

کاربرد فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت پتروشیمی ایران

حسن چراغی، سیدمهدی سیدی، محمدرضا درافشانی

استاد راهنما: دکتر سهراب خلیلی شورینی

استادان مشاور: خدایار ابیلی، منصور معظمی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مقدمه

در این تحقیق وضعیت موجود شرکت ملی صنایع پتروشیمی در مطابقت با اصول و مبانی نظری مدیریت استراتژیک، نقاط ضعف و قوت صنعت در رویکرد به مدیریت استراتژیک بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. قابل ذکر است که دو برنامه بلند مدت پنج ساله و برنامه بیست و پنج ساله افق ۱۴۰۰ پتروشیمی از دید تکنیکهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مدنظر بوده است. براساس مبانی نظری این تحقیق در سه بخش: تدوین، اجرا و کنترل استراتژی که در مدل فرایندی مدیریت استراتژیک توسط جان‌پی یوس و رابینسون^۱ و سایر محققان ارائه شده تنظیم شده است. با توجه به اینکه همزمان از نظریات مدیران و برنامه‌ریزان شرکت و اسناد و مدارک موجود در برنامه‌های پنج ساله و بلندمدت در این بررسی استفاده شد، برای کمی‌کردن داده‌ها، تلفیق نتایج و تجزیه و تحلیل آنها از روشهای زیر استفاده شده است.

۱. به دلیل ارتباط موضوعی تحقیق در حوزه علوم اجتماعی از روش آزمون ناپارامتری^۱ در مورد تحلیل نتایج پرسشنامه‌ای (آزمونهای کوکران، پیرسن و کندال) بهره‌گیری و محاسبات آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

۲. با در نظر گرفتن ۳۶۶ عامل زیرمجموعه مؤلفه‌های اصلی و روابط، تأثیر متقابل، و اهمیت آنها در رابطه با موضوع اصلی تحقیق، همچنین نیازی که به کمی کردن نتایج بررسیهای تطبیقی و رتبه‌بندی آنها احساس می‌شد که از مدل فرایند سلسله مراتب تحلیلی^۲ و نرم‌افزار Expert Choice استفاده شد.

۳. در تلفیق نتایج بررسیهای فوق از فرمول تناسب کلی ارزیابی نیاز استفاده شد. موارد فوق زیربنای روش تحقیق را در تجزیه و تحلیل داده‌ها در هر سه بخش تشکیل می‌دهد. شایان ذکر است در عین حالی که در هر بخش تحقیق جداگانه انجام شده است ولی پیوند اساسی موضوعات بخشها به یکدیگر و ماهیت گروهی کار تحقیق، تعامل فکری مستمر بین اعضای گروه و هماهنگی کلی بین جمع‌بندیها و نتایج و پیشنهادات را در پی داشته که از ویژگیهای اساسی این تحقیق است. با توجه به موارد فوق خلاصه فشرده نتایج تحقیق در هر بخش به شرح زیر ارائه می‌شود:

تدوین استراتژی

براساس مبانی ارائه شده در شرح اجزای مدل و مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک، مأموریت شرکت، تجزیه و تحلیل داخلی یا نیم‌رخ شرکت، تجزیه و تحلیل محیط رقابتی و صنعت، تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک، اهداف بلندمدت و استراتژیهای اصلی، استراتژی شرکت تدوین شده است.

نظریات مدیران و کارشناسان و برنامه‌ریزان پتروشیمی از طریق تحقیق میدانی، پارامترها و عوامل زیرمجموعه هر یک از مؤلفه‌های اصلی از طریق بررسیهای تطبیقی اسناد و مدارک، همچنین تناسب کلی وضعیت هر یک از عوامل با موقعیت مطلوب قابل انتظار، تلفیق و نهایتاً جمع‌بندی نتایج تحلیلی در مورد عوامل و مؤلفه‌های اصلی ارائه شده که بر مبنای آنها پیشنهادات لازم در حوزه هر یک از مؤلفه‌ها و نهایتاً کل بخش تدوین، تنظیم، و توصیه شده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تدوین استراتژی در برنامه‌ها از سایر بخشها ضعیفتر و یک تناسب کلی معادل ۴۲٪ را داراست. از طرف دیگر، اولویتها در این رویکرد به ترتیب با تجزیه و تحلیل محیط رقابتی و صنعت است و این در حالی است که مشارکت و تعامل مدیران و برنامه‌ریزان در سطوح مختلف مدیریت، سطح شرکت، سطح واحدهای کسب و کار S.B.U.ها، سطح واحدهای وظیفه‌ای، همچنین ارتباط بین اجزای مدل از دید برخورد تعاملی، فرایندی و سیستماتیک بسیار ضعیف است.

پس از بررسی ۲۳۱ عامل در زیرمجموعه مؤلفه‌های اصلی و تشریح تفصیلی نقاط ضعف و قوت در

بخش تدوین، همراه با ارائه پیشنهادهای کاربردی برای رویکرد مدیریت استراتژیک در پتروشیمی، این نتیجه حاصل شده است که ضمن ضرورت تسریع و جدیت بیشتر به این رویکرد، فعالیتها را باید براساس شناخت از ضعفهای بنیادی معرفی شده در هر یک از حوزه‌های مؤلفه‌های اصلی آغاز کرد.

اجرای استراتژی

در این بخش تحت عنوان اجرای استراتژی چهار سرفصل از دیدگاه نظری شامل اهداف سالیانه، استراتژیهای وظیفه‌ای، خط مشیها و نهادی کردن استراتژی در پاسخ به سئوالات پژوهشی تحقیق در رابطه با برنامه‌های اول، دوم و افق ۱۴۰۰ توسعه صنعت پتروشیمی کشور مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت.

با رویکردی سیستمی به بخش دوم فرایند مدیریت استراتژیک در این صنعت مطالعات اسنادی به موازات تحقیق میدانی به صورت تحقیق همسو و تکمیلی در جهت پوشش مبانی نظری طراحی و اجرا شد و سپس با بهره‌گیری از آزمونهای آماری و مدل AHP به تحلیل نهایی پرداخته شد. در بخش تحلیل نهایی، سئوالات پژوهشی در یک ساختار به هم پیوسته در تعامل با مجموعه‌ای از مبانی نظری فرایند و انجام آزمونها مورد کنکاش و پاسخگویی قرار گرفت.

در نتیجه‌گیری نهایی که با هدف تحلیل کاربردی در چگونگی اجرای برنامه استراتژیک صنعت انجام گرفت، نحوه استقرار استراتژی یا برنامه‌های بلندمدت و میزان موفقیت در عملیاتی کردن و نهادینه شدن استراتژیها در اجرای برنامه‌های پتروشیمی کشور تحت هر حوزه از تقسیم‌بندی مدل به تفکیک، مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. شناخت از ضعف و قوت‌های موجود در رویکرد به مدیریت استراتژیک از نتایج تحقیق در این بخش است که به پیشنهادات کاربردی مناسب نیز منجر شده است.

کنترل و ارزیابی استراتژی

در بخش سوم تحقیق براساس مبانی نظری ارائه شده در مدل، چهار مؤلفه اساسی شامل کنترل‌های اساسی استراتژیک، کنترل‌های عملیاتی، سیستمهای پاداش و ایجاد انگیزه، وضعیت و نقش سیستم اطلاعاتی در کنترل و ارزیابی استراتژی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به‌منظور پاسخگویی به سه سؤال اصلی تحقیق در این بخش از روش نظرسنجی از مدیران و برنامه‌ریزان پتروشیمی و همچنین بررسی برنامه‌های پنج ساله اول و دوم و برنامه بیست و پنج ساله توسعه صنعت پتروشیمی (افق ۱۴۰۰) استفاده شده است. نتایج حاصل از نظرسنجی که با بهره‌گیری از آزمونهای آماری ناپارامتری و همچنین نتایج حاصل از بررسی اسناد و مدارک فوق که با بهره‌گیری از مدل AHP صورت گرفت حاکی از این است که تناسب کلی بخش کنترل و ارزیابی شرکت در مقایسه با وضعیت مطلوب براساس مبانی نظری حدود ۴۵٪ است که با شرایط قابل قبول فاصله زیادی دارد. سازوکارهای کنترلی مورد عمل در شرکت ملی پتروشیمی بیشتر عملیاتی است که آن هم به‌صورت ناقص انجام می‌گیرد و از سایر سازوکارهای کنترلی از جمله نظامهای

کنترل استراتژیک، کمتر استفاده می‌شود. میزان ارتباط نظام پرداخت پاداش و ایجاد انگیزه با اجرای استراتژی و اهداف بلندمدت شرکت کم است و از اثربخشی لازم برخوردار نیست. سیستمهای اطلاعاتی مورد عمل از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند و نمی‌توانند هدفهای مرحله آخر چرخه فرایند مدیریت استراتژیک را برآورده سازند. در شرکت مذکور کنترل و ارزیابی استراتژی در مقایسه با سایر بخشهای فرایند از اهمیت کمتری برخوردار است.

با توجه به نتایج فوق، اقدامات و اصلاحات متعددی در هر یک بخشها و مؤلفه‌ها ضروری می‌نماید. چنانچه محدودیت منابع و ضرورت شرکت و توجه به موارد با اولویت بیشتر مطرح است می‌بایست از ضعیفترین حلقه این فرایند که از رتبه‌بندی عوامل حاصل شده است شروع شود که این اولویتها عبارت‌اند از: اصلاح نظام پرداخت پاداش و ایجاد انگیزه، اصلاح نظام کنترل‌های اساسی استراتژیک، اصلاح وضعیت سیستمهای اطلاعاتی، اصلاح نظامهای کنترل عملیاتی که در این خصوص پیشنهادات کاربردی مناسب ارائه شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی