوبی ارائه داده است	فقط دارای گرایش فناوری اطلاعات بوده و عمومیت ندارد
۷	الگوی واپایش مفهومی راهبردی	گردن دیرینگ و دیگران	مجله روانشناسی خارجی ۱۹۹۶	فرایندسازی راهبردی جهت واپایش فعالیت ها و ایجاد هماهنگی عمومی، مهارت واپایش راهبردی	از جهت ارائه الگویی که به صورت دیجیتال و عددی قدرت واپایش دارد، خوب است	چون نیاز به تجهیزات الکترونیکی و شناسایی گر دارد، حوزه الکترونیک مناسب است
۸	مبانی مفهومی برنامه ریزی راهبردی در معیارهای مالکوم	مانیوفورد و جیمز ایوانز	مجله مدیریت کیفیت خارجی ۲۰۰۰	طرح مبانی و مرور ادبیات واپایش راهبردی و طرح موضوع ردیابی	ترسیم جدولها و دسته بندی مسائل، مروری بر ادبیات و طرح ردیابی	فقط بخشی از الگو به طرح مسائل پرداخته است
۹	تأثیر خطرپذیری های گسترده در واپایش راهبردی و الگوی تصمیم گیری شرکت ها	بنجامین تان و دیگران	مجله مروری بر تجارت بین المللی ۲۰۰۱	واپایش راهبردی با معیار قرار دادن سه عامل قیمت، تبلیغات و شایستگی	نظریه پردازی و توجه به محیط رقابتی و گروه بندی کردن مسائل	بیشتر برای مهارت مدیریت بین المللی مناسب است
۱۰	واپایش راهبردی با تلفیقی از عوامل حیاتی موفق و کارت های متوازن	پائولون و دیگران	مجله برنامه ریزی ۲۰۰۲	مأموریت ها، عوامل کلیدی موفقیت نظام های واپایشی، تعاملی، تشخیصی و راهبردی	رابطه بسیار خوبی بین نظام های واپایش مختلف برقرار کرده و مقایسه نموده است	الگوی نسبتاً خوبی است، اما حجم کار بسیار بالایی را می طلبد

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال چاپ	محورها و موضوع‌های مطرح شده در الگو	مقایسه الگو	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۱۱	واپایش راهبردی از طریق درگیر کردن عوامل بحرانی موفقیت و کارت‌های امتیازی متوازن شده	پائولون وین، دیر کیز و مارتین ویجن	مجله تخصصی بین‌المللی راهبردی ۲۰۰۲	معرفی مقاله، واپایش مدیریتی، واپایش راهبردی، فرایند واپایش مدیریتی که با معرفی CSF ها شروع می‌شود. فرموله کردن راهبرد روش واپایش راهبردی با استفاده از CSF ها و کارت‌های امتیازبندی شده	الگو ارائه داده و الگو با استفاده از CSF ها منابع زیادی را معرفی کرده و از CSF ها فرایند کاری ساخته است.	بیشتر برای فعالیت‌های تجاری مناسب است و انتظارات محقق این پروژه را برآورده نمی‌کند
۱۲	تبیین مشکلات طرح‌ها و پروژه‌های اجتماعی و آزمون یک الگوی فرایند واپایش راهبردی جهت حل آن	غلامحسین نیکوکار	رساله دکتری- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۴	واپایش، ابزارهای جهت شناسایی مشکلات و حل آنها واپایش، فعالیت را در یک مسیر نگره می‌دارد و اصلاح انحرافات را بر اساس برنامه امکان‌پذیر می‌سازد.	گسترش نظریه واپایش ایجاد یک نظام (سیستم)	الگویی ارائه نشده است آزمون یک الگو بوده است
۱۳	طراحی الگوی واپایش راهبردی جامع برای واحدهای صنعتی در ایران	محمد حاکم بهروز دری سیدمحمد اعرابی سید محمود حسینی	پژوهشنامه مدیریت اجرایی سال دهم، شماره ۲ ۱۳۸۹	۱. مشخص کردن فرایند راهبردها (پیش‌تدبیری/نوظهور) ۲. تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) ۳. انواع واپایش راهبردی (بنیادی/تدریجی) ۴. ایجاد رابطه بین فرایند شکل‌دهی راهبردها و تغییرات محیطی با واپایش‌های راهبردی	ارائه ماتریسی برای گونه‌شناسی راهبردهای واپایش واحدهای صنعتی	مربوط به واحدهای صنعتی صادرکننده کالا است.
۱۴	الگوی واپایش راهبردی در صنایع همگن دفاعی	محمدعلی فرقانی	رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی ۱۳۸۸	واپایش راهبردی تابعی از نوع محیط سازمان، طبقه-بندی پیچیدگی و پویایی منابع در دسترس در هشت نوع محیط واپایش راهبردی بنیادی و تدریجی	توجه به محیط سازمان دفاعی کشور و ایجاد رابطه بین واپایش راهبردی بنیادی و تدریجی با پویایی محیط	محصور کردن صنایع دفاعی

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال چاپ	محورها و موضوع های مطرح شده در الگو	مقایسه الگو	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۱۵	واپایش راهبردی به عنوان یک وظیفه جدید برای مدیران عالی در رأس هرم	ج. اچ. هورویتز	مجله تخصصی بین المللی مدیریت راهبردی (برنامه ریزی درازمدت) ۱۹۷۹	معرفی کاربرد و مفاهیم برنامه ریزی نظام ها و داده های تجربی پیشنهادها، ارزیابی برنامه ریزی و فرایندهای واپایش	الگو ارائه داده شده و بیشتر به کشورهای خارجی پرداخته است	به سازمان ها نپرداخته، بلکه بیشتر به کشورهای فرانسه، آلمان و بریتانیا را بررسی کرده و هدف و چشم اندازها را پیش بینی نکرده است
۱۶	الگوی نتایجی برای واپایش راهبردی مشارکتی در الگوهای مرتبط به هم	آرنولد	مجله مدیریت اروپایی ۲۰۰۶	دسته بندی و گروه بندی بخش های واپایشی و مدنظر قراردادن فرایند ورودی و خروجی	الگو دارای ورودی و خروجی و ابتدا و انتهای کار مشخص شده است	توجه بسیار به مسائل فنی و تخصصی دارد
۱۷	الگوی واپایش راهبردی بر اساس نظام های واپایشی	سایمونز (۱۳۸۵-۲۹۸)		نظام های واپایش تشخیصی نظام های واپایش تعاملی	به تشریح دو نظام واپایشی پرداخته و مباحث واپایش راهبردی را توسعه داده است	الگوی کلی و بیشتر توسعه ادبیات واپایش راهبردی است و کاربردی نمی باشد
۱۸	الگوی واپایش راهبردی پیرس و رابینسون	پیرس و رابینسون	کتاب پیرس و رابینسون ۲۰۰۵	بر اساس ویژگی های اساسی (اعلام آگاهی ویژه، نظارت راهبردی، واپایش اجرا، واپایش فرضیه ها)	تا اندازه ای دارای محورهای واپایشی قابل ارائه می باشد.	الگوی است که به صورت کلی مباحث واپایشی را مطرح نموده است
۱۹	الگوی فرایندی سه مرحله ای واپایش راهبردی	شری یوگ و اشتاینمن		بر اساس سه مرحله واپایش فرضیه ها، واپایش اجرا و واپایش مراقبت	الگوی است که به مدیران اجازه می دهد قبل از اجرا و در پایان کار، راهبرد سازمان واپایش گردد و از خسارت های احتمالی جلوگیری نماید	کاربرد سیستم و استفاده عملی از آن هنوز فراگیر نشده و مبانی نظری و حجم کارهای انجام شده در ارتباط با ادبیات سیستم کفایت لازم را نمی نماید

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال چاپ	محورها و موضوع‌های مطرح شده در الگو	مقایسه الگو	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۲۰	الگوی عمومی فرایند واپایش راهبردی	سرتو و پیتر رابینسون، سرتو و پیتر	سرتو و پیترس، ۱۳۸۰	اندازه‌گیری عملکرد، مقایسه عملکرد با اهداف و معیارهای از پیش تعیین شده و انجام اقدام‌های اصلاحی	الگوی ارائه شده بسیار ساده و واپایش پس از عمل می‌باشد و نمی‌تواند پاسخگو مشکلات و خسارت‌های احتمالی سازمان‌ها باشد	الگوی است که بعد از انجام عملکرد سازمان می‌تواند کاربرد داشته باشد
۲۱	الگوی واپایش راهبردی	استونر	جیمز استونر و ادوارد فریمن ۱۳۸۵	شناسایی زمینه‌های اصلی عملکرد، تعیین نقاط واپایش راهبردی، تعیین بخش کلیدی مؤثر در سازمان، اجرای نظام واپایشی و اقدام‌های لازم	شناسایی نقاط و بخش‌های کلیدی سازمان در این الگو مورد توجه جدی قرار گرفته است. تعیین شاخص‌های لازم و استانداردهای آن و مقایسه با نتایج عملکرد و انجام اقدام‌های اصلاحی از نقاط قوت این الگو می‌باشد	الگوی است که توجه به واپایش بعد از عملکرد دارد و به شکل جامع در سازمان دیده نشده است
۲۲	الگوی واپایش راهبردی فرایند پنج مرحله‌ای	هانگر و وینگر	جی.دیوید هانگر و توماس ال. ویلن ۱۳۸۸	تعیین موضوع ارزیابی، تعیین استانداردها، ارزیابی عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد با استانداردها، انجام اقدام‌های اصلاحی	به مسائل ارزیابی و واپایش آنها پرداخته و از شاخص‌ها و تعیین استانداردها برای واپایش استفاده نموده است	بر اساس نتایج پس از عملکرد می‌باشد و بسیار الگوی ساده‌ای می‌باشد

۴-۱. هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق، طراحی الگوی مناسب برای واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا^(ص) می‌باشد. در راستای تحقق این هدف، اهدافی تعریف گردید که عبارتند از:

۱. تعیین روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا^(ص)
۲. بررسی و تعیین اثرگذاری هر یک از مؤلفه‌های واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا^(ص)

۵-۱. روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و روش آن توصیفی است، اما از آنجا که قصد دارد افزون بر توصیف اطلاعات و یافته‌ها، قابلیت به‌کارگیری برخی از یافته‌های علمی را در قلمروی جدید نیز مورد بررسی قرار دهد، از این جهت یک تحقیق تعمیمی یا توسعه‌ای نیز به حساب می‌آید و درصدد است بر پایه مطالعات نظری و کار میدانی و با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه، اقدام به شناسایی معیارها و عوامل اصلی جهت واپایش و نظارت راهبردی و درنهایت به طراحی الگوی مورد نظر در حوزه طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا^(ص) دست یابد.

در بخش نظری این تحقیق با مراجعه به ادبیات مدیریت و واپایش راهبردی، الگوهای مختلف داخلی و خارجی مورد شناسایی و مقایسه قرار گرفت که جهت شناسایی عوامل مؤثر الگوی واپایش راهبردی و مؤلفه‌های آن و با حدس آگاهانه، تعداد ۱۴ عامل اساسی احصاء شد. از سوی دیگر، جهت تعبیه واپایش راهبردی در این الگو از سه واپایش آینده‌نگر، زمان وقوع و گذشته نگر استفاده شد. جهت بررسی الگو از پرسشنامه استفاده شد. جهت ارزیابی پرسشنامه از ضریب لاشه و آلفای کرونباخ

استفاده گردید. در ادامه به منظور تعیین شاخص‌ها و ارتباط بین متغیرها و تأثیر آنها بر یکدیگر و واپایش راهبردی و همچنین اولویت‌بندی هر یک از متغیرها از پرسشنامه دوم که شامل ۹۵ سؤال بود، استفاده شد. پرسشنامه یادشده در اختیار ۱۲۰ نفر از مدیران، صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل دو دسته از خبرگان و مدیران سازمان مورد مطالعه که در حوزه‌های مختلف از نزدیک با مسائل و مشکلات سازمان آشنا بوده و به‌عنوان اعضای جامعه آماری در نظر گرفته شدند. دسته دوم نیز خبرگان و صاحب‌نظران و استادان دانشگاه‌ها در حوزه تخصصی واپایش راهبردی که به مسائل راهبردی در سازمان مورد مطالعه آشنایی دارند نیز به‌عنوان بخشی از اعضای جامعه آماری انتخاب گردیدند. تعداد افراد در این دو دسته حدود ۲۲۰ نفر در نظر گرفته شده که از طریق نمونه‌گیری ۱۲۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

$$n = \frac{220(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.06)^2(220 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \rightarrow n \equiv 120$$

داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS و الگوسازی معادلات ساختاری، میزان اثرگذاری متغیرها نسبت به همدیگر و واپایش راهبردی تعیین گردیده و اولویت‌بندی هر یک از عوامل اساسی واپایش راهبردی مشخص و سپس بر این اساس الگوی مناسب طراحی گردید.

۲. ادبیات و مبانی نظری

«مدیریت راهبردی» فرایند مداوم اطمینان از تناسب برتر رقابتی یک سازمان و محیط در حال تغییر آن می‌باشد. در این تعریف مدیریت راهبردی عبارتست از: برنامه‌ریزی، اجرا و واپایش. (کریتزر، ۱۹۹۳: ۱۹۶) در تعریف دیگر که «مدیریت راهبرد» نیز گفته می‌شود، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و

تخصیص و تعاملات سازمان با بازارها و رقبا و دیگر عوامل محیطی. راهبرد به خودی خود هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵)

«واپایش راهبردی» آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است و به منظور کمک به مدیران ارشد و عالی برای ارزیابی راهبرد و هدایت آن به سوی اهداف از پیش تعیین شده استفاده می‌شود (نجات‌بخش اصفهانی، ۱۳۸۶) به همین دلیل، در شرایط جدید سازمان‌ها، تغییرات محیطی بر ادراک و تصورات منابع انسانی تأثیر بسیاری می‌گذارد. واپایش راهبردی با طرح مقدمه و تبیین اهداف و جریان کار، شیوه عملکرد نظام‌های واپایشی سنتی و نظام‌های جدید را بیان می‌کند، بنابراین واپایش راهبردی یکی از اثربخش‌ترین نظام‌های جدید واپایشی است. (لگ و بکسبیل، ۲۰۰۴) به عبارت دیگر، فرایند واپایش در هر کجا وجود داشته باشد و هر چیزی که گفته می‌شود، سه مرحله است: تعیین استاندارد، محاسبه عملکرد بر اساس این استاندارد، اصلاح انحراف‌ها با توجه به برنامه‌ها و استانداردها. (وی ریچ و کونتز، ۱۳۸۶) واپایش راهبردی بیانگر نقش مهم واپایش در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف سازمانی است؛ این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می‌گیرد، نظارت را اعمال می‌کند. (کانونیکو و سادرمدا، ۲۰۱۰)

واپایش راهبردی مسیر و مقصد آینده سازمان را بهسازی و ایمن می‌کند و حرکت سازمان را در مسیر بلندمدت و راهبردی تضمین می‌نماید، بنابراین واپایش منظم پیشرفت به همراه گسترش مدبرانه صورت می‌گیرد و راهبرد سازمان بر اساس این سنجش تغییر می‌کند. با توجه به این تعاریف، واپایش راهبردی تمرکز بر روی عملکرد واقعی سازمان با توجه به عوامل کلیدی موفقیت و استفاده از انحراف‌ها از عملکرد طراحی و برنامه‌ریزی شده برای اصلاح فرایند اجراست. (احمدی و احمدوند، ۱۳۸۷) از این رو، واپایش راهبردی شامل بررسی یا اثبات هنر مدیر عمومی سازمان است. (لورنژ و

1- Legge & Baxebdale

2- Canonico & Söderhmd

همکاران، ۱۳۸۵) پیرس و رابینسون (۱۹۹۸) واپایش راهبردی را شامل چهار نوع زیر می‌دانند:

۱. واپایش مفروض‌ها

واپایش و بررسی نظام‌مند و مستمر اعتبار شرایط و پیش‌فرض‌های پایه برنامه‌ریزی را برعهده دارد. واپایش فرضیه برای رسیدگی نظام‌مند و مداوم این است که آیا فرضیه‌های تعیین شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیه‌های کلیدی باید در طول فرایند برنامه‌ریزی معین شوند، این فرضیه‌ها باید ثبت شوند. فرضیه‌ها در شرایط مهم با دو گروه عوامل محیطی و صنعتی سروکار دارند.

– **عوامل محیطی:** سازمان بر عوامل محیطی واپایش ندارند یا واپایش بسیار کمی دارد، اما این عوامل برای موفقیت راهبرد تأثیر تعیین‌کننده‌ای دارند؛ تورم، فناوری، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی / جمعیت‌شناسی نمونه‌هایی از این عوامل هستند.

– **عوامل صنعتی:** این عوامل بر عملکرد شرکت‌های مربوط به همان صنعت تأثیر دارند؛ این عوامل در صنایع مختلف متفاوت هستند.

۲. واپایش اجرایی

ارزیابی فرایند اجرای راهبردها با هدف شناسایی ضرورت تغییر راهبردهای اصلی برعهده این جزء می‌باشد. مرحله عملیات مدیریت راهبردی در مجموعه‌ای از گام‌ها، برنامه اجرا، سرمایه‌گذاری‌ها و حرکت‌های تعهد شده در خلال یک دوره زمانی برای اجرای راهبرد قرار دارد.

در به‌کار بردن واپایش‌های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفت‌های راهبردی دو رویکرد مفید وجود دارد:

شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه‌ریزی درباره این است که کدام پیشرفت‌ها، یا مراحل از آن پیشرفت‌ها، عوامل حیاتی موفقیت راهبرد یا آن

پیشرفت می‌باشند. رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفت‌های راهبردی از سنجش‌های توقف/حرکت مرتبط به مجموعه‌ای از عوامل معنادار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و ... مربوط به پیشرفت‌های مشخص است.

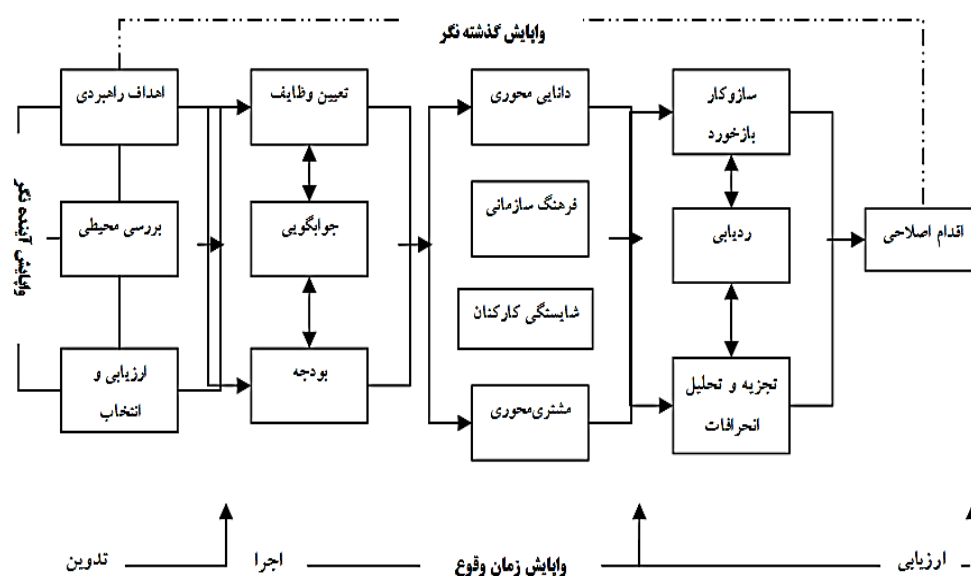
۳. نظارت راهبردی

واپایش فرضیه‌ها و واپایش اجرا ماهیتاً واپایش متمرکز هستند. نوع سوم واپایش راهبردی یعنی نظارت راهبردی برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت تدوین می‌شود که پیشرفت راهبردی سازمان را تهدید می‌کند. نظارت راهبردی تا جایی که امکان دارد، بایستی غیرمتمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد در شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی‌های تجاری، مذاکرات و مشاهده‌ها همگی منابع نظارت راهبردی هستند.

۴. واپایش آگاهی‌های ویژه

واپایش آگاهی ویژه، بررسی و تجزیه و تحلیل آثار حوادث و رویدادهای اتفاقی و غیره منتظره بر راهبرد را برعهده دارد. آنها معتقدند که واپایش مفروض‌ها و واپایش اجرایی، از نوع واپایش مرکزی است؛ به این معنا که گردآوری اطلاعات و سازوکارهای نظام واپایش بر روی مسائل و جنبه‌های خاصی متمرکز می‌گردد، در صورتی که برای نظارت راهبردی زمینه‌های غیرمتمرکز و وسیعی از محیط‌های داخلی و خارجی سازمان به منظور افزایش شناسایی اطلاعات مهم و پیش‌بینی نشده، مورد بررسی قرار می‌گیرند. واپایش آگاهی ویژه را در حقیقت زیرمجموعه‌ای از سه نوع واپایش دیگر می‌دانند. الگوی تحقیق حاضر نیز با استفاده از تحقیقات شری یوگ و اشتاینمن (۱۹۸۷)، هاریسون (۱۹۹۱)، رابینسون (۲۰۱۱) به دست آمد. شری یوگ و اشتاینمن (۱۹۸۷) واپایش راهبردی را در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی مطرح می‌کند و از واپایش

بازخور صحبت می‌کند. هاریسون (۱۹۹۱) نیز متغیرهای این مراحل سه‌گانه را مطرح می‌کند. با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده از نظریه‌های مطرح شده و مقایسه الگوهای واپایش راهبردی، با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت الگوها، الگوی محقق با توجه به شرایط سازمان جهت توسعه قابلیت‌های این الگوها و بومی‌سازی آن، الگوی واپایش راهبردی مفهومی پیشنهادی به شرح زیر می‌باشد:



شکل شماره (۱) الگوی پیشنهادی تحقیق

در مدیریت راهبردی، واپایش راهبرد آخرین مرحله به حساب می‌آید. واپایش راهبرد از نوع واپایش هدایتگر است و به شیوه‌ی حین عمل و قبل از عمل کاربرد دارد؛ به عبارت دیگر، واپایش‌های پیش از عمل و حین عمل، به عنوان سنگ بنایی برای واپایش راهبردی تلقی می‌گردند. این نوع واپایش با پیش‌بینی و ارزیابی تغییرات عوامل محیطی، از بروز مشکلات قبل از وقوع جلوگیری به عمل می‌آورد و مانع از حاد شدن آن می‌گردد. واپایش‌های حین عمل به لحاظ افق زمانی به زمان واقعی نزدیک‌تر است.

مزیت این نوع واپایش آن می‌باشد که با اطلاعاتی که از داده‌ها گردآوری می‌کند، به-سرعت سعی در متعادل نمودن شرایط دارد.

نظام‌های واپایش پیش از عمل، با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای عملیات سازمان تجویز می‌نمایند؛ به عبارت دیگر، با اعمال هرگونه تغییر در شرایط محیطی مانند تغییر در عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناورانه و فرهنگی. نظام‌های واپایش پیش از عمل به منظور پاسخگویی و مقابله با این تغییرات، هشدارهایی را به سازمان ارائه می‌دهند که باید آن سازمان خود را با شرایط جدید منطبق سازد. (هریسون و کارون جان، ۱۳۸۲: ۲۵۴)

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. یافته‌های توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیشترین اعضای جامعه از نظر توزیع سنی در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با فراوانی ۳۲ درصد، ۴۱ تا ۵۰ سال با فراوانی ۳۴ درصد و ۲۲ درصد نیز در بازه سنی بالاتر از ۵۱ سال و ۱۲ درصد در بازه سنی کمتر از ۳۰ سال قرار داشتند. آمار توصیفی مربوط به سطح تحصیلات مبین این است که ۵۵ درصد از پاسخگویان دارای مدرک فوق لیسانس، ۳۸ درصد لیسانس و ۷ درصد دارای مدرک دکترا بودند؛ افزون بر این، ۳۴ درصد جامعه آماری بالاتر از ۱۶ سال سابقه کار دارند، ۲۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۷ درصد نیز بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۰ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق مبین این موضوع می‌باشد که تعیین دقیق اهداف راهبردی دارای میانگین $۳/۶۳$ و انحراف معیار $۰/۳۳$ می‌باشد. بررسی محیطی دارای میانگین $۳/۶۶$ و انحراف معیار $۰/۲۵$ می‌باشد. ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب دارای میانگین $۳/۷۱$ و انحراف معیار $۰/۳۲$ می‌باشد؛ همچنین متغیرهای

تعیین دقیق اهداف راهبردی بررسی محیطی و ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب دارای چولگی مثبت می‌باشند.

تعیین وظایف دارای میانگین ۳/۶۰ و انحراف معیار ۰/۲۲، جوابگویی دارای میانگین ۳/۶۶ و انحراف معیار ۰/۳۰، بودجه دارای میانگین ۳/۶۱ و انحراف معیار ۰/۲۹، دانایی محوری دارای میانگین ۳/۶۴ و انحراف معیار ۰/۲۲ می‌باشد؛ افزون بر این، تعیین وظایف، جوابگویی، بودجه و دانایی محوری دارای چولگی منفی می‌باشند. فرهنگ سازمانی دارای میانگین ۳/۷۳ و انحراف معیار ۰/۲۲، شایستگی دارای میانگین ۳/۹۳ و انحراف معیار ۰/۳۰، مشتری‌مداری دارای میانگین ۳/۶۲ و انحراف معیار ۰/۳۰، سازوکار بازخورد دارای میانگین ۳/۶۵ و انحراف معیار ۰/۲۸ می‌باشد. متغیرهای فرهنگ سازمانی، شایستگی، مشتری‌مداری و سازوکار بازخورد دارای چولگی مثبت می‌باشند. متغیر ردیابی دارای میانگین ۳/۵۹ و انحراف معیار ۰/۲۶، تجزیه و تحلیل انحرافات دارای میانگین ۳/۷۲ و انحراف معیار ۰/۳۳ و اقدام اصلاحی ۳/۶۲ و انحراف معیار ۰/۳۱ می‌باشند و همچنین ردیابی، تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی دارای چولگی منفی می‌باشند.

۲-۳. یافته‌های معادلات ساختاری

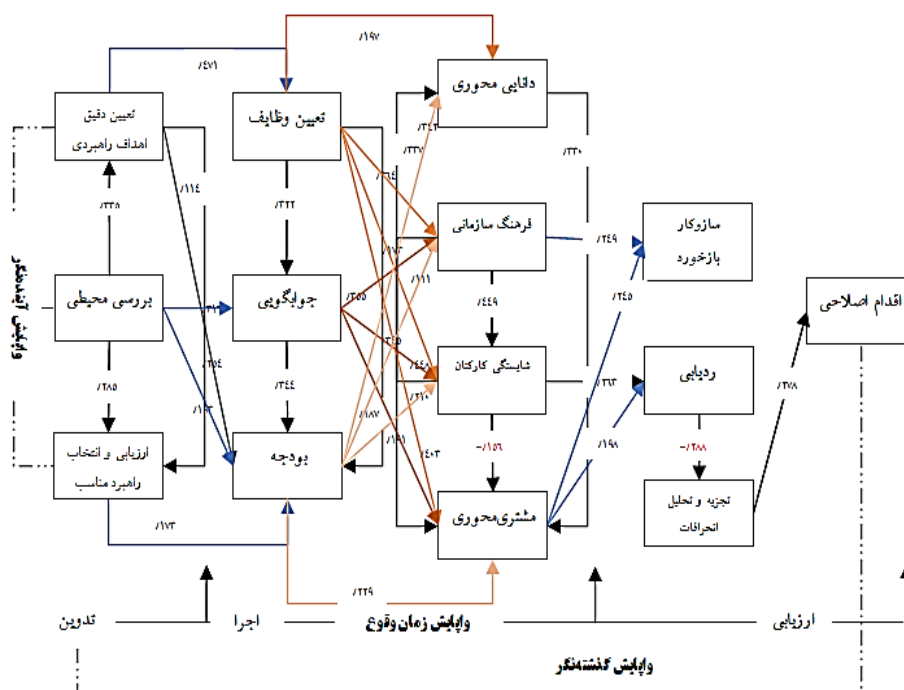
نتایج تحلیل مسیر نشان داد که بررسی محیطی به مقدار ۳۴ درصد بر تعیین دقیق اهداف راهبردی و ۲۹ درصد بر ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین تعیین دقیق اهداف راهبردی به مقدار ۱۱ درصد بر ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب اثرگذار می‌باشد. تعیین وظایف به مقدار ۳۲ درصد بر جوابگویی و ۱۹ درصد بر بودجه تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین جوابگویی به مقدار ۳۴ درصد بر بودجه تأثیر دارد. فرهنگ سازمانی به مقدار ۴۵ درصد بر شایستگی کارکنان و مقدار ۴۰ درصد بر مشتری‌محوری تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ اما فرهنگ سازمانی بر

دانایی محوری تأثیر ندارد. دانایی محوری به مقدار ۳۳ درصد بر مشتری محوری تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین شایستگی کارکنان به مقدار ۳۴ درصد بر دانایی محوری تأثیر دارد؛ افزون بر این، شایستگی کارکنان بر مشتری محوری تأثیر منفی دارد، مقدار این تأثیر منفی ۱۵۶ درصد می باشد. نتایج تحلیل مسیر مبین این بود که ردیابی بر تجزیه و تحلیل انحرافات به مقدار ۲۹ درصد تأثیر منفی دارد. ردیابی بر اقدام اصلاحی تأثیر نداشت. سازوکار بازخورد بر ردیابی، تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی تأثیر ندارد. تجزیه و تحلیل انحرافات به مقدار ۲۸ درصد بر اقدام اصلاحی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج تحلیل مسیر برای ارزیابی متغیرهای مرحله تدوین بر مرحله اجرا نشان دهنده این است که تعیین دقیق اهداف راهبردی بر جوابگویی تأثیر ندارد. تعیین دقیق اهداف راهبردی به مقدار ۴۷ درصد بر تعیین وظایف و به مقدار ۲۵ درصد بر بودجه تأثیر مثبت و معناداری دارد. بررسی محیطی به مقدار ۳۲ درصد بر جوابگویی و ۱۹ درصد بر بودجه تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین بررسی محیطی نیز بر تعیین وظایف تأثیر ندارد. ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب بر جوابگویی و تعیین وظایف تأثیر ندارد، اما به مقدار ۱۷ درصد بر بودجه تأثیر دارد. نتایج ارزیابی مرحله اجرا نشان دهنده این است که فرهنگ سازمانی بر دانایی محوری تأثیر ندارد. فرهنگ سازمانی به مقدار ۴۵ درصد بر شایستگی کارکنان و ۴۰ درصد بر مشتری محوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. دانایی محوری به مقدار ۳۳ درصد بر مشتری محوری تأثیر دارد؛ همچنین شایستگی کارکنان به مقدار ۳۴ درصد بر دانایی محوری تأثیر دارد.

نتایج تحلیل مسیر جهت ارزیابی تأثیر متغیرهای مرحله اجرا بر مرحله ارزیابی نشان داد که دانایی محوری بر هیچ کدام از متغیرهای مرحله ارزیابی یعنی سازوکار بازخورد، ردیابی، تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی تأثیر ندارد. فرهنگ سازمانی بر سازوکار بازخورد به مقدار ۲۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما بر متغیرهای

ردیابی، تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی تأثیر نداشت. شایستگی تنها بر ردیابی به مقدار ۲۶ درصد تأثیر دارد، اما بر متغیرهای سازوکار بازخورد، تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی تأثیر نداشت؛ همچنین مشتری‌محوری به مقدار ۲۴ درصد بر سازوکار بازخورد و ۲۰ درصد بر ردیابی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما بر تجزیه و تحلیل انحرافات و اقدام اصلاحی تأثیر ندارد. نتایج ارزیابی تحلیل مسیر برای کل الگو به شکل زیر می‌باشد.



شکل شماره (۲) الگوی نهایی تحقیق با ضرایب مسیر

جهت ارزیابی الگوی نهایی از ضریب تعیین استفاده شد. نتایج ضریب تعیین نشان داد که بررسی محیطی به مقدار ۱۱ درصد تعیین دقیق اهداف راهبردی را تبیین می‌کند که تبیین ضعیفی می‌باشد، همچنین بررسی محیطی و تعیین دقیق اهداف راهبردی با هم

به مقدار ۱۲ درصد ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب را تبیین می‌کند. تعیین وظایف به مقدار ۱۰ درصد جوابگویی را تبیین می‌کند که تبیین ضعیفی می‌باشد؛ همچنین تعیین وظایف و جوابگویی با هم به مقدار ۱۹ درصد بودجه را تبیین می‌کند. جوابگویی، تعیین وظایف و بودجه به مقدار ۱۸ درصد دانایی محوری را تبیین می‌کند که تبیین ضعیفی می‌باشد؛ همچنین جوابگویی، تعیین وظایف و بودجه با هم به مقدار ۳۶ درصد فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند که تبیین متوسطی می‌باشد. جوابگویی، تعیین وظایف و بودجه به مقدار ۳۸ درصد شایستگی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. افزون بر این، جوابگویی، تعیین وظایف و بودجه به مقدار ۳۰ درصد مشتری محوری را تبیین می‌کنند. نتایج ضریب تعیین نشان داد که تعیین دقیق اهداف راهبردی، بررسی محیطی و ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب به مقدار ۲۳ درصد جوابگویی را تبیین می‌کند که تبیین متوسطی می‌باشد؛ همچنین تعیین دقیق اهداف راهبردی، بررسی محیطی و ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب با هم به مقدار ۲۷ درصد تعیین وظایف را تبیین می‌کند که تبیین متوسطی می‌باشد. تعیین دقیق اهداف راهبردی، بررسی محیطی و ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب به مقدار ۱۹ درصد بودجه را پیش‌بینی می‌کنند. سازوکار بازخورد و ردیابی به مقدار ۹ درصد تجزیه و تحلیل انحرافات را تبیین می‌کند که تبیین خیلی ضعیفی می‌باشد؛ همچنین سازوکار بازخورد، ردیابی و تجزیه و تحلیل انحرافات به مقدار ۱۲ درصد اقدام اصلاحی را تبیین می‌کند.

دانایی محوری، فرهنگ سازمانی، شایستگی کارکنان و مشتری محوری به مقدار ۲۹ درصد سازوکار بازخورد را تبیین می‌کند که تبیین متوسطی می‌باشد. دانایی محوری، فرهنگ سازمانی، شایستگی کارکنان و مشتری محوری با هم به مقدار ۱۵ درصد ردیابی را تبیین می‌کند که تبیین ضعیفی می‌باشد. دانایی محوری، فرهنگ سازمانی، شایستگی کارکنان و مشتری محوری به مقدار ۱۴ درصد تجزیه و تحلیل انحرافات را پیش‌بینی می‌کنند. افزون بر این، دانایی محوری، فرهنگ سازمانی، شایستگی کارکنان و

مشتری محوری به مقدار ۱۱ درصد اقدام اصلاحی را پیش‌بینی می‌کنند؛ همچنین از مقدار شاخص برای ارزیابی کیفی الگو استفاده شد. مقادیر شاخص برای متغیرهای مکنون (IV) مبین میانگین مشاهده شده و عملکرد هر متغیر می‌باشد که در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول شماره (۲) مقادیر شاخص عملکرد متغیرهای الگو

متغیرها	IV	متغیرها	IV
بررسی محیطی	۳/۶۷۸۷	شایستگی	۳/۹۴۵۵
تعیین دقیق اهداف راهبردی	۳/۶۹۱۰	مشتری محوری	۳/۶۵۸۹
ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب	۳/۶۵۰۹	دانایی محوری	۳/۶۷۹۰
تعیین وظایف	۳/۶۷۹۹	سازوکار بازخورد	۳/۶۶۴۳
جوابگویی	۳/۶۵۹۵	ردیابی	۳/۶۰۳۲
بودجه	۳/۶۱۴۷	تجزیه و تحلیل انحرافات	۳/۷۹۶۰
فرهنگ سازمانی	۳/۸۶۲۵	اقدام اصلاحی	۳/۵۹۷۴

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه خاتم‌الانبیاء (ص) و تأثیر دادن مطالعات انجام شده در این حوزه و مطابقت دادن آنها در توسعه و تکمیل الگوی واپایش راهبردی مورد نظر در سازمان این قرارگاه بوده است. واپایش راهبردی در واقع با تدوین و انتخاب راهبرد مدیریتی آغاز می‌گردد. به هر حال، نظام (سیستم) به شکل طبیعی بیشترین اهمیت خود را پس از انتخاب و اجرای راهبرد مقرر، از مدیریت به دست می‌آورد. بر این منوال، واپایش راهبردی، مدیریت را قادر می‌سازد تا اطمینان یابد که نتایج واقعی در راستای نتایج به دست آمده از انتخاب راهبرد می‌باشد.

واپایش راهبردی، مدیریت را با اطلاعات مربوط مجهز کرده و به چگونگی پیشرفت ایجاد شده در حوزه‌های عملیاتی سازمان و نیز شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریتی انتخاب شده را فراهم می‌آورد. در این تحقیق به منظور رسیدن به اهداف یادشده و طراحی الگو، سؤال‌هایی مطرح شده که به آنها پاسخ لازم داده می‌شود. متغیرهای اساسی الگوی واپایش راهبردی طرح‌های کلان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء^(ص) شامل

- تعیین دقیق اهداف راهبردی
- بررسی محیطی
- ارزیابی و انتخاب راهبرد مناسب
- تعیین وظایف
- جوابگویی
- مشتری‌مداری
- دانایی محوری
- شایستگی کارکنان
- فرهنگ سازمانی
- بودجه
- تجزیه و تحلیل انحرافات
- ردیابی
- سازوکار بازخورد
- اقدام اصلاحی می‌باشد.

مطابق با دیدگاه نجات بخش و تولایی (۱۳۸۷) واپایش راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است و به منظور کمک به مدیران ارشد و عالی برای ارزیابی راهبرد و هدایت آن به سوی اهداف از پیش تعیین شده استفاده می‌شود. به نظر لگ و

بکسبدل (۲۰۰۴) از این رو واپایش راهبردی یکی از اثربخش‌ترین نظام‌های جدید واپایشی است.

در این تحقیق به دنبال طراحی الگوی واپایش راهبردی برای قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء^(ص) بودیم؛ چرا که قرارگاه در اجرای پروژه‌های عمرانی و زیرساخت‌های لازم به‌ویژه در طرح‌های کلان نقش کلیدی و مؤثری داشته است. قرارگاه به دنبال استفاده بهینه از منابع و امکانات و استعدادهای عمرانی و اقتصادی، کمک به مناطق محروم و خدمات‌رسانی به مردم از محل منابع قرارگاه و همچنین کمک به اجرای برنامه‌های دولت جمهوری اسلامی می‌باشد. از این رو، واپایش راهبردی طرح‌های قرارگاه از اهمیت دو چندان برخوردار است. به نظر کانونیکوئا و شودرمد (۲۰۱۰) واپایش راهبردی بیانگر نقش مهم واپایش در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف سازمانی است؛ این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می‌گیرد، نظارت را اعمال می‌کند.

نتایج تحقیق نشان داد که واپایش راهبردی در قرارگاه از سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی با ضریب ۴۴۹/ بیشترین تأثیر را بر شایستگی کارکنان دارد. همچنین جوابگویی با ضریب ۴۴۸/ بعد از فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر شایستگی کارکنان دارد؛ بنابراین لازم است قرارگاه نسبت به اصل شایستگی کارکنان در سازمان توجه ویژه‌ای داشته باشند؛ همچنین اصل جوابگویی به عنوان یکی از عوامل اصلی واپایش راهبردی در قرارگاه بایستی مورد توجه و اهتمام ویژه قرار گیرد؛ از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی با ضریب ۴۰۳/ بر مشتری‌محوری تأثیر بالایی داشت. با توجه به تأثیر بالای فرهنگ سازمانی، بنابراین نقش فرهنگ سازمانی در پیشبرد اهداف قرارگاه سازندگی به عنوان اصلی مهم می‌باشد و بایستی در تعمیق و توسعه فرهنگ سازمانی تلاش و اهتمام جدی نمود.

۲-۴. پیشنهادها

از جمله مزایای واپایش راهبردی می‌توان به توانمندسازی سازمان‌ها برای انجام دادن اقدام‌ها با حداقل دیوان‌سالاری، با رسمیت، تمرکزگرایی و منطبق با تخصص‌گرایی، یکپارچگی، نوآوری و دستیابی به اهداف اشاره کرد؛ اما از کاستی‌های واپایش راهبردی نیز نباید غفلت کرد؛ برای مثال، ایجاد تنش در سازمان به دلیل ناهمخوانی با توجه به سازمان‌های غیرسلسله‌مراتبی، مشارکتی و یادگیرنده؛

واپایش زیاد باعث از بین رفتن انگیزه، نوآوری، کاهش عملکرد و اتلاف منابع می‌شود. البته بخشی از کاستی‌ها را می‌توان به مسائل بیرونی واپایش، مانند کاستی‌های طراحی، موانع رفتاری و سیاسی نسبت داد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد برای مدیران ارشد قرارگاه سازندگی، سمینار آموزشی مدیریت راهبردی و الگوی واپایش راهبردی برای آشنایی و کاربردی نمودن آن برگزار گردد.

با توجه به اینکه این تحقیق در یک سازمان عمرانی و صنعتی بزرگ مورد مطالعه قرار گرفته، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های مشابه عمرانی و صنعتی از این الگو جهت واپایش راهبردی سازمان خود بهره‌برداری نمایند. با در نظر گرفتن ابزارها و روش‌های مختلف برای تدوین و اجرای راهبردی پیشنهاد می‌گردد پژوهش لازم برای ارائه الگویی مناسب برای تدوین و اجرای راهبردی قرارگاه انجام پذیرد.

منابع و یادداشت‌ها

۱. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۶)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۲. فرانک، هاریسون‌ای، (۱۳۸۴)، *کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد*، ترجمه دکتر غلامحسین نیکوکار، تهران.
۳. لورانژ، پیتر، مایکل اسکات مورتن و سوماترا موشل، (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک.
۴. پیرس و رایبسون، (۱۳۷۶)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۵. حکاک، محمد، (۱۳۸۴)، طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی، *پایان‌نامه دکتری دانشگاه شهید بهشتی*، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۶. دیوید، فرد.آر، (۱۳۸۹)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. نجات‌بخش اصفهانی، علی، (۱۳۸۶)، طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور، *پایان‌نامه دکتری دانشگاه امام حسین (ع)*، تهران.
۸. نیکوکار، غلامحسین، (۱۳۷۴)، تبیین مشکلات طرح‌ها و پروژه‌های بخش اجتماعی، طراحی و آزمون یک الگوی فرایندی کنترل استراتژیک جهت حل آن، *پایان‌نامه دکتری دانشگاه تهران*، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.
۹. هانگر، دیوید.جی و ویلن، تامس، (۱۳۸۸)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه داوود ایزدی و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
10. Alex Downs & others, (2002), Emergent strategy Development for organizations, USA.
11. Band, D.C, & Scanlan, G, (1995), Strategic control through core competencies, Long Range Planning, 28(2).
12. Canonico, Paolo, & Söderlund, Jonas, (2010), Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms, International Journal.
13. Ash, D, (1992), Strategic control: A problem looking for a solution, Long range planning, 25(2).

14. Doald, L. Caruth, Humphreys, John H, (2008), performance appraisal characteristics for strategic control, *Measuring Business Excellence*, vol. 12 No. 3.
15. Elbanna, S, (2016), Managers autonomy, strategic control, organizational politics & strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector, *Tourism Management*, 52.
16. Fernandes, G, Ward, S. & Araújo, M, (2015), Improving and embedding project management practice in organisations - A qualitative study, *International Journal of Project Management*, 33(5).
17. Gavin Lawry, Ian Cob bold, (2004), Third- generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool, *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol, 53, No: 7.
18. Jahnson, G. & Scholes. K, (2005), *Exploring corporate strategy: text and cases*, 7th ed, New Jersey, Financial times/prentice Hall.
19. Jugdev, K., Mathur, G & Tak, F, (2011), Project management assets & project management performance: Preliminary findings, *Technology Management in the Energy Smart World (PICMET 2011)*.
20. Koufopoulos, D.N. & Chrysochoidis, G.M, (2000), The effects of an uncertain country environment upon leadership and strategic planning practices, *Strategic Change*, 9.
21. Legge, D. & Baxendale, P.R, (2004), The strategic control of an ant-based routing system using neural net Q-Learning agents. Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems (AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK.
22. Miles, R.E. & Snow, C.C, (1978), *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
23. Mir, F.A, Pinnington, A.H, (2014), Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success, *International Journal of Project Management*, 32(2).
24. Muralidharan, R, (1997), Strategic control for fast-moving markets: Updating the strategy and monitoring performance, *Long Range Planning*, 30(1).
25. Muringaseril, Sigu, (2007), *Control Concepts in Multination's(MNCs): The Case of Swiss MNCs with Foreign Subsidiaries in India*, Doctorate dissertation of the university of St. Gallen , School of Business Administration. Switzerland.

26. Nejatbakhsh Esfahani, A & Khaef Elahi, A.A, (2012), Administrative Organizations Strategic Control Model, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 3(3).
27. Pearco, J.A & Robinson, P.S (1988), Strategic management, strategic formulation and Implementation, Homewood I Irwin Publishing.
28. Petrović, D, Mihić, M & Obradović, V, (2012), Strategic project management–project strategy and measurement of success. Published as part of SYMORG 2012-XIII International Symposium on Innovative Management & Business Performance.
29. Bellman, R, (1954), Control theory, Scientific American, September.
30. Robinson, P, (2011), Strategic Management: Formulation, Implementation & Control, Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition.
31. Roush and Bell, (1987), strategic control, a new perspective, Academy of management Review.
32. Simons, R, (1995), Control in an age of empowerment, Harvard business review, 73.
33. Slavik, J., Putnova, A. & Cebakova, A, (2015), Leadership as a Tool of Strategic Management, Procedia Economics and Finance, 26.
34. Strategic Business Planning for Accountants Book, (2007), by Dimitris Chorafas Strategic Management Book, 2006, by Marios Katsioloudes Elisabeth Norman, Mark C. Price, Emma Jones, Zoltan Dienes.
35. Strategic control in AGL is not attributable to simple letter frequencies alone Consciousness & Cognition, (December 2011), Volume 20, Issue 4.
36. Taggart, J.J, (1997), Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy, Journal of International Business Studies, 28(1).
37. Yeho, P, (2007), The direction and control of corporation: low or strategy? Managerial low, vole 49 no. 2/1, 2007, emerald Group publishing limited.