

Article Type: Technical paper

نوع مقاله: فنی و ترویجی

## Goal and Goal Setting in Strategic Planning, Case study: Qom Water and Wastewater Company

A.J. Sadeghpour<sup>1</sup>, A.H. Motahari<sup>2\*</sup>, A. Nejatbakhsh Esfahani<sup>3</sup>

1,2- PhD in Human Resource Management & MSc of Executive Management, Qom Water and Wastewater Company, Iran. 3- Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Payame Noor University and Todd Center Research Assistant, Iran.

\*(Corresponding Author Email: motahary.313@gmail.com)

Received: 20-09-2020

Accepted: 04-01-2021

## هدف و هدف گذاری در برنامه ریزی استراتژیک مطالعه موردی: شرکت آبفای استان قم

علی جان صادق پور<sup>۱</sup>، عبدالهادی مطهری<sup>۲\*</sup>، علی نجات بخش اصفهانی<sup>۳</sup>  
۱ و ۲- به ترتیب دکترای مدیریت منابع انسانی و دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، شرکت آب و فاضلاب استان قم، ایران. ۳- استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور و معاون پژوهشی مرکز تاد، ایران.

\*(نویسنده مسئول، E-Mail: motahary.313@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۵

### Abstract

The increasing acceleration in the formation of complex and dynamic environments and its importance in leading organizations in the present age has made strategic planning to be at the forefront of companies' goals. Strategic management as the art and science of formulating, implementing and controlling strategies that enable the organization to achieve its long-term goals. The purpose of this research is study and survey of affecting factors on organizational goals for strategic planning of organizations. The present research is descriptive-survey in terms of data collection and type of research in based on purpose is applied. In the statistical society of 181 experts working in Qom water and wastewater Company, 108 people were selected by random sampling method. The results show that the 6 factors of "operational clarity", "alignment", "environmental characteristics", "alignment with the structure of the organization", "non-repetition" and "detection of peripheral events" are the main components and determinative of goal setting organization in strategic planning. According to the obtained regression coefficients, the maximum effect is related to "alignment" variable with 0.321 regression coefficients. In other words, The goals of the organization must have a kind of unity and oneness while diversity and plurality. Using the results obtained in the water and wastewater companies of country can act as a guide and facilitator in strategies formulation and implementation.

**Keywords:** Strategic Planning, Strategy Development, Target setting, Qom Water and Wastewater Company.

### چکیده

شتاب روز افزون در شکل گیری محیط های پیچیده و پویا و اهمیت آن در راهبری سازمان های عصر حاضر باعث شده است برنامه ریزی استراتژیک در صدر اهداف شرکت ها قرار گیرد. مدیریت استراتژیک به عنوان هنر و علم تدوین، اجرا و کنترل استراتژی هایی است که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد. هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی عوامل تأثیرگذار بر اهداف سازمانی برای برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها می باشد. پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی و نوع پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است. در جامعه آماری ۱۸۱ نفر از خبرگان شاغل در شرکت آبفای قم و با روش نمونه گیری تصادفی تعداد ۱۰۸ نفر محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان می دهد شش عامل "روشن بودن عملیات"، "همراستایی"، "ویژگی های محیطی"، "همسویی با ساختار سازمان"، "عدم تکرار" و "تشخیص حوادث پیرامونی" از مولفه های اصلی و تعیین کننده هدف گذاری در برنامه ریزی استراتژیک می باشند. با توجه به ضرایب رگرسیونی به دست آمده، بیشترین اثرگذاری مربوط به متغیر "همراستایی" با ضریب رگرسیون ۰/۳۲۱ می باشد. به عبارتی دیگر اهداف سازمان باید در عین تنوع و فراوانی، وحدت و یگانگی داشته باشند. استفاده از نتایج به دست آمده در شرکت های آب و فاضلاب کشور می تواند در تدوین و جاری سازی استراتژی ها به عنوان راهنما و تسهیل گر عمل نماید.

**واژه های کلیدی:** برنامه ریزی استراتژیک، تدوین استراتژی، هدف گذاری، شرکت آبفای قم.

اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی است که ما را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت دست یابیم (دیوید، ۱۳۹۸) پیش نیاز تدوین استراتژی برای هر سازمان، تعیین اهداف سازمانی است (Hofer و همکاران، ۱۹۸۶) تعیین اهداف سازمانی فعالیت‌هایی است که مقاصد نهایی شرکت‌های اجرایی را نشان می‌دهد و فرآیند مدیریت استراتژیک با آن آغاز شده و برای تمامی سطوح سازمان نافذ است (Singh و همکاران، ۲۰۰۲).

هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی عوامل تاثیرگذار بر اهداف سازمانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های اجرایی کشور است تا سازمان‌ها براساس آن، بتوانند برای تدوین، اجرا و کنترل استراتژی‌های خود از آن استفاده نمایند و سازمان را در شرایط رقابتی و پیچیده به مقصد برسانند. به این منظور ابتدا براساس مطالعه و بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشینه موضوع، اقدام به شناسایی مولفه‌های مهم در هدف‌گذارهدف‌گذاری می‌شود و سپس این عوامل در شرکت آب‌فای قم آزمون و تأیید می‌شود.

از محدودیت‌ها و نقاط ضعف این شرکت عبارتند از: رشد جمعیت و افزایش تقاضا برای دستیابی به آب با کیفیت بهتر، نگرش سنتی شهروندان به آب به‌عنوان کالای ارزان و قابل دسترس، محدودیت منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری، محدودیت‌های قانونی برای منطقی ساختن قیمت خدمات آب و فاضلاب. در مقابل برخی از نقاط قوت شرکت آب‌فای قم عبارتند از: قرارگرفتن در گلوگاه ارتباطی ۱۴ استان کشور، جهت‌گیری در خصوص مکانیزاسیون سیستم‌های تولید آب و خود کنترل کردن برخی تاسیسات، وجود کارشناسان جوان و متخصص و خلاق و کارآمد در شرکت، وجود شبکه دوگانه آب (شرب و بهداشتی) در بسیاری از مناطق قم، در صورت تکمیل طرح فاضلاب قم امکان توسعه فضای سبز و جنگل‌کاری و توسعه کشاورزی. که با توجه به نقاط ضعف و نقاط قوت این سازمان اقدام به هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد شد.

### بیان مسئله و ضرورت پژوهش

بررسی عملکرد سال‌های اخیر بخش صنعت نشان می‌دهد، مشکل اصلی این بخش از نبود استراتژی شفاف، دقیق و اجرایی برای توسعه و سرمایه‌گذاری لازم در این بخش نشأت می‌گیرد (https://www.hamshahrionline.ir). مهمترین عامل در کسب هر موفقیتی، تعیین دقیق اهداف می‌باشد. هدف‌ها راهبرد سازمان را مشخص می‌کنند. هدف‌گذاری به مانند ترسیم جاده‌ای برای آینده است. از آنجایی که یکی از موانع موفقیت سازمان‌ها، ناتوانی آنها در هدف‌گذاری کارآمد و صحیح است لذا امروزه متولیان امر یکی از دلایل مهم ناکامی شرکت‌های کوچک

امروزه ویژگی‌های محیط صنعتی که شامل تغییر نیازها، پیچیدگی فناوری‌ها، تشدید رقابت در سطوح ملی و بین‌المللی و پدیده جهانی شدن اقتصاد، موجب شده مدیران عالی در اداره شرکت‌های تحت سرپرستی خود با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو شوند. علم مدیریت استراتژیک که هدف نهایی آن تعیین سمت و سوی کلان تلاش‌ها و تحرکات یک سازمان و کاراترین و مؤثرترین علمی است که می‌تواند به مدیران عالی در تصمیم‌گیری برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و برآوردن انتظارات آنها کمک کند (مصلح شیرازی وحیدری، ۱۳۸۲).

استراتژی عبارت است از بهره‌گیری از کلیه امکانات سازمان، به‌منظور تعیین اولویت اهداف و اجرای آنها به‌نحوی که احتمال شکست به حداقل و احتمال موفقیت به حداکثر برسد (پهلوانیان، ۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک استراتژیک‌یک‌عنوان هنر و علم تدوین،

### نقش شرکت آب و فاضلاب استان قم در پژوهش

امروزه آب و رقابت جهت چیرگی بر منابع محدود آن، یکی از مهمترین حوزه‌های چالش برانگیز هزاره سوم خواهد بود. رشد جمعیت، توسعه صنعتی و اجتماعی و تغییرات آب و هوایی هر یک از سویی، منابع محدود آب سالم را تحت فشار قرار داده‌اند. در این میان شرکت‌های آب و فاضلاب به‌عنوان متولی مدیریت این کالای استراتژیک یعنی آب، شرکت‌های بسیار حساسی هستند. اهداف شرکت‌های آب و فاضلاب کمک به ارتقای سطح بهداشت و بهبود کیفیت زندگی شهروندان از طریق فراهم ساختن امکان و برخورداری عادلانه، مستمر و پایدار از ارائه خدمات آب و فاضلاب و با رعایت موازین اقتصادی و حفظ سلامت محیط‌زیست است.

شرکت آب و فاضلاب استان قم در سال ۱۳۷۲ با سهامداری شهرداری قم، شرکت آب و فاضلاب استان تهران و شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور تشکیل و پس از استان شدن قم به‌کار خود ادامه داده است و در حال حاضر سهامداران آن، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، شهرداری‌های استان، شرکت سرمایه‌گذاری صبا و شرکت سرمایه‌گذاری نیرو می‌باشند. این شرکت عهده‌دار تامین پایدار نیازهای پایه آب و توزیع عادلانه آن به‌عنوان یک زیر ساخت اساسی استان می‌باشد.

انتخاب شرکت آب و فاضلاب استان قم جهت بررسی و انجام مطالعه موردی به دلیل اهمیت روبه‌رشد این شرکت، انتخابی هوشمندانه است. چرا که این سازمان در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک خود نیاز به تعیین مولفه‌های هدف‌گذاری دارد. برخی

و متوسط در کشور را نبود اهداف کمی و کیفی در این شرکت‌ها برشمرده‌اند. ([www.iranmodir.com/business-failure](http://www.iranmodir.com/business-failure)). بنابراین مساله اصلی این پژوهش مطالعه و بررسی تعیین عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد. مسئله شناسایی عوامل هدف‌گذاری و اطلاع از میزان اهمیت و روابط آنها است. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش خواهد توانست شرکت‌های اجرایی را در هدف‌گذاری توانمند سازد و از ناکامی‌های نبود اهداف کمی و کیفی برهاند.

## مروری بر ادبیات پژوهش

مدیریت استراتژیک در درجه اول با ایجاد تجزیه و تحلیل سیستماتیک از عوامل مرتبط با محیط داخلی و خارجی است (Chiragh, 2019). فرآیند مدیریت استراتژیک ماهیتی اجرایی دارد (Daft, 1991). این فرایند با تدوین استراتژی‌ها و به‌کارگیری آن سر و کار دارد (Hofer و همکاران, 1987) و ماهیتی پیچیده و بدون ساختار است (Mintzberg و همکاران, 1976) و تعهد دیگر شرکای سازمان را، در به‌کارگیری منابع نیاز دارد (Taryn و همکاران, 1992).

ادبیات مدیریت استراتژیک مدل‌های متنوعی را ارائه می‌دهد که بیشتر آنها شبیه به هم می‌باشد (مطهری, 1391) در مدل فرآیندی هوفر شروع مدیریت استراتژیک با تعیین اهداف سازمانی است (Hofer و همکاران, 1986; Singh و همکاران, 2002). همچنین در مدل دیگری، تعیین هدف‌های عالی و کلان و تدوین هدف‌های ویژه قبل از تدوین استراتژی است. (پیگلز و روجر<sup>۲</sup> به نقل از طبیعی و ملکی, 1396) و به‌طور مشابه، تعیین اهداف و مقاصد سازمان در مدل طبیعی و همکاران نیز مورد تاکید قرار گرفته است (طبیعی و ملکی, 1396). در این فرآیند، وقتی که اهداف مشخص شدند برای چگونگی رسیدن به این اهداف باید استراتژی‌هایی تدوین شود. بین هدف‌گذاری و تدوین استراتژی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. تدوین راهبرد چگونگی دستیابی به اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان را توصیف می‌کنند (Taryn و همکاران, 1992) استراتژی‌ها با تفسیر اهداف نسبت به نتایج تعیین شده به‌کار گرفته می‌شود و در طول حیات سازمان جاری است (Mintzberg و همکاران, 1976) اهداف سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف تعیین گردد و شامل درک و تشخیص صحیح ماموریت و مقاصد سازمان و بیان آن‌ها است (الوانی, 1398). منابع انسانی نقش گسترده‌ای در بهینه‌سازی استفاده از پتانسیل‌ها و دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارند (Wendrilag و Debarun, 2019).

تدوین استراتژی‌های سازمان مشکل نیست، مسئله مهم هم راستاسازی و یکپارچگی استراتژی‌ها است. از این رو همراستایی

اهداف در همه سطوح سازمان مهمترین مولفه هدف‌گذاری خواهد بود. هم‌راستایی اهداف عملیاتی با اهداف استراتژیک و همچنین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت باعث بهبود عملکرد سرپرستان و نهایتاً سازمان خواهد شد (ره پیک, 1383; سرلک و فراتی, 1392; طبیعی و ملکی, 1396). همچنین روشن بودن عملیات دومین عامل اثرگذار را در هدف‌گذاری دارد. روشن بودن تعریف فعالیت‌ها و عملیات کاری جهت دستیابی به اهداف از مولفه‌های مهم تدوین استراتژی است و امروزه به‌عنوان یکی از محرک‌های مهم در برنامه‌ریزی مورد نظر می‌باشد. اهداف سازمانی باید قابل درک و فهم باشند و فعالیت‌ها و عملیات کاری تعریف روشنی داشته باشند. لازم است برای تدوین استراتژی‌های شرکت ضمن تعیین اهداف استراتژیک سازمان فعالیت‌های لازم، برای تحقق هدف مشخص شود. باید مشخص شود چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف پیش‌بینی شده است و روش انجام هر یک از عملیات کاری روشن شود. روشن بودن عملیات و وضوح ارتباط آن با اهداف سازمان باعث می‌شود علاوه بر ایجاد اشتیاق در کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی موفق‌تر عمل شود (الوانی, 1398; رضاییان, 1395). از آنجایی که اهداف مبنای راهبردهای سازمان و استراتژی‌ها نیز بر ساختار سازمانی اثر متقابل دارند از این رو همسویی آنها باعث تدوین استراتژی‌هایی بر پایه واقعیات سازمانی خواهد شد و اجرا و به نتیجه رسیدن راهبردها را تضمین خواهد نمود (رابینز<sup>۲</sup>, 1398; زارعی متین, 1397) تجزیه و تحلیل ویژگی‌های محیطی سازمان باعث می‌شود سازمان به اهداف خود رسیده و یا کارایی استراتژی‌های خود را بالا ببرد (اعرابی و همکاران, 1393; Porter و همکاران, 1975). تشخیص تغییرات و حوادث پیرامونی اهمیت بالایی دارد زیرا با متغیر بودن محیط انتظار می‌رود فرآیندهای موجود سازمان‌ها دستخوش تغییر شود (علی احمدی و اسدی, 1385; Fremont و همکاران, 1985) چنانچه هدف‌گذاری فعالیت‌ها و انتخاب استراتژی‌ها جامعیت لازم ندارد و به‌صورت موازی و تکراری باشند، این امر باعث دوباره کاری‌ها و از دست رفتن منابع سازمان خواهد شد (کوهنو, 1382). برای بررسی وجود یا عدم وجود رابطه معنی‌دار بین عناصر، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که براساس نتایج این آزمون رابطه نسبتاً ضعیف و مستقیم بین مولفه‌ها برقرار است. این نتیجه بیانگر نداشتن ارتباط معنی‌دار است و تقریباً عناصر شناسایی شده مستقل هستند و در سازمان‌ها این عناصر، هر کدام باید جداگانه مورد توجه قرار گیرند.

در پک پژوهش در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی اولویت‌بندی اهداف استراتژیک در کارت امتیازی متوازن با تلفیق دیمیتل و ای ان پی، ابتدا اهداف کلان سازمان براساس چشم انداز و ماموریت و ارزش‌های ارائه شده در بیانیه استراتژیک تعیین شده و مهمترین هدف استراتژیک که عبارت است از: سرآمدی در تأمین و توزیع فرآورده‌های نفتی، استخراج شد (اکبریان و

نجفی، ۱۳۹۸). همچنین در تحقیقی که در یکی از مدارس شهر ایلام انجام گرفت نشان داد که؛ آموزش مهارت‌های هدف‌گذاری و انگیزش تحصیلی می‌تواند بر رضایت از تحصیل دانش‌آموزان موثر باشد (پیرانی، ۱۳۹۸).

### تعیین اهداف سازمانی

کلمه هدف در سازمان به معنی، نتیجه یا پایانی است که کوشش‌های سازمان را به سمت خود هدایت می‌کند (Rouillard, ۱۹۹۴). اهداف استراتژیک، اهدافی دراز مدت و بلند پرواز است که بر شالوده شایستگی‌های اصلی کنونی استوار می‌شود و همه سطوح سازمان را به کار می‌گیرد (شلینگ<sup>۴</sup>، ۱۳۹۵) هدف‌گذاری

موجب استانداردسازی وظایف سازمان است و حکم پایه و اساس را برای سازمان دارد. اهداف تعیین شده، مبنایی برای طراحی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ایجاد انگیزه و کنترل را فراهم می‌آورند. نقش اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان عبارت است از: (۱) مسیر یا جهت را تعیین می‌کنند، (۲) موجب تمرکز تلاش‌ها می‌شوند، (۳) مسیر برنامه و تصمیمات را مشخص می‌کنند، (۴) میزان پیشرفت سازمان را تعیین می‌کنند و (۵) فعالیت‌ها را برای رسیدن به هدف مطلوب هدایت می‌کند (طیبی و ملکی، ۱۳۹۶). تعیین اهداف سازمانی نیازمند توجه به شاخص‌ها و عواملی است که برای شناسایی این مولفه‌ها با استفاده از روش کتابخانه‌ای و بررسی آثار ارائه شده توسط دانشمندان این رشته، جدول (۱) استخراج شده است (مطهری، ۱۳۹۷).

جدول ۱- مولفه‌های تعیین اهداف سازمان در هنگام تدوین استراتژی در پژوهش حاضر

عامل	مولفه‌ها	ارائه دهنده‌گان
تعیین اهداف سازمان برای برنامه‌ریزی استراتژیک	روشن بودن عملیات همراستایی	(الوانی ۱۳۹۸؛ رضایان ۱۳۹۵) (ره پیک، ۱۳۸۳؛ سرلک و فراتی، ۱۳۹۲؛ طیبی و ملکی، ۱۳۹۶)
	ویژگی‌های محیطی همسویی با ساختار	(اعرابی و همکاران، ۱۳۹۳؛ Porter و همکاران، ۱۹۷۵) (رابینز، ۱۳۹۸؛ زارعی متین، ۱۳۹۷)
	عدم تکرار تشخیص حوادث	(کوهنو، ۱۳۸۲؛ مطهری، ۱۳۹۱) (علی احمدی و اسدی، ۱۳۸۵؛ Fremont و همکاران، ۱۹۸۵)

اهدافی که بر مبنای این مولفه‌ها تعیین می‌شوند باید: الف) قابل قبول باشد، ب) قابل انعطاف باشد، ج) قابل اندازه‌گیری باشد، د) برانگیزاننده باشد، ه) متناسب باشد، و) قابل درک و فهم باشد و ز) قابل حصول باشد (Harrison, ۱۹۹۱). به عبارت دیگر اهداف باید ویژگی‌های: کلی بودن، قابلیت زمان‌بندی، کمیت پذیری و قابلیت اندازه‌گیری، شفاف بودن، قابلیت تحقق، فراگیری و نهایتاً انسجام را دارد (ره پیک، ۱۳۸۳). در ادامه به معرفی مولفه‌های شش‌گانه تعیین اهداف سازمانی در هنگام تدوین استراتژی پرداخته شده است:

### ۱- روشن بودن عملیات

سازمان برای رسیدن به اهداف خود، نیازمند انجام فعالیت‌ها و عملیات کاری مورد نیاز است. این عملیات باید ضمن سازماندهی مناسب، کاملاً آشکار و ملموس باشد تا بتوان نیروها و امکانات را در راه دستیابی به آن بسیج کرد باید روش انجام هر یک از عملیات کاری روشن شود (الوانی، ۱۳۹۸). هر چه تعریف فعالیت‌ها روشن‌تر باشد و رابطه آنها با اهداف کاری با صراحت و وضوح بیشتری تبیین شده باشد، احتمال اجرای کامل استراتژی‌های تدوین شده بیشتر است. مطابق یکی از تئوری‌های

هدف‌گذاری، اگر کارمند به وضوح و شفافیت بداند چه کاری را باید انجام دهد و برای انجام آن به چالش طلبیده شود، انگیزش و عملکرد بهتری خواهد داشت (Locke, ۱۹۸۶). سخن کوتاه اینکه تمامی عملکردهای خوب با هدف‌های روشن آغاز می‌شوند. لازمه عملکرد خوب، اطمینان از این است که همه کارکنان در دو مورد ابهامی نداشته باشند: (۱) چه کاری از آنها خواسته شده و (۲) شاخص عملیات خوب چیست؟ (رضایان، ۱۳۹۵).

### ۲- همراستایی

اهداف هر سازمان می‌تواند در سطوح و زمانبندی‌های مختلف تعریف شود. از نظر زمان‌بندی اهداف می‌توانند، کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت باشد (کوبین و همکاران، ۱۳۸۲) و یا هدف‌گذاری در سطوح عالی و عملیاتی صورت گیرد (رضایان، ۱۳۹۵)؛ اما نیاز است تمام اهداف در هر سطحی ضمن دیده شدن، همسو و در یک راستا باشند. به عبارتی دیگر اهداف سازمان باید در عین تنوع و تکرر نوعی وحدت و تمامیت داشته باشند (ره پیک، ۱۳۸۳). اهداف سازمانی اگرچه به تناسب سطوح سازمانی تنظیم می‌شود اما در راستای جهت‌گیری کل سازمان هستند (طیبی و ملکی، ۱۳۹۶). به طور کلی بیان می‌شود یک استراتژی خوب در

سطح کل سازمان باید اهداف، سیاستها و راهکارهای سازمان را به صورت یک کل به هم وابسته، منسجم و یکپارچه کند (سرلک و فراتی، ۱۳۹۲). تدوین استراتژی‌های سازمان، چندان مشکل نیست، مسئله مهم هم راستاسازی و یکپارچگی استراتژی‌ها است. از این رو هم راستایی اهداف در همه سطوح سازمان یکی از مولفه‌های مهم در هدف گذاری خواهد بود.

### ۳- ویژگی‌های محیطی

محیط سازمان از دو محیط داخلی و خارجی تشکیل شده است. محیط خارجی سازمان را به دو لایه محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم بندی می کنند (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۳). ویژگی‌های محیطی، سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند و خود نیز به گونه‌ای متاثر از عملکرد سازمان‌ها هستند (Porter و همکاران، ۱۹۷۵). فرآیند پایش محیطی باید مستمر باشد و اطلاعات مناسب در محیط‌های گوناگون همواره در اختیار باشد (طیبی و ملکی، ۱۳۹۶). برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های محیطی باید چهار عنصر اصلی ذیل مورد توجه قرار گیرد: ۱- ریزبینی یا ریزنگری (یعنی جز به جز کردن فاکتورهای محیطی و تیزبینی عمیق به آن)، ۲- ردیابی (تجسس عملیات برای شناخت روند و الگوی مشخص در محیط)، ۳- پیش بینی (یعنی پیش بینی سمت و جهت تغییرات محیطی در آینده) و ۴- ارزشیابی (ارزشیابی کردن تغییرات محیطی در زمان حال و آینده به منظور کاربرد تغییرات محیطی در سازمان) (علی احمدی و اسدی، ۱۳۸۵) تعیین هدف تنها در بستر محیط و فضای خاص صورت می‌گیرد، بنابراین توجه به ویژگی‌های محیطی برای هدف گذاری ضروری است (ره پیک، ۱۳۸۳).

### ۴- همسویی با ساختار

ساختار سازمان نحوه کار افراد را در سازمان مشخص می نماید. ساختار وسیله‌ای است که با استفاده از آن مدیریت می‌تواند به هدف‌های خود دست یابد و از آنجایی که استراتژی تعیین کننده هدف‌ها است، لذا بین استراتژی و ساختار رابطه‌ای نزدیک وجود دارد. اگر مدیریت بخواهد در استراتژی سازمان تغییر عمده‌ای بدهد باید ساختار را اصلاح کند تا تغییرات انجام شده مورد تأیید قرار گیرد (رایبزن، ۱۳۹۸).

برای هدف گذاری در تدوین استراتژی باید به امکانات و محدودیت‌های ساختار در سازمان توجه شود تا امکان تحصیل اهداف به شکل منطقی وجود داشته باشد. ممکن است اهداف دست بالایی تعیین شود که اساساً استراتژی مناسب باتوجه به سازماندهی و ساختار سازمانی و منابع در شرکت‌ها وجود ندارند و این به معنای از دست دادن هدف و استراتژی است. مطالعات نشان می‌دهد، اهداف و استراتژی بر ساختار

سازمانی تاثیر می‌گذارد. تغییر راهبرد و اهداف نیز منجر به تغییر ساختار می‌شود (زارعی متین، ۱۳۹۷) از این رو برای هدف گذاری در سازمان باید به همسو بودن استراتژی‌ها با ساختار سازمان توجه شود.

### ۵- عدم تکرار

اهداف باید علاوه بر اینکه هم افزایی و جامعیت لازم را داشته باشند، تکراری نباشند؛ زیرا موجب دوباره کاری در عملیات می‌شوند. اگرچه امروزه به دلیل سرعت بالای تحولات و کاهش قدرت پیش‌بینی، معمولاً در کنار استراتژی‌های اصلی، استراتژی‌های بدیل و جایگزین نیز طراحی می‌شوند تا تضمین بیشتری برای تحقق اهداف وجود داشته باشد اما باید توجه شود تعیین اهداف و استراتژی‌ها به صورت موازی نبوده و عدم تکرار در هدف گذاری فعالیت‌های کاری اعمال شود (کوهنو، ۱۳۸۲).

### ۶- تشخیص حوادث

مدیران عالی سازمان وظیفه دارند، دائماً تحولات محیط پیرامون خود را بررسی و مطالعه نمایند و آثار هرگونه تغییر و تحول پیش‌بینی شده را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی برای مواجهه با تغییرات تعیین و ترمیم نمایند به عبارت دیگر تشخیص حوادث محیطی می‌تواند در تدوین استراتژی جدید استفاده شود، آنسف اظهار می‌دارد حوادث محیطی را می‌توان با تعیین درجه آشفتگی و سطح حادثه برآورد و پاسخگویی کرد (علی احمدی و اسدی، ۱۳۸۵). سازمان‌ها جهت بقا باید قدرت تشخیص حوادث پیرامون خود را داشته و در مقابله با آن، قدرت انطباق پذیری با محیط را داشته باشند. در غیر این صورت تداوم حیات خود را به خطر خواهند انداخت (Fremont و همکاران، ۱۹۸۵).

### چارچوب مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با وارد کردن مولفه‌های شناسایی شده در مدل فرآیندی مدیریت استراتژیک Hofer و همکاران (۱۹۸۶) چارچوب مفهومی پژوهش در شکل (۱)، شکل می‌گیرد. همان گونه که در این شکل ملاحظه می‌شود، چنانچه مولفه‌های این چارچوب در شرکت آب و فاضلاب قم توسط آزمون‌های دوجمله‌ای، رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون تأیید شود؛ بیانگر آن است که مولفه‌های شش گانه برای تعیین اهداف سازمانی اهمیت بالایی دارد و تدوین استراتژی بر مبنای آن، به خوبی انجام خواهد گرفت. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش که آیا عوامل شش گانه شناسایی شده در این چارچوب مفهومی، نقشی در تعیین اهداف سازمانی و هدف گذاری سازمان در فرموله سازی استراتژی‌های یک

## • ابزار سنجش و روایی و پایایی آن

ابزار سنجش و جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت (۱ به معنی خیلی کم و ۵ به معنی خیلی زیاد) بود. روایی این پرسشنامه از روش روایی محتوای صوری مورد تأیید قرار گرفته است؛ چراکه برای شناسایی اعتبار شاخص‌ها و مولفه‌های پژوهش از مطالعات خبرگان و آثار آنها استفاده شده است و پایایی یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از جدول (۲) تأیید شد.

جدول ۲- ضریب آلفای هر بخش پرسشنامه

مولفه‌های تعیین اهداف سازمان	ضریب آلفا
روشن بودن عملیات	۰,۹۶۴
همراستایی	۰,۹۶۴
ویژگی‌های محیطی	۰,۹۶۴
همسویی با ساختار	۰,۹۶۴
عدم تکرار	۰,۹۶۵
تشخیص حوادث	۰,۹۶۵

## • تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات

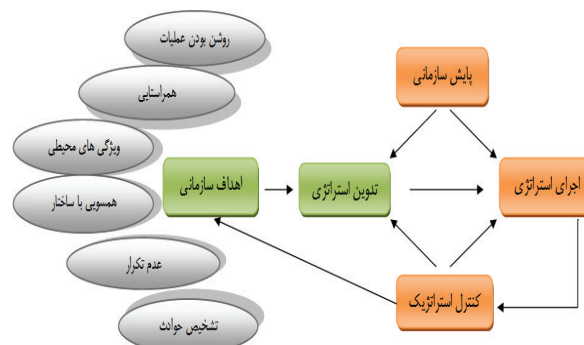
جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS۱۹ استفاده شد و با استفاده از آزمون‌های دوجمله‌ای، رگرسیون خطی و همبستگی اسپیرمن فرضیات مورد آزمون قرار گرفت که در ادامه یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود.

### یافته‌ها

پاسخ دهندگان این پژوهش از ۸۱ درصد مرد و ۱۹ درصد زن و همچنین ۸۴ درصد از رده سنی آنها بین ۲۵ تا ۴۵ سال بود. ۷۸ درصد از افراد نمونه، تحصیلات دانشگاهی و ۶۲ درصد از آنها بالای ۱۰ سال سابقه کار داشتند. مدیران و سرپرستان ۱۶ درصد حجم کلمونه‌ها را تشکیل می‌دهند.

شش فرضیه این پژوهش از طریق آزمون دو جمله‌ای بررسی شد. در جدول (۳) نتایج حاصل از این آزمون ارائه شده است. باتوجه به نتایج آزمون دوجمله‌ای در جدول، در فرضیه مربوط به روشن بودن عملیات، سطح معنی‌داری برآورد شده برابر (۰/۰۰۱) است و چون P از سطح معنی‌داری پیش فرض (۰/۰۵) کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر با احتمال بیش از ۵۰ درصد رد شده و می‌توان با ۹۹/۹ درصد اطمینان ادعا کرد این عامل در تعیین اهداف سازمانی در هنگام تدوین استراتژی اهمیت دارد. به‌طور مشابه کلیه فرض‌های صفر H جدول رد می‌شود و می‌توان با ۹۹/۹ درصد اطمینان بیان داشت، این عوامل اهمیت لازم در هدف‌گذاری هنگام تدوین استراتژی در شرکت آب و فاضلاب قم را داشته‌اند.

شرکت اجرایی دارد یا خیر؟ و جایگاه ارزشی و رتبه هر کدام از این مولفه در سازمان کجا خواهد بود؟ همچنین آیا روابطی بین این عوامل وجود دارد یا خیر؟ به‌همین‌منظور فرضیه‌های تحقیق براساس عوامل شناسایی شده در این شکل، طراحی شده است تا در شرکت آب و فاضلاب استان قم آزمون و تجزیه تحلیل شود.



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش براساس مدل مدیریت استراتژیک هوفر (Hofer و همکاران، ۱۹۸۶؛ Singh و همکاران، ۲۰۰۲)

فرضیه اول- روشن بودن عملیات در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

فرضیه دوم- همراستایی در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

فرضیه سوم- ویژگی‌های محیطی در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

فرضیه چهارم- همسویی با ساختار در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

فرضیه پنجم- عدم تکرار در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

فرضیه ششم- تشخیص حوادث در هدف‌گذاری فرآیند تدوین استراتژی نقش دارد.

## روش پژوهش، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

این پژوهش بر حسب روش توصیفی-پیمایشی و نوع پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، ۱۸۱ نفر از شاغلین خبره در شرکت آب و فاضلاب قم می‌باشند. از میان اعضای جامعه آماری، حجم نمونه به تعداد ۱۰۸ نفر و بر اساس فرمول کوکران محاسبه شد. این تعداد نمونه با روش نمونه‌گیری اتفاقی ساده انتخاب شدند. تعداد ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۱۰۸ عدد پرسشنامه قابل قبول (نرخ بازگشت ۶۴٪) جمع‌آوری شد.

جدول ۳- نتایج کلی آزمون دو جمله‌ای فرضیات پژوهش

فرضیات H <sub>0</sub>	طبقه	حجم نمونه	احتمال	احتمال آزمون	P
روشن بودن عملیات	گروه اول	۷۱	۰/۶۶		
	گروه دوم	۳۶	۰/۳۴	۰/۵۰	۰/۰۰۱
	کل	۱۰۷	۱		
همراستایی	گروه اول	۷۷	۰/۷۳		
	گروه دوم	۲۹	۰/۲۷	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	کل	۱۰۶	۱		
ویژگی‌های محیطی	گروه اول	۷۳	۰/۶۹		
	گروه دوم	۳۳	۰/۳۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	کل	۱۰۶	۱		
همسویی با ساختار	گروه اول	۶۹	۰/۲۴		
	گروه دوم	۳۶	۰/۷۶	۰/۵۰	۰/۰۰۲
	کل	۱۰۵	۱		
عدم تکرار	گروه اول	۸۰	۰/۲۱		
	گروه دوم	۲۵	۰/۷۹	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	کل	۱۰۵	۱		
تشخیص حوادث	گروه اول	۷۵	۰/۲۵		
	گروه دوم	۲۹	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	کل	۱۰۴	۱		

مربوط به متغیر همراستایی با ضریب رگرسیون ۰/۳۲۱ می‌باشد. متغیرهای "روشن بودن عملیات" با ضریب رگرسیونی ۰/۲۶۴ و "همسویی با ساختار" با ضریب ۰/۲۶۲ و "تشخیص حوادث" با ضریب رگرسیونی ۰/۲۴۴ و ویژگی‌های محیطی" با ضریب ۰/۲۴۲ به ترتیب بیشترین تاثیرگذاری را بر اهداف سازمانی دارند. نتایج حاصل از رگرسیون به همراه ضرایب متغیرها در جدول (۴) ارائه شده است.

برای بررسی وجود یا عدم وجود رابطه معنادار میان متغیرهای مستقل داده‌های پژوهش از آزمون همبستگی اسپرمن استفاده شده است. براساس نتایج این آزمون در جدول (۵)، سطح معناداری محاسبه شده برای کلیه عناصر، کمتر از (۰/۰۰۵) می‌باشد، بناب این رابطه معناداری میان این شش متغیر وجود دارد؛ اما پایین بودن ضرایب همبستگی بین متغیرها که کمتر از (۰/۵) است، بیانگر رابطه نسبتاً ضعیف بین متغیرها می‌باشد.

همچنین ضریب همبستگی تمام متغیرها مثبت است و بیانگر وجود رابطه مستقیم بین آنها می‌باشد. لازم به ذکر است بیشترین همبستگی بین متغیرهای روشن بودن عملیات و همراستایی با ضریب (۰/۵۶۸) و کمترین همبستگی بین متغیرهای روشن بودن عملیات و عدم تکرار با ضریب همبستگی (۰/۲۷۸) برقرار است.

به منظور بررسی اثر متغیرها بر متغیر اهداف سازمانی از رگرسیون خطی چند گانه به روش گام به گام Step-wise استفاده شده است. در این روش متغیرها براساس بیشترین تاثیرگذاری که بر متغیر اهداف سازمانی دارند وارد مدل می‌شوند. این روش در پنج مرحله متغیرهای اثرگذار را شناسایی کرده است. در مرحله اول متغیر "همراستایی" با ضریب رگرسیون ۰/۷۹۶ و ضریب تعیین ۶۳٪ به عنوان اثرگذارترین متغیر وارد مدل شده است. این متغیر به تنهایی توانسته ۶۳٪ تغییرات اهداف سازمانی را تعیین نماید. در گام دوم متغیر "ویژگی‌های محیطی" به مدل اضافه می‌شود. در این مرحله با توجه به ضریب تعیین به دست آمده دو متغیر "همراستایی" و "ویژگی‌های محیطی" با یکدیگر توانسته‌اند ۸۲٪ تغییرات اهداف سازمانی را بیان کنند. در گام سوم متغیر "همسویی با ساختار" به متغیرهای گام دوم اضافه می‌شود و هر سه متغیر با هم دیگر ۸۸٪ اهداف سازمانی را بیان می‌کنند. در گام چهارم متغیر "تشخیص حوادث" به سه متغیر قبلی اضافه می‌شود و با یکدیگر ۹۳٪ تغییرات اهداف سازمانی را تبیین می‌کند. در گام آخر متغیر "روشن بودن عملیات" به متغیرهای قبلی اضافه شده است، این پنج متغیر با یکدیگر توانسته‌اند ۹۷٪ اهداف سازمانی را توضیح دهند. با توجه به ضرایب رگرسیونی به دست آمده از گام آخر ملاحظه می‌شود بیشترین اثرگذاری

جدول ۴- نتایج رگرسیون ANOVA

گام مدل	شرح	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	آماره F	Sig.	متغیرهای اضافه شده به مدل	ضریب رگرسیونی متغیرها	ضریب تعیین
۱	رگرسیون خطا کل	۲۵/۷۱	۱	۲۵/۷۱	۱۶۷/۶	<۰/۰۰۱	همراستایی	۰/۷۹۶	٪۶۳
	رگرسیون خطا کل	۱۴/۸۶	۹۷	۰/۱۵۳					
۲	رگرسیون خطا کل	۳۳/۳۷	۲	۱۶/۶۸	۲۲۲/۴۹	<۰/۰۰۱	همراستایی ویژگی‌های محیطی	۰/۶۰۹ ۰/۴۷۳	٪۸۲
	رگرسیون خطا کل	۷/۱۹	۹۶	۰/۰۷۵					
۳	رگرسیون خطا کل	۳۵/۷۹	۳	۱۱/۹۳	۲۳۷/۴۸	<۰/۰۰۱	همراستایی ویژگی‌های محیطی همسویی با ساختار	۰/۵۱۲ ۰/۳۶۶ ۰/۲۹۲	٪۸۸
	رگرسیون خطا کل	۴/۷۷	۹۵	۰/۰۵۰					
۴	رگرسیون خطا کل	۳۷/۷۲	۴	۹/۴۳	۳۱۰/۷۸	<۰/۰۰۱	همراستایی ویژگی‌های محیطی همسویی با ساختار تشخیص حوادث	۰/۴۵۸ ۰/۲۹۷ ۰/۲۸۱ ۰/۲۶۴	٪۹۳
	رگرسیون خطا کل	۲/۸۵	۹۴	۰/۰۳					
۵	رگرسیون خطا کل	۳۹/۲۶	۵	۷/۸۵	۵۵۹/۴۲	<۰/۰۰۱	همراستایی ویژگی‌های محیطی همسویی با ساختار تشخیص حوادث روشن بودن عملیات	۰/۳۲۱ ۰/۲۴۲ ۰/۲۶۲ ۰/۲۴۴ ۰/۲۶۴	٪۹۷
	رگرسیون خطا کل	۱/۳۱	۹۳	۰/۰۱۴					

جدول ۵- نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن بین شش عامل تعیین اهداف سازمانی

متغیرهای مستقل	روشن بودن عملیات	هم راستایی	ویژگی‌های محیطی	همسویی با ساختار	عدم تکرار حوادث	تشخیص حوادث
روشن بودن عملیات	۱	۰/۵۶۸	۰/۳۷۶	۰/۴۴۰	۰/۲۷۸	۰/۳۰۹
هم راستایی		۱	۰/۳۹۲	۰/۴۷۳	۰/۴۵۷	۰/۳۶۷
ویژگی‌های محیطی			۱	۰/۴۷۸	۰/۳۱۲	۰/۴۰۵
همسویی با ساختار				۱	۰/۳۵۴	۰/۳۴۷
عدم تکرار					۱	۰/۲۸۷
تشخیص حوادث						۱



دستگاه‌های اجرایی کشور به دلیل تفاوت شرایط محیطی، فرصت‌ها و چالش‌ها؛ این نتایج و استدلال‌ها قابل تعمیم نخواهد بود و لازم است متغیرها در آنجا آزمون و تأیید شوند.

۵- وجود روابط ضعیف بین مولفه‌های استخراج شده، بیانگر آن است که هر کدام از عوامل در هدف‌گذاری‌ها باید جداگانه و به‌طور جامع مد نظر باشد. زیرا منظور نکردن هر یک از آنها با این شرایط تاثیر منفی بر کل فرآیند هدف‌گذاری تدوین و جاری‌سازی استراتژی خواهد داشت.

#### پی‌نوشت

- 1- David
- 2- VI gels and Roger
- 3- Robbins
- 4- Shilling
- 5- Cohen
- 6- Ansaf

#### منابع

- اعرابی، س.م.، آقازاده، ه. و نظامی وند چگینی، ه. ۱۳۹۳. دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- اکبریان، م. و نجفی، س.ا. ۱۳۹۸. اولویت‌بندی اهداف استراتژیک در کارت امتیازی متوازن با تلفیق دیمتل و ای ان پی. نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۴(۱): ۷۴-۸۷.
- الوانی، س.م. ۱۳۹۸. مدیریت عمومی. نشر نی. چاپ پنجاه و ششم. تهران.
- پهلوانیان، ح. ۱۳۸۸. تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت استراتژیک (استراتژیک). انتشارات نیکو روش. چاپ دوم. تهران.
- پیرانی، ع. ۱۳۹۸. اثربخشی برنامه آموزشی مبتنی بر هدف‌گذاری و انگیزش تحصیلی بر رضایتمندی تحصیلی دانش‌آموزان دختر دوره متوسطه دوم نظری شهر ایلام. سومین همایش ملی روانشناسی، تعلیم و تربیت و سبک زندگی دانشگاه پیام نور قزوین. قزوین.
- دیوید، آ. ف. ۱۳۹۸. مدیریت استراتژیک، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رابینز، ا.پ. ۱۳۹۸. مبانی رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایان، ع. ۱۳۹۵. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت. چاپ شانزدهم. تهران.
- ره‌پیک، ح. ۱۳۸۳. هدف و هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی ملی و استراتژیک. فصلنامه مطالعات استراتژیک، ۲: ۲۱۷-۲۳۲.

بررسی عملکرد سال‌های اخیر بخش صنعت آب و فاضلاب کشورمان نشان می‌دهد که مشکل اصلی این بخش از نبود استراتژی شفاف، دقیق و اجرایی برای توسعه و سرمایه‌گذاری لازم در این بخش نشأت می‌گیرد و یکی از دلایل ناکامی شرکت‌های کوچک و متوسط نداشتن اهداف کمی و کیفی است. نتیجه کلی این پژوهش بیانگر آنست که هدف‌گذاری موفق آن است که دارای این شش مولفه باشد: "روشن بودن عملیات"، "همراستایی اهداف در همه سطوح"، "ویژگی‌های محیطی"، "همسویی با ساختار سازمان"، "عدم تکرار" و "تشخیص حوادث پیرامونی".

باتوجه به نتایج پژوهش و براساس مفروضات آزمون دو جمله‌ای، در سطح خطای کمتر از ۱٪ می‌توان ادعا کرد ۶ عامل مورد مطالعه در هدف‌گذاری، اهمیت زیادی دارد. این نتایج با برخی از مطالعات قبلی از جمله (Hofer و همکاران، ۱۹۸۶؛ Singh و همکاران، ۲۰۰۲؛ نجات بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸؛ مطهری، ۱۳۹۷) همخوانی دارد. با توجه به نتایج رگرسیون، بیشترین اثرگذاری مربوط به متغیر همراستایی با ضریب رگرسیون ۰,۳۲۱ می‌باشد. به‌طورکلی در هدف‌گذاری تدوین استراتژی باید عنوان کرد، این شش عامل از نقش مهم و موثری برخوردار هستند.

پیشنهادات ذیل با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش به شرکت‌های اجرایی ارائه می‌شود:

- ۱- شرکت آب و فاضلاب استان قم برای تدوین استراتژی خود نیاز از است ابتدا بیانه مامویت و چشم‌انداز خود را ترسیم کرده و سپس بر مبنای اسناد بالادستی وزارت نیرو، اقتصاد مقاومتی و استانی به‌طور همراستا و یکپارچه اقدام نماید.
- ۲- سازمان‌ها در هنگام تدوین استراتژی‌های خود، از تطبیق اهداف خود با مولفه‌های: همراستایی، روشن بودن عملیات، ویژگی‌های محیطی، همسویی با ساختار، عدم تکرار و تشخیص حوادث، مطمئن باشند.
- ۳- مدیران ارشد سازمان زیرساخت‌های لازم برای هدف‌گذاری از قبیل تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت کارکنان در روش‌های به‌کارگیری هدف‌گذاری سریع و گام به گام را مورد توجه قرار دهند و شرایطی فراهم آورند که استراتژی‌های سازمان قابلیت اجرا داشته باشد. به‌این‌منظور روشن بودن عملیات و عدم تکرار به عهده آنها خواهد بود.
- ۴- با توجه به اینکه نتایج این تحقیق در شرکت آب و فاضلاب استان قم، آزمون شده است، لذا در درجه اول این نتایج در خود شرکت آبفای استان قم تأیید شده است و قابل پیاده‌سازی است. اما باتوجه به اینکه دیگر شرکت‌های آب و فاضلاب اغلب ماهیت مشابهی مانند این سازمان دارند تا حدودی دستاوردهای این پژوهش برای آنها نیز قابل تعمیم خواهد بود. اما برای دیگر

- Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. 1985. organization and management. Forth edition McGraw-Hill Inc. USA.
- Harrison, E. Frank 1991. Strategic control at the C. E. O. Level. International Journal of strategic management (Long Range planning) Great Britain: Pergamum Press plc, 24(6): 78-87.
- <https://www.iranmodir.com/business-failure/> (visited 9 November 2020)
- <https://www.hamshahrionline.ir/news/88682/%D9%86%D8%A8%D9%88%D8%AF>(visited 9 November 2020)
- Hofer R., Charles W., Murray E., dwin A., Charon R. P., Robert A.B., Norman A. and Millner J.R. 1986. Strategic Management: A Casebook in policy and Planning second Edition. West Publishing's. West Publ. Co. USA.
- Locke A. Edwin 1986.. generalizes from laboratory to field setting .University of Maryland. Academy of Management Review.
- Mintzberg H., Raisinghani D. and Theorem A. 1976. The structure of 'unstructured' decision processes. administrative Science Quarterly Sage Publications, 21(2): 246-275.
- Porter L., Lawler E. and Hackman R. 1975. behavior in organizations. Publisher: McGraw-Hill New York. USA.
- Rouillard L. A.1994. Goals and goal setting .3rd Revised edition.Publisher:Kogan Page. London.
- Singh S.K., Hugh J.W. and Richard T.W. 2002. EIS support for the strategic management process. Decision Support Systems, 33: 71-85.
- Taryn C.K., Dennis A.R., Vogel D.R. Nunn maker J.F. 1992. the application of electronic meeting technology to support strategic management, MIS Quarterly, 16(3): 313-334.
- زارعی متین، ح. ۱۳۹۷. مبانی سازمان و مدیریت (رویکرد اقتصادی). انتشارات دانشگاه تهران. چاپ هفتم. تهران.
- سرلک، م.ع. و فراتی، ح. ۱۳۹۲. سیستم‌های اطلاعات مدیریت پیشرفته، انتشارات دانشگاه پیام نور. چاپ هفتم. تهران.
- شلینگ، م.ا. ۱۳۹۵. مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- طیبی، س.ج. و ملکی، م. ۱۳۹۶. برنامه‌ریزی استراتژیک. انتشارات ترمه. چاپ ششم. تهران.
- علی احمدی، ع.ر. و اسدی، ک. ۱۳۸۵. کاربرد تئوری‌ها و روش‌های تجزیه و تحلیل محیطی در تنظیم نقطه تعادل استراتژی سازمانی. فصلنامه مدیریت فردا، ۱۵ و ۱۶: ۵-۱۲.
- کوبین، ج.ن.، هنری م. و رابرت ام، ج. ۱۳۸۲. مدیریت استراتژیک (فرآیند استراتژی)، (ترجمه محمد صائبی)، چاپ سوم. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. تهران.
- کوهنو، ژ. ۱۳۸۲. تأثیر جهانی شدن بر استراتژی (ترجمه منوچهر پایور) پژوهش‌کده مطالعات استراتژیک، شماره گزارش ۲-۴-۱۳۹۷.
- مصلح شیرازی، ع. ن. و حیدری، ع. ۱۳۸۲. طراحی نظام ارزیابی و کنترل استراتژیک در الگوی مدیریت استراتژیک طرح‌گرا (مورد مطالعه: شرکت صنایع آذراب). مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، ۱۹(۳۸): ۷۵-۸۶.
- مطهری، ع.ا. ۱۳۹۱. طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک) دانشگاه پیام نور مرکز ساوه.
- مطهری، ع.ا. ۱۳۹۷. تجربه‌ای موفق از کاربرد کنترل استراتژیک. انتشارات سلسله. چاپ اول. قم.
- نجات‌بخش اصفهانی، ع. و نیکوکار، غ.ج. ۱۳۸۸. مدل کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور. انتشارات جباری. چاپ اول. قم.
- Chirag D. 2019. "Strategy and Strategic Management" In Management for Scientists. Published online: 65-84
- Daft Richard L. 1991. Management. (The Dryden Press series in management) Chicago. USA.