

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 28 - بهار 1393

ص ص 93 - 75

تاریخ دریافت مقاله: 92/06/01

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/11/08

## شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صدا و سیمای آذربایجان شرقی

دکتر فرج الله رهنورد<sup>1</sup>

رقیه فتحی لیواری<sup>2\*</sup>

دکتر طاهر روشندل اربطانی<sup>3</sup>

### چکیده

با فرض اینکه مدیریت ارشد، بهترین راهبرد سازمانی را با توجه به تحلیل اوضاع محیطی و جهت گیری راهبردی برای خود انتخاب کرده باشد، سوال کلیدی آن است که تا چه حد انتظار می رود، به اجرای موفقیت آمیز آن اقدام کند؟ پاسخ به این پرسش در گرو شناخت عوامل کلیدی موفقیت در هر سازمان است. راهبردهای سازمان صدا و سیمای مرکز آذربایجان شرقی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شده است، در مرحله اجرا با مشکلات فراوانی روبرو شده، جنبه عملیاتی نیافته است. موضوع این مقاله شناسایی عوامل مؤثر و تعیین اهمیت نسبی آنها در اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمان فوق الذکر است. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی می باشد و روش پژوهش نیز از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان خبره سازمان است که صلاحیت اظهار نظر در خصوص عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی را دارند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. تحلیل عاملی اکتشافی نشانگر آن است که هفت عامل کلیدی به شرح زیر در پیاده سازی موفقیت آمیز راهبردهای سازمان صدا و سیمای آذربایجان شرقی دخیل هستند: (1) فرهنگ سازمانی حمایتگر؛ (2) پاداش و تقویت مجریان؛ (3) همترازی عمودی راهبردها؛ (4) مدیریت و کنترل عملیات؛ (5) نیروی انسانی توانمند؛ (6) بودجه و منابع مالی مکفی؛ (7) ساختار سازمانی سازگار.

**واژه های کلیدی:** اجرای استراتژی، همترازی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی

انسانی توانمند

<sup>1</sup> -دانشیار، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، گروه مدیریت، تهران، ایران [f.rahnnavard@impf.ac.ir](mailto:f.rahnnavard@impf.ac.ir)

<sup>2</sup> -کارشناس ارشد، پردیس بین المللی ارس دانشگاه تهران، گروه مدیریت MBA، تهران، ایران

<sup>3</sup> -دانشیار، دانشگاه تهران، گروه مدیریت رسانه، تهران، ایران [roghaiiehfathi@yahoo.com](mailto:roghaiiehfathi@yahoo.com)

## مقدمه

اینکه چرا بعضی از سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود موفقند و بعضی دیگر از میدان رقابت حذف می‌شوند، سؤال همیشگی کسب و کارها بوده است. به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از این گونه سوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی»، «مدیریت استراتژیک» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» جستجو کرد. با توجه به اینکه امروزه اهمیت مدیریت استراتژیک در حوزه‌های رقابتی در سطوح سازمانی شناخته شده است و سازمانها با چنین رویکردی به تدوین راهبردهای خود می‌پردازند، اما عملکرد سازمانها گویای آن است که در مرحله اجرای این راهبردها با چالش جدی مواجه هستند که بایستی به آنها پرداخته شود (هاپر<sup>1</sup>، 2011). به این ترتیب در یک سازمان برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها، نیاز به شناخت موانع و چالشهای اجرای استراتژی است.

چگونگی اجرای استراتژی می‌تواند یک تصمیم استراتژیک مناسب را بی‌اثر کند یا یک انتخاب مناسب را موفق سازد. باید فرایندهای اجرا را برای شناخت راهکارهای استراتژیک موجود مورد بررسی قرار داد (کوئین<sup>2</sup>، 1382، 55). اگر این پیش فرض را بپذیریم که تدوین استراتژی که در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی یک کار خطیری است، همان طور که در گذشته نیز بود، آنگاه باید به مسؤلیت بنیادین دیگری پردازیم و آن اجرای اثربخش استراتژی است. در حالی که شکل دهی به استراتژی کار ساده‌ای نیست، اما اجرای موفقیت آمیز آن کار بسیار دشوار است. نتیجه بررسی چاران و گالوین<sup>3</sup> (1999) نشان داد که 70 درصد شکست مدیران عامل، ناشی از تدوین راهبرد ضعیف نیست، بلکه از اجرای ضعیف ناشی می‌شود. چرا اجرای استراتژی این قدر مشکل است؟ نتایج تحقیقات نشانگر عوامل بازدارنده در مرحله اجرا هستند. به هرحال، تحقیقاتی که بر روی تدوین استراتژی صورت گرفته، بیشتر از اجرای آن بوده است (برنز<sup>4</sup> و همکاران، 2008). به عبارتی دیگر، اجرای استراتژی در سازمانها به سبب ماهیت عملیاتی و وابستگی به عنصر تجربه، در میان دیگر اجزای فرایند مدیریت استراتژیک، حجم کمتری از تحقیقات و مدل‌های نظری را به خود تشکیل می‌دهند،

<sup>1</sup> - Huber

<sup>2</sup> - Quinn

<sup>3</sup> - Charan and Colvin

<sup>4</sup> - Brenes

با این حال برنامه و طرحی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شده باشد در عمل با مشکلات فراوانی روبرو شده و جنبه عملیاتی نیابد، فاقد ارزش است (جلالی فریزه‌ندی، 1389).

سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیستند، پژوهش‌های صورت گرفته بیشتر ناظر بر تدوین استراتژی هستند و صعوبت اجرای استراتژی کمتر در تحقیقات مدنظر قرار گرفته است. از این رو، این مقاله سعی دارد این شکاف پژوهشی را با تأکید بر تدوین مدل بومی پر کند.

در محیط‌های متلاطم، مدیران سعی می‌کنند از طریق تدوین استراتژی مناسب، سازمان خود را با این تغییرات سازگار کنند و این استراتژی‌ها را به فرآیندهای کاری روزانه تبدیل کنند. برای این منظور مدیران با وضع خط‌مشی‌های مناسب، دیگر عناصر سازمانی را به عنوان ابزار پیاده‌سازی (اجرا) به کار می‌گیرند. پس از تدوین استراتژی‌هایی را که باید به اجرا درآورد، فرآیند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد. باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشانید که همان اجرای استراتژی می‌باشد (دیوید<sup>1</sup>، 1390). منظور از اجرای استراتژی عبارت است از: آنچه که بین قصد مشخص سازمان برای انجام یا عدم انجام کاری، و اثر غایی در دنیای عمل اتفاق می‌افتد. این تعریف ناظر بر اقدامات بین انتظارات و نتایج حاصل از استراتژی است. از این رو، برخی از نویسندگان مانند تامسون و استریکلند<sup>2</sup> (1987)، استراتژی را یک امر اداری تعریف کرده‌اند. شاید ساده‌ترین و جامع‌ترین تعریف از اجرای استراتژی را بتوان به صورت زیر تعریف کرد: آنچه که بین انتظارات راهبرد و نتایج (ادارک شده) راهبردپیش می‌آید. اجرای استراتژی با رویکرد سیستمی ناظر بر عملیاتی است که بین درونداد (راهبرد تدوین شده) و برونداد (نتایج) روی می‌دهد. به سخن دیگر، اجرای استراتژی به روش ساخت دهی یک سازمان برای پیاده‌سازی کارآمد برنامه استراتژیک و نیل به اهداف آن اشاره دارد (آلخافاجی<sup>3</sup>، 2003).

اجرای استراتژی جنبه‌های مختلف سازمان را در بر می‌گیرد. اجرای آن مستلزم تعهد کارکنان، رهبری اثربخش، و تخصیص منابع است. بررسی ادبیات اجرای استراتژی نشان دهنده مدل‌های مختلفی است که هر یک از آنها سعی دارند اثربخشی اجرا را مورد

<sup>1</sup> - Fred R. David

<sup>2</sup> - Thompson and Strickland

<sup>3</sup> - Alkhafaji

بررسی قرار دهند (شملمزر و اولسن<sup>1</sup>، 1994). مدل‌های معروف و مهم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از جمله: کاپلان و نورتون<sup>2</sup>، دیوید، پیرس و رابینسون<sup>3</sup>، برایسون<sup>4</sup> و دیگران اجرای استراتژی را به عنوان بخش بسیار مهمی از مدل‌های خود مطرح ساخته‌اند (کری‌تندن<sup>5</sup>، 2008). یکی از مدل‌ها، مدلی است که توسط واترمن در سال 1980 ارائه شده است. بر اساس تحقیقات وی و همکارانش اجرای اثر بخش استراتژی اساساً وابسته به ارتباط بین عوامل استراتژی؛ ساختار، سیستم‌ها، سبک‌ها، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف فرعی است. او هر یک از عوامل را به طور مجزا تشریح کرده است، ولی درباره ارتباط بین آنها و تأثیر این ارتباط بر اجرای استراتژی شرح و بسط جامعی ارائه نکرده است (واترمن<sup>6</sup>، 1980، 14-26).

مدل دیگر مدل معروف کاپلان و نورتون است که چهار عامل کلیدی را برای پیاده‌سازی موفق راهبردها توصیه کرده‌اند: (1) شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ (2) روابط و ارتباطات؛ (3) برنامه‌ریزی و هدفگذاری؛ (4) بازخور و یادگیری راهبردی (کاپلان و نورتون<sup>7</sup>، 1996).

مدل دیگر مربوط به میلر است، میلر در مطالعه‌ای که بر روی یازده تصمیم راهبردی در شش شرکت انجام داد، ده عامل را که در پیاده‌سازی راهبردها مؤثرند شناسایی کرد: (1) تحقق بخش‌ها؛ پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت؛ (2) توانمندسازها؛ آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف پذیری (میلر<sup>8</sup>، 1997، 577-602). بیر و آیزن اسنات موانع اجرای راهبردها را در شش مورد خلاصه کرده‌اند: سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله مدیریت ارشد، راهبرد غیرمشخص و اولویت‌های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر اثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب و کارها یا

<sup>1</sup> - Schmelzer and Olsen

<sup>2</sup> - Kaplan and Norton

<sup>3</sup> - J.A. Pearce and R. B. Robinson

<sup>4</sup> - John. M. Bryson

<sup>5</sup> - Critenden

<sup>6</sup> - Waterman

<sup>7</sup> - Kaplan and Norton

<sup>8</sup> - Miller

مرزها، توسعه ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه جوانب (بیر و آیزن استات<sup>1</sup>، 2000، 290-30).

اکوموس پس از مروری جامع بر چارچوب های پیاده سازی راهبرد، ده عامل کلیدی را در پیاده سازی راهبرد شناسایی کرد: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چارچوب ها آن است که باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند پیاده سازی به موفقیت ختم شود (اکوموس<sup>2</sup>، 2001).

آلتونن و ایکاوالکو در مطالعه ای که در دوازده سازمان خدماتی و ضمن مصاحبه با 298 نماینده از مدیران ارشد، مدیران میانی، و کارکنان عملیاتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق راهبردها در گرو انطباق راهبردهای برنامه ریزی شده و تحقق یافته در راستای دستیابی به دورنمای سازمان است. تعامل میان این دو از طریق ارتباطات، تعبیر، اتخاذ و عمل صورت می گیرد. اگر این تعامل موفق باشد دورنمای سازمان قابل دستیابی است. در این مطالعه سه عنصر اجرای موفقیت آمیز راهبرد ها بدین شرح حاصل شده اند: ارتباطات و عمل راهبردی، شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی و ساختارها و سیستم های همسو با راهبرد (آلتونن و ایکاوالکو<sup>3</sup>، 2002).

میلر و دیگران در بررسی 55 تصمیم راهبردی در شرکت های خصوصی خدماتی، خصوصی تولیدی، دولتی تجاری و دولتی غیرتجاری انگلیسی تلاش کردند تا عوامل مؤثر در موفقیت اجرای تصمیمات راهبردی را شناسایی کنند. آنها پس از بررسی ادبیات موضوع، موانع مؤثر در موفقیت تصمیمات راهبردی را در دو گروه تقسیم بندی کردند: الف) عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) شامل: 1. آشنایی؛ 2. قابلیت ارزیابی؛ 3. قابلیت تشخیص 4. تخصیص منابع؛ و 5. موافقت. ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) شامل: 1) پذیرش؛ 2) تسهیل ساختاری؛ و 3) اولویت (میلر<sup>4</sup>، 2004، 201-218). در پژوهش دیگر، میلر و همکاران نشان دادند که میان متغیر زمان اجرا (زمانی که طول می کشد تا تصمیمات اجرا شوند) با شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی ارتباط معناداری وجود ندارد. به این ترتیب هم تصمیماتی که به سرعت اجرا شوند و هم تصمیماتی که به

<sup>1</sup> - Beer and Eisenstat

<sup>2</sup> - Okumus

<sup>3</sup> - Aaltonen and Ikavalko

<sup>4</sup> - Miller

آهستگی عملی شوند، می‌توانند منتهی به موفقیت یا شکست شوند (میلر، 2008، 606-628).

منکینز و استیل برای پرکردن شکاف میان طراحی و اجرای راهبرد راهکارهای چندی پیشنهاد کردند: ساده نگه‌داشتن راهبرد، واقع‌گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش‌فرض‌ها و نه پیش‌بینی‌ها، کاربرست چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه، مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف، پایش عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی (منکینز و استیل<sup>1</sup>، 2005).

برنز و همکاران عوامل کلیدی موفقیت را شامل 18 عامل می‌دانند و آنها را در پنج گروه فرایند تدوین راهبرد، اجرای سیستماتیک، کنترل و پیگیری راهبرد، رهبری و مدیریت مدیرعامل و کارکنان با انگیزه و مناسب و نهایتاً حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر طبقه‌بندی کرده‌اند؛ تحقیقات آنها مبتنی بر مطالعه‌ای است که بر روی 87 شرکت در 12 کشور آمریکای لاتین (شامل آرژانتین، برزیل، شیلی، پرو، ونزوئلا، پاناما، کاستاریکا، نیکاراگوئه، هندوراس، السالوادور، گواتمالا و مکزیک) انجام داده‌اند (برنز<sup>2</sup>، 2008، 590-598).

در تحقیق کریتندن هشت اهرم برای اجرای موفق راهبردها معرفی شده‌اند که در دو طبقه متغیرهای ساختاری و مهارتی دسته‌بندی شده‌اند. چهار متغیر ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها هستند و چهار متغیر مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی می‌باشند (کریتندن<sup>3</sup>، 2008، 301-309). بزم و همکاران پیشنهاد می‌کنند که اجرای مؤثر استراتژی باید بر عوامل کلیدی چهارگانه زیر متمرکز شود: (1) ساختار سازمانی؛ (2) فرهنگ سازمانی؛ (3) منابع انسانی؛ و (4) پاداش‌های سازمانی. آنها همترازی این چهار عامل با راهبرد سازمانی در اجرای استراتژی را بسیار تاثیرگذار می‌دانند (بزم<sup>4</sup>، 1986).

<sup>1</sup> - Mankins and Steele

<sup>2</sup> - Brenes

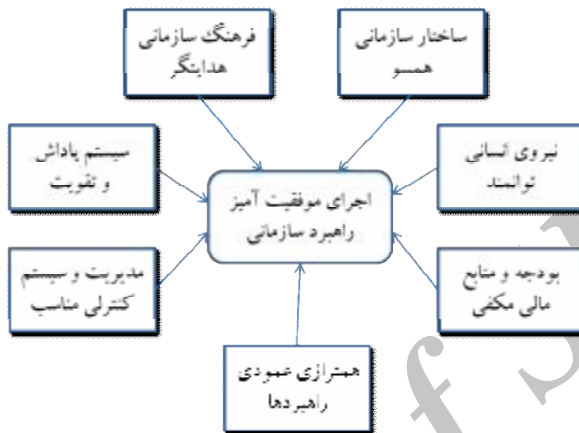
<sup>3</sup> - Critenden

<sup>4</sup> - Boseman

جدول 1. عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز استراتژی

ردیف	مدل	عوامل مؤثر
1	واترمن (1980)	(1) ساختار؛ (2) سیستم ها؛ (3) سبک ها؛ (4) کارکنان؛ (5) مهارت ها و اهداف فرعی
2	کاپلان و نورتون (1996)	(1) شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ (2) روابط و ارتباطات؛ (3) برنامه ریزی و هدفگذاری؛ و (4) بازخور و یادگیری راهبردی
3	میلر (1997)	الف) تحقق بخش ها؛ پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت. ب) توانمندسازها؛ آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف پذیری
4	بیر و آیزن استات (2000)	(1) سبک مدیریت از بالا به پایین؛ (2) راهبرد غیرمشخص و اولویتهای متعارض؛ (3) تیم مدیریت ارشد غیراثربخش؛ (4) ارتباطات عمودی ضعیف؛ (5) هماهنگی ضعیف میان کارکردها؛ (6) کسب و کارها یا مرزها؛ (7) توسعه ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه جوانب
5	اکوموس (2001)	(1) عدم اطمینان محیطی؛ (2) ساختار سازمانی؛ (3) فرهنگ سازمانی؛ (4) برنامه ریزی عملیاتی؛ (4) ارتباطات؛ (4) تخصیص منابع، افراد؛ و (5) کنترل
6	آلتون و ایکاوالکو (2002)	(1) ارتباطات و عمل راهبردی؛ (2) شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی؛ و (3) ساختارها و سیستم های همسو با راهبرد
7	میلر و همکاران (2004)	الف) عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) شامل: (1) آشنایی؛ (2) قابلیت ارزیابی؛ (3) قابلیت تشخیص؛ (4) تخصیص منابع؛ و (5) موافقت. ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) شامل: (1) پذیرش؛ (2) تسهیل ساختاری؛ و (3) اولویت
8	منکینز و استیل (2005)	(1) ساده نگهداشتن راهبرد؛ (2) واقع گرا بودن آن؛ (3) به بحث گذاشتن پیش فرض ها و نه پیش بینی ها؛ (4) کاربست چارچوب محکم؛ (4) یافتن زبان مشترک؛ (5) بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه؛ (6) مشخص کردن اولویت ها به طور شفاف؛ (7) پایش عملکرد به طور مستمر؛ و (8) توسعه قابلیت های اجرایی
9	برنز و همکاران (2008)	(1) فرایند تدوین راهبرد، اجرای سیستماتیک؛ (2) کنترل و پیگیری راهبرد؛ (3) رهبری و مدیریت مدیرعامل؛ (4) کارکنان با انگیزه و مناسب؛ و (5) حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر
10	بزمین و همکاران (1986)	(1) ساختار سازمانی؛ (2) فرهنگ سازمانی؛ (3) منابع انسانی؛ (4) پاداش های سازمانی؛ و (5) همتراری عناصر سازمانی با راهبرد سازمانی.
11	کریتندن (2008)	الف) عامل ساختاری شامل اقدامات، برنامه ها، سیستم ها و سیاست ها هستند ب) عامل مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی هستند

با توجه به مبانی نظری پیش گفته، و تلفیق نتایج تحقیقات مختلف و طبقه‌بندی آنها، مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار زیر قابل ارائه است.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش

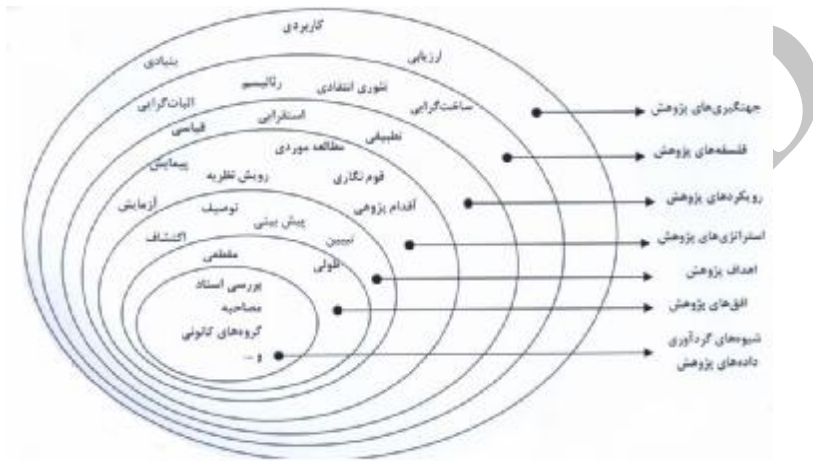
## ابزار و روش

روش‌های متعددی برای تحقیق به کار برده می‌شود و معمولاً محققان در خصوص تعریف مشخصی از انواع روش‌های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از آن موجود است. مدل پیاز تحقیق یکی از این تقسیم‌بندی‌هاست که توسط ساندرز و همکاران ارائه شده و از جامعیت بیشتری برخوردار است (ساندرز<sup>1</sup>، 2003). مطابق مدل پیاز تحقیق (شکل 2)، از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه اثبات‌گرایانه است. در تحقیقات اثبات‌گرایی اعتقاد بر این است که واقعیت به صورت عینی و مشخص وجود دارد و می‌توان از ویژگی‌های قابل سنجش که مستقل از پژوهشگر هستند، بهره برد. این پژوهش از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است. زیرا نتایج آن در سازمان صدا و سیما قابلیت کاربرد دارد. بالاخره، استراتژی‌های پژوهش در قالب پژوهش‌های همبستگی و پیمایشی قابل بیان می‌باشند. از آنجایی که پژوهش

<sup>1</sup> - Saunders



حاضر از نوع پیمایشی می‌باشد، به استراتژی پیمایشی بیشتر می‌پردازیم. این استراتژی درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین می‌باشد. با توجه به میدانی بودن تحقیق، در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.



شکل 2. روش شناسایی تحقیق مطابق مدل پیاز پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان خبره مرکز صدا و سیما مرکز تبریز است که جمعاً 223 نفر هستند و صفت مشترک آنها توانایی اظهار نظر در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای صدا و سیما مرکز آذربایجان شرقی است. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است و برای تامین شرط کفایت نمونه در این تکنیک آماری، کل جامعه آماری (223 نفر) به عنوان نمونه انتخاب شده است. به عبارت دیگر، این پژوهش از نوع همه شماری (سرشماری) است (سرمد، بازرگان و حجازی، 1376). برای گردآوری داده‌ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسش نامه علاوه بر ابتدای متغیرها بر مبنای نظری، در مرحله مطالعه مقدماتی ابهامات پرسش نامه بر مبنای نظر خبرگان برطرف شده است. در ضمن، اعتبار (پایایی) پرسش نامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار آلفای محاسبه شده (0,96) نشانگر اعتبار نسبتاً بالای آن است.

لازم به توضیح است که از میان پرسش نامه‌های توزیع شده، تنها 180 پرسش نامه برگشت داده شد که نشانگر نرخ بازگشت 81% است.

### یافته‌ها

در این تحقیق برای شناسایی عوامل کلیدی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا شرط استفاده از تحلیل عاملی برقرار است؟ بدین منظور از شاخص<sup>1</sup> KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. همان طور که در جدول (2) نشان داده شده است، مقدار KMO (0/906) بیشتر از 0/7 است که نشانه کفایت نمونه است. در ضمن، سطح معناداری مشاهده شده در آزمون بارتلت کوچکتر از 0/05 است. بنابراین، فرضیه صفر (همان بودن ماتریس) رد می‌شود. به عبارت دیگر، همبستگی لازم بین متغیرها برای احصای عوامل وجود دارد.

جدول 2. نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO

کفایت نمونه KMO	0/906
آزمون کرویت بارتلت	3807/291
مقدار تقریبی خی دو	1081
درجه آزادی	0/000
سطح معناداری	

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که متغیرهای مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی در مرکز صدا و سیمای تبریز را می‌توان در هفت گروه مطابق جدول (3) دسته بندی کرد که مجموعاً 58/76 از تغییر پذیری در اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی را تبیین می‌کنند. همان طور که در جدول دیده می‌شود، "فرهنگ سازمانی حمایتگر" با واریانس 10/57 بیشترین تأثیر را بر اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی دارد، در حالی که عامل "ساختار سازمانی" با واریانس 5/68 در رتبه آخر قرار دارد.

<sup>1</sup> - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

جدول 3. ماتریس عوامل بعد از چرخش

عوامل							سوال ها
7	6	5	4	3	2	1	
						0/757	انعطاف پذیری در وظایف شغلی
						0/591	ترغیب فرهنگ مشارکتی
						0/565	واگذاری اختیارات به زیردستان
						0/558	توجه به نوآوری و خطرپذیری
						0/546	توجه به توانمندسازی کارکنان
						0/529	واگذاری اختیارات لازم به سطوح پایین دست
						0/480	ترغیب همکاری در تمام بخش های سازمان
						0/467	ترویج فرهنگ انطباقی پذیری در سازمان
						0/467	حمایت از نیروی انسانی
					0/704		تاکید بر پرداخت متغیر جهت ترغیب ریسک پذیری
					0/691		بکارگیری پاداش های معنوی
					0/685		توجه به پرداخت های انگیزشی
					0/602		ارتباط سیستم پاداش دهی با اهداف راهبردی
					0/592		اجرای بازده سرمایه گذاری در پرتو نیازهای راهبردی
					0/544		دنبال کردن رهبری تحول آفرین
					0/428		کنترل عملکرد واحدها متناسب با محورهای کلیدی
					0/427		ترغیب کارکنان در مسیر تحقق راهبردها
				0/712			همترازی راهبردها بصورت عمودی
				0/654			مجهز شدن به تکنولوژی مدرن
				0/610			ایجاد یکپارچگی در تمامی سطوح راهبردی سازمان
				0/608			اصلاح دیگر عناصر سازمان به هنگام تغییر راهبرد سازمانی
				0/538			بهره گرفتن از ابزار و تجهیزات فیزیکی متناسب
				0/489			اجرای بودجه ریزی سالیانه در چارچوب اهداف سازمان
				0/391			ترکیب مناسب عوامل داخلی و خارجی در مرحله تدوین راهبرد
				0/386			بازنگری راهبردها به صورت ادواری
			0/642				انتخاب معیارهای کنترلی در پرتو راهبردهای سازمانی
			0/640				استفاده از فلسفه مدیریت

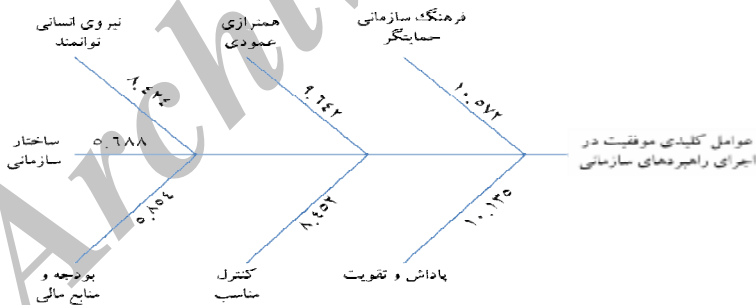
							بر مبنای استثناء
			0/503				بهبود فرایندهای سازمانی برای سازگاری با راهبرد
			0/492				واگذاری حق تصمیم فناوری به سطوح مختلف سازمانی
			0/469				اعمال مدیریت مشارکتی
			0/462				سازماندهی تعداد سطوح در سلسله مراتب متناسب با راهبرد
			0/454				بهبود تولیدات سازمانی متناظر با راهبردهای انتخابی
			0/433				کسب و توزیع دانش ضمنی افراد برقراری فرایندهای ارتباطات دوطرفه و مشارکتی
		0/786					ایجاد فضای سازمانی مناسب جهت تلاش‌های اختیاری کارکنان
		0/556					تدوین راهبردهای رقابتی
		0/548					تامین نیروی انسانی از داخل و خارج سازمان متناسب با نیاز
		0/529					استقرار سیستم‌های کاری مبتنی بر عملکرد بالا
		0/477					دستیابی به قدرت مشترک در واحدها
		0/447					سازماندهی اختیارات سازمانی متناسب با سلسله مراتب
	0/734						انتخاب ریسک مالی بر مبنای ملاحظات راهبردی
	0/685						مدنظر قرار دادن سرمایه‌گذاری در توسعه بازار در سازمان
	0/488						دادن آزادی عمل به تصمیم گیرندگان سازمانی
0/680							تبعیت ساختار سازمانی از راهبرد سازمانی
0/604							همه‌نگ کردن فعالیت‌های واحدهای سازمانی در اجرای استراتژی
0/537							لحاظ کردن درجه مناسبی از رسمیت
0/459							توجه به بیانیه ارزشی سازمان در راستای تحقق راهبرد سازمانی
2/673	2/752	3/959	3/972	4/532	4/763	4/969	<b>ارزش ویژه</b>
5/688	5/854	8/424	8/452	9/642	10/135	10/572	<b>واریانس</b>
58/767	53/080	47/225	38/801	30/349	20/707	10/572	<b>واریانس تجمعی</b>

با توجه به ویژگی‌های مشترک متغیرهایی که بر عوامل هفت گانه سوار شده‌اند، عوامل احصا شده به شرح زیر نامگذاری گردید: (1) عامل اول: فرهنگ سازمانی هدایتگر؛

2) عامل دوم: سیستم پاداش و تقویت؛ 3) عامل سوم: همترازی عمودی بین سطوح راهبردها؛ 4) عامل چهارم: مدیریت و سیستم کنترلی مناسب؛ 5) عامل پنجم: نیروی انسانی توانمند؛ 6) عامل ششم: بودجه و منابع مالی مکفی؛ و 7) عامل هفتم: ساختار سازمانی همسو.

باید در نظر داشت که واریانس تجمعی نهایی (58/76) نشان می دهد که عوامل هفت گانه احصا شده در حدود 59 درصد از تغییر پذیری در اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی را نشان می دهند. به عبارت دیگر، عوامل تاثیرگذار دیگری در کار هستند که در این پژوهش شناسایی نشده اند.

مدل استخوان ماهی: با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل کلیدی مؤثر در اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی را می توان در قالب نمودار استخوان ماهی مطابق شکل (2) خلاصه کرد. عامل فرهنگ سازمانی حمایتگر 10/572 درصد از تغییر پذیری در پیاده سازی موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی صدا و سیمای مرکز آذربایجان شرقی را نشان می دهد، در حالی که آخرین عامل یعنی ساختار سازمانی همسو فقط 5/688 درصد از تغییرپذیری در متغیر وابسته را نشان می دهد و قبل از آن نیز بودجه و منابع مالی مکفی کمترین درصد واریانس یعنی 5/854 را دارد. دیگر عوامل، درصد واریانس به نسبت نزدیک به هم را دارند که به ترتیب از 10/135 شروع و به 8/424 ختم می شود.



شکل 2. مدل استخوان ماهی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی

اهمیت رتبه ای عوامل: برای تعیین اهمیت رتبه ای عوامل احصاء شده از آزمون فریدمن<sup>1</sup> استفاده شد. همان طور که جدول (4) دیده می‌شود، رتبه عامل "بودجه و منابع مالی مکفی" بالاتر از همه بوده و این عامل به عنوان یک عامل کلیدی و مؤثر در اجرای راهبردهای سازمانی مطرح است. اعمال "مدیریت و نظارت مناسب" در رتبه دوم، و عامل "ساختار سازمانی همسو" رتبه سوم را به خود اختصاص داده که با پارادایم چندلر<sup>2</sup> کاملاً تطبیق پیدا می‌کند. عوامل همترازی، پاداش، فرهنگ سازمانی، و نیروی انسانی به ترتیب در مکان‌های بعدی قرار دارند.

جدول 4. رتبه بندی حاصل از آزمون فریدمن

رتبه میانگین	عامل
5/25	بودجه و منابع مالی مکفی
5/08	مدیریت و سیستم کنترلی مناسب
4/18	ساختار سازمانی همسو
3/89	همترازی عمودی بین سطوح راهبردها
3/46	سیستم پاداش و تقویت
3/12	فرهنگ سازمانی حمایتگر
3/03	نیروی انسانی توانمند
180	تعداد
186/246	Chi-Square
6	درجه آزادی
0/000	سطح معناداری

## بحث و نتایج

در این پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که متغیرهای مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی را می‌توان در قالب هفت عامل طبقه بندی کرد که این عوامل عبارتند از: (1) فرهنگ سازمانی حمایتگر؛ (2) سیستم پاداش و تقویت؛ (3) همترازی عمودی بین سطوح راهبردها؛ (4) مدیریت و سیستم کنترلی مناسب؛ (5) نیروی انسانی توانمند؛ (6) بودجه و منابع مالی مکفی؛ و (7) ساختار سازمانی همسو.

<sup>1</sup> - Friedman Test

<sup>2</sup> -Chandler

باید در نظر داشت که یافته های این پژوهش با تحقیقات پیشین کاملاً سازگار است. به عنوان مثال، عوامل ساختار و فرهنگ سازمانی با مدل اکوموس<sup>1</sup> (2001)، و همچنین عوامل کنترل و تخصیص بهینه منابع با مدل منکینز و استیل<sup>2</sup> (2005) همخوانی دارد. تمایز این پژوهش با تحقیقات پیشین ناظر بر عامل "همترازی عمودی بین سطوح راهبردها" است. از این نظر می توان آن را نوآوری تحقیق حاضر به حساب آورد. همترازی به درجه همسویی بین عناصر مختلف سازمان اشاره دارد که به صورت عمودی و افقی قابل طرح است (رهنورد و نیکزاد، 1388). تفاوت دیگر این پژوهش با تحقیقات گذشته در اهمیت رتبه ای عوامل احصا شده است که این امر با امعان نظر به شرایط اقتضایی سازمان صدا و سیما مرکز تبریز قابل توجیه است.

باتوجه به ماهیت کاربردی این پژوهش، و یافته های پژوهش پیشنهادهای اجرایی به شرح زیر قابل ارائه است:

1. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر با رویکرد راهبردی به گونه ای که باورها و ارزش های سازمانی از جهت گیری راهبردی پشتیبانی کند.
2. پاداش دهی به افراد و واحدهایی که در جهت تحقق راهبردهای سازمانی تلاش می کنند.
3. تدوین راهبردهای سطح کسب و کار و راهبردهای وظیفه ای با رویکرد همترازی افقی و عمومی
4. اعمال سیستم کنترلی بر فعالیت های واحدهای عملیاتی و افراد با هدف اجرای راهبردهای سازمانی
5. تربیت و توانمندسازی کارکنان با استقرار نظام مناسب آموزش های ضمن خدمت
6. تخصیص بودجه و منابع مالی مکفی برای اجرای موفقیت آمیز راهبردهای تدوین شده
7. همسوسازی ساختار سازمانی با راهبردهای تدوین شده.

باید در نظر داشت که واریانس تجمعی عوامل احصا شده حدود 59 درصد است، بنابراین، عوامل تأثیرگذار دیگری در کار هستند که در این تحقیق شناخته نشده اند. از

<sup>1</sup> - Okumus

<sup>2</sup> - Mankins and Steele

این رو، توصیه می‌شود دیگر پژوهشگران با لحاظ کردن دیگر متغیرهای تاثیرگذار مدل احصا شده را تکمیل نمایند. در ضمن، مدل احصا شده این تحقیق تنها ناظر بر سازمان صدا و سیماست. از این رو، در تعمیم یافته‌های آن به دیگر مراکز صدا و سیما در استانهای مختلف باید جانب احتیاط را در نظر گرفت.

Archive of SID



## منابع:

- جلالی فریزندی، س. ح (1389)، راهکارهایی برای مقابله با موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- رهنورد، ف، و نیکزاد، س (1388)، ایجاد همترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی، مدیریت دولتی، دوره 1، شماره 2، بهار و تابستان، صص 19-34.
- - سرمد، ز، بازرگان، ع. و حجازی، ا (1376)، روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه
- - کوپین، جیمز پرایان؛ مینتس برگ، هنری و جیمز، رابرت ام (1382)، مدیریت استراتژیک، ترجمه صائبی، محمد، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ سوم.
- - دیوید، فرد. آر (1390)، مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، ع. و اعرابی، س. م، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ نوزدهم.
- Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002), "Implementing Strategies Successfully". *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415-18.
- Alkhafaji, A.F. (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, New York: The Haworth Press.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000), "The Silent Killer of Strategy Implementation and learning". *Sloan Management Review*, July, 29-30.
- Boseman, G., Phatak, A., and Schellenberger, R. E. (1986), *Strategic Management::Text and Cases*. New York: John Wiley and Sons.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008), "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America." *Journal of Business Research*, Vol.61, No.6, pp.590-598.
- Charan R. and Colvin, G. (1999), "Why CEOs Fail," *Fortune*, June 21.

- 
- Critenden, V., & Critenden, W. (2008), "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation". *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
  - Huber, A.J. (2011), *Effective Strategy Implementation: Conceptualizing Firms' Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance*, Germany: Gabler Verlag.
  - Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), "The Balanced Score-card - Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press.
  - Mankins, M. C., Steele, R. (2005), "Turning Great Strategy into Great Performance". *Harvard Business Review* 83 (7/8), 64-72.
  - Miller, S. (1997), "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors", *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
  - Miller, S., Hickson, D. & Wilson, D. (2008), "From strategy to action: involvement and influence in top level decisions". *Long Range Planning* 41(6), 606-628.
  - Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004), *Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions*". *Long Range Planning* 37 (3), 201-218
  - Okumus, F. (2001), "Towards a Strategy Implementation Framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-38.
  - Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003), *Research methods for business students* (3rd Ed). Harlow: FT Prentice Hall.
  - Schmelzer, C.D., and Olsen, M.D. (1994), A data based strategy implementation framework for companies in the restaurant industry, *Int. J. Hospitality Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 347-359.

- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1987), Strategic Management. Business Publications, Inc.: Plano. TX.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980), "Structure is the organization". Business Horizons, 23(3), 14-26.

Archive of SID