

# انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند اجرا (پیاده‌سازی) استراتژی

یاسر بشیر بنائم\*

تاریخ پذیرش ۱۳۹۴/۱۲/۱۱

تاریخ دریافت ۱۳۹۴/۳/۶

هدف اصلی مقاله، پاسخ به این سؤال است که آیا فقط تشکیل یک استراتژی ایدئال می‌تواند پیشروی سازمان‌ها را تضمین کند؟ تحقیق حاضر از حیث روش در جایگاه توصیفی است. نتیجه برآمده از این تحقیق، دلیل شکست بسیاری از استراتژی‌های خوب و مورد انتظار نبودن نتایج برخی دیگر از استراتژی موجود را بیان می‌کند. یکی از مواردی که می‌توان به‌عنوان دلیل شکست و نامطلوبی نتایج حاصل از پیاده‌سازی استراتژی‌ها نام برد، اجرای نادرست و نبودن مرحله قبل از آن، یعنی انجام استراتژی است. در این مقاله سعی شده اهمیت مرحله‌های اجرا و انجام استراتژی بیان و اغلب موانع موجود در مرحله انجام استراتژی توصیف شود.

**کلیدواژه‌ها: استراتژی؛ اجرای استراتژی؛ انجام استراتژی**

\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، بناب؛

Email: bashirbanaem@yahoo.com

## مقدمه

ادبیات معاصر در مورد اجرای استراتژی اظهار می‌کند که شکاف بزرگی بین تشکیل استراتژی و اجرای آن، به عبارت دیگر چیزی که شرکت‌ها قصد دارند انجام دهند و چیزی که واقعاً انجام می‌دهند، وجود دارد. طبق نظر زوک و آلن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) میزان ۹۰ درصد از کل شرکت‌ها هرگز نیت‌های استراتژیکشان را درک نمی‌کنند. با این وجود، تحقیق دیگر انجام گرفته توسط مانکینز و استیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که شرکت‌ها به صورت کلی، هنگام اجرای استراتژی، متوسط اتلاف عملکرد ۳۷ درصد دارند. این ۳۷ درصد به دلیل تعدادی از عوامل مختلف که موانعی را برای اجرای موفق استراتژی ایجاد می‌کنند، از دست می‌دهند و از دسترسی شرکت به هدف مطلوبش ممانعت می‌کنند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها به طور متوسط تنها ۶۳ درصد از نیت استراتژیکشان را درک می‌کنند. چون این دو تحقیق با همدیگر در یک سال انجام می‌گیرند، شرح این تفاوت معنادار با اظهار به اینکه شرکت‌ها در کل چیز زیادی در مورد اجرای استراتژی و اینکه شکاف موجود بین تشکیل و اجرا استراتژی یاد نگرفته‌اند، محتمل نیست (Mankins and Steele, 2006). همچنین براساس نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، اغلب شرکت‌ها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه‌اند. برای مثال، براساس مطالعه‌ای توسط نشریه فورچون بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند. همچنین طبق نظر سنجی مالکوم بالدريج در سال ۲۰۰۲، ۷۲ درصد مدیران ارشد معتقدند اجرای استراتژی انتخاب شده از تدوین یک استراتژی مطلوب مشکل‌تر است. در ایران نیز سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار گرفته‌اند ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت‌بخش رقابتی دست یابند (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷).

### ۱. کم‌توجهی تحقیقات معاصر به اجرای استراتژی

«چارلز هندی» در کتاب خود تحت عنوان عصر سنت‌گرایان عنوان کرده است: ما وارد

1. Zook and Allen

2. Mankins and Steele

عصر بی‌منطقی می‌شویم؛ یعنی زمانی که به آینده باید شکل داد تا آن را از آن خود ساخت، از این رو این عصر به خیال‌پردازی‌های گستاخانه نیاز دارد، هم در خصوص زندگی خصوصی و هم در خصوص امور عمومی، یعنی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی است انجام داد. در حال حاضر جهان شاهد تحولات ژرف و عمیق در زمینه گذار از اقتصاد موج دوم به موج سوم است، عصری که در آن صنایع جدیدی براساس کامپیوتر، الکترونیک و اطلاعات و بیوتکنولوژی و امثال آن شکل می‌گیرد و این صنایع را برج‌های نوین فرماندهی اقتصادی نام نهاده‌اند. تحولاتی چون تولید کارخانه‌ای انعطاف‌پذیر، بازارهای اختصاصی<sup>۱</sup> هر سلیقه، گسترش کار نیمه‌وقت و انبوه‌زدایی رسانه‌های ارتباطی در حال شکل‌گیری است. این تغییرات موجب دگرگونی‌های اساسی و شدید در محیط می‌باشند، تغییراتی که برخلاف گذشته در راستای روند گذشته نیست و آینده حاصل وقایع و شرایطی است که هیچ ارتباط خطی با گذشته ندارد. در چنین شرایطی مدیران سازمان با مسائل عدیده و پیچیده‌ای مواجه هستند که راه‌حل‌های گذشته نیز کارایی چندانی در مورد آنها ندارند. به قول الوین تافلر در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل‌بستن به کامیابی دیروز نیست. لذا جهت مصونیت از خطرات و تهدیدات احتمالی، تجهیز و آماده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییرات متناسب با شرایط محیطی لازم است. حال با همه این تفاسیر، چگونه سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توانند بدون توجه به تدوین استراتژی و پیاده‌سازی آن، به بقای خود ادامه دهند؟ قسمت اول که مربوط به تدوین و طراحی استراتژی است چندین دهه است که مورد توجه صاحب‌نظران در عرصه استراتژی و صنعت است ولی متأسفانه مهم‌ترین قسمت آن یعنی «اجرا» مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. تدوین و طراحی استراتژی هرچقدر که به صورت قدرتمند و بی‌عیب طراحی شده باشد ولی در اجرا ضعیف باشد، اثربخشی و کارایی نخواهد داشت (ایرانزاده، ۱۳۷۶).

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را

در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸).

طبق نظر هرینیاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵): «مقالات مدیریتی در طول سال‌ها اساساً روی بزرگ‌نمایی ایده‌های جدید در مورد برنامه‌ریزی و فرمول‌بندی استراتژی برای خوانندگان مشتاق تمرکز کردند، اما از اجرا به شدت غفلت کرده‌اند. در سال‌های اخیر، افراد برای چاره‌یابی این چالش از خواب بیدار شده‌اند و مورد توجه قرار دادن اجرا را به‌طور جدی شروع کرده‌اند». به‌علاوه، باب دی وایت<sup>۲</sup> و ران میر<sup>۳</sup> در کتاب *استراتژی - فرایند، محتوا، مفهوم؛ استراتژی با بیش از ۶۴۰ صفحه (بدون مشمول کردن موارد موردی)*، منحصراً به طرح استراتژی اشاره می‌کند. مفهوم «اجرای استراتژی» یا اجرا برای آن موضوع حتی در شاخص هم لیست نشده است! به‌علاوه، مینتزرگ، لامپل، کوئین و گوشال *فرایند استراتژی - مفاهیم، محتویات، موارد هیچ بخشی از کتاب استراتژی ۴۹۶ صفحه‌ای را (بدون گنجانیدن مواد موردی) برای اجرا، توسعه نداده‌اند. نه «اجرای استراتژی» و نه «اجرا» در شاخص، لیست نشده‌اند. در کتاب تلاش هالو، فیل روسنزویگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) از قول رئیس قبلی هونی ول، لاری بوسیدی نقل می‌کند که: اجرا موضوع هدف‌گیری نشده (مورد توجه قرار نگرفته) عالی در جهان تجاری کنونی است. عدم حضور آن بزرگ‌ترین مانع منحصربه‌فرد برای موفقیت و علت نامیدی از این است که اشتباهاً به‌علت‌های دیگر نسبت داده می‌شوند. هیچ استراتژی نمی‌تواند نتیجه را ارائه دهد مگر اینکه به اقدامات ویژه تبدیل شود و آن عملیات مسائل اجرایی هستند (Lihalo, 2013).*

بیشتر دانشگاه‌های معاصر، دوره‌های مرتبط با استراتژی فراوانی دارند. آنها به دانشجویانشان، فرمول‌بندی استراتژی رقابتی، استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و ... را آموزش می‌دهند ولی آیا تعداد دوره‌هایی که با منحصراً با اجرا یا انجام سروکار دارند نیز همین مقدار است؟ معمولاً خیر. این به آن معناست که بیشتر مدیران (با فرض اینکه بیشتر آنها نوعی از درجه دانشگاهی را دارند یا در معرض تعدادی از دوره‌های اشاره شده قرار

1. Hrebiniak
2. Bob de Wit
3. Ron Meyer
4. Phil Rosenzweig

گرفته‌اند)، به‌خوبی با ابزاری برای کنترل و تحلیل استراتژی و مراحل فرمول‌بندی استراتژی مجهز شده است؛ اما مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای استراتژی را ندارند. طبق اظهارات هرینیاک (۲۰۰۵): «فقدان توجه رسمی به اجرای استراتژی در کلاس آشکارا به کمبود توجه و افت نتیجه در حوزه اجرا در دنیای واقعی، منتقل می‌شود». چگونه فرض می‌شود که مدیران هر چیزی را درباره استراتژی اجرا می‌دانند، وقتی دنیای دانشگاهی اهمیت آن را نادیده می‌گیرد؟ (Hrebiniak, 2005).

## ۲. چرا اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شود؟

به‌طور خلاصه، چند نکته استراتژیک کلیدی در اجرای استراتژی وجود دارد: وقتی مقالات معاصر در مورد استراتژی را ملاحظه می‌کنیم، معمولاً یک الگوی نسبتاً ثابت پردازش می‌شود: الگوی فرایند یک استراتژی سه عنصر اصلی دارد: تحلیل استراتژی، فرمول‌بندی و اجرا. این الگو در تنوع‌های مختلفی بسیاری می‌تواند دیده شود، اما ایده کلی همین چارچوب باقی می‌ماند. طبق نظر باب دی ویت و رون میر (۲۰۰۴)، به‌طور سنتی بیشتر کتاب‌ها فرایند استراتژی را به‌عنوان یک پیشرفت خطی اساسی از طریق تعدادی از مراحل مجزا، به تصویر کشیده‌اند. معمولاً یک شکاف بین مرحله تحلیل استراتژی، مرحله فرمول‌بندی استراتژی و مرحله اجرای استراتژی وجود دارد. در مرحله تحلیل استراتژی، موقعیت جاری شرکت، موقعیت بازار آن، رقبای آن، مفهوم آن و ... را تحلیل می‌کند. سپس شرکت به سمت مرحله بعدی پیش می‌رود که در آن یک استراتژی همراه با محدوده‌ای از اهداف جهت‌دستیابی، فرمول‌بندی می‌شود. مرحله سوم اجرای استراتژی است که در آن مدیریت ارشد استراتژی تشکیل شده را به مدیران زیررده‌اش جهت اجرا، تحویل می‌دهد. اینها تقریباً سه مرحله مهم فرایند استراتژی هستند. با این وجود، اگرچه کاملاً ساده و رو به جلو به نظر می‌رسد، این جایی است که تصویر خوشبو و خوشایند پایان می‌پذیرد (Wit and Meyer, 2004).

چنانچه زوک و آلن (۲۰۰۱) کشف کردند، هفت مورد از هر هشت شرکت در یک تحقیق جهانی در سال ۱۹۹۸ از بین ۱۸۵۴ شرکت بزرگ، در دسترسی به رشد واقعی سالانه

۵/۵ درصد در درآمد و سود، با شکست مواجه شدند. تاکنون، ۹۰ درصد از شرکت‌ها در این تحقیق برنامه‌های استراتژیک دقیق با اهداف والاتر توسعه داده‌اند. این سه عنصر فرایند استراتژی اشاره شده در بالا، در مقالات استراتژی کنونی، همگی طی دهه‌ها با دقت بالا مورد تجزیه و تحلیل، توصیف و توسعه قرار گرفته‌اند (Zook and Allen, 2001). اغلب نظریه پردازان در حوزه مدیریت استراتژیک بر عوامل تقریباً مشابهی جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها تأکید دارند. برای نمونه، آکر در بحث اجرای استراتژی‌ها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تأکید دارد. برایسون نیز در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی‌ها را مطرح می‌کند. فرد دیوید نیز در بخش اجرای استراتژی‌ها، به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرایندهای تولیدی و عملیاتی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها اشاره می‌کند (مدوچی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷).

### ۳. انجام استراتژی لینک گم‌شده؟

علاوه بر مسائل ذکر شده در قسمت قبل، فرض می‌کنیم که اولین بخش‌ها از فرایند استراتژی به خوبی کار می‌کنند. آنها به طور عمیق و دقیق مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و ابزار فراوانی برای آنها توسعه داده شده است. همچنین می‌دانیم که مرحله اجرا باید قادر باشد به خوبی کار کند، چون تعداد زیادی ابزار خوب تست شده با کیفیت بالا برای این مرحله نیز توسعه داده شده است؛ بنابراین چیزی که اشتباه از آب درمی‌آید، باید در پیوند بین مرحله تشکیل و فرمول بندی استراتژی و مرحله اجرا باشد؛ بنابراین به جای اینکه مستقیماً به سمت اجرا برویم، به یک واسطه نیاز داریم که بتوانیم استراتژی تشکیل یافته را در نظر بگیریم و آن را به سمت اجرا هدایت کنیم؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود عنصر دیگری به فرایند استراتژی اضافه کنیم:

### شکل ۱. فرایند تدوین استراتژی



Source: Latif and et al., 2011.

انجام استراتژی عنصر فراموش شده است، چون به جای اینکه مدیریت برای اجرا عجله کند، از فعالیت‌های بازتابی آماده‌سازی، تفسیر و ارتباطات استراتژی اجتناب می‌شود. طبق نظر هنری مینتزرگ (۱۹۹۴): «مطالعه پشت مطالعه نشان داده که مدیران در یک فضای تسلیم‌نشدنی کار می‌کنند که فعالیت‌های آنها با شجاعت، تنوع و ناپیوستگی مشخص می‌شوند و با قوت به سمت عملیاتی شدن گرایش دارند و فعالیت‌های انعکاسی را دوست ندارند». نظریه مینتزرگ ممکن است برای مدیران بسیاری درست باشد. طبق نظر هریبناک (۲۰۰۵)؛ چیزی که مستحق پاداش است چیزی است که انجام می‌گیرد. چیزی را به دست می‌آورید که در مقابل آن هزینه‌ای پرداخت کرده باشید از این رو احتمالاً این درست است که چیزی که پاداش کسب می‌کند نتایج محسوس هستند نه فعالیت‌های بازتابی؛ از این رو، مدیران از صرف زمان زیاد برای انجام کاری که برای آن پاداش نمی‌گیرند، اجتناب می‌کنند تا بتوانند کاری را انجام دهند که برای آن پاداش دریافت کنند (Latif and et al., 2011). یک تله ذاتی در این بحث وجود دارد، چون فعالیت‌های انعکاسی اجرای استراتژی به منظور اثربخش کردن آن حیاتی هستند، با وجود این، سنجش آنها بسیار سخت و نامحسوس است و از این رو پاداش دادن به آن مشکل است. دیدگاه رایجی وجود دارد که رهبران قبل از اینکه شرایط جریان روبه‌جلو را برای موفقیت ایجاد و شناسایی کنند یا قبل از اینکه به صورت متناسب طرح‌های مورد نظرشان را کامل کنند و امکان‌پذیر بودن آنها را تست کنند، با عجله به سمت اجرا می‌روند (Anderson and Anderson, 2001).

### ۴. انجام استراتژی<sup>۱</sup> چیست؟

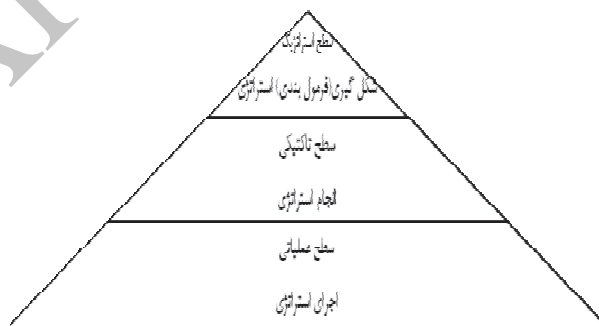
به منظور انجام یک تحلیل صحیح، آشکار کردن معنی عبارت انجام استراتژی اهمیت دارد.

انجام استراتژی مفهومی است که بد تعریف شده و در مورد موضوعاتی که به آن مربوط هستند، توافق اندکی وجود دارد. به علاوه، سردرگمی قابل توجهی در مورد تمایز بین اجرای استراتژی و انجام استراتژی وجود دارد. این دو مفهوم اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند و معانی مجزای آنها نادیده گرفته می‌شود، اما تفاوت بین آنها چیست؟

وقتی به دیکشنری کالینز کوبوئیل<sup>۱</sup> نگاه می‌کنیم، کلمه «اجرا» به معنی انجام دادن چیزی است. به علاوه کلمه «اجرا» به معنی تضامنی این است که چیزی که طرح آن ریخته شده انجام خواهد شد. در اینجا تمایز نسبتاً نامعلوم است.

وقتی به مرکز آموزش آنلاین مک‌گرا-هیل<sup>۲</sup> نگاه می‌کنیم: «اجرای استراتژی با تمرین‌های مدیریتی و نظارت بر پیگیری مداوم از استراتژی سروکار دارد که آن را مؤثر می‌کند، صلاحیتی برای اجرا ایجاد می‌کند و پیشرفت قابل سنجش در حصول نتایج مورد هدف را نشان می‌دهد.» به علاوه: «اجرای استراتژی در کار مدیریتی، قرار دادن یک استراتژی جدید انتخاب شده در مکان، مربوط است.» این تعاریف انعکاس بسیار مجزاتری را برای این دو مفهوم ارائه می‌دهد. با وجود این، هنوز معنادار نیست، چون به سادگی می‌تواند جایگزین شوند. تعریف در اینجا در مورد «اجرای استراتژی» هنوز شباهت بسیار زیادی به توضیح دیکشنری دارد (Robertson, 2011).

## شکل ۲. سلسله‌مراتب انجام اجرای استراتژی



Source: Lindoe Pedersen, 2008.

1. Collins Cobuild  
2. McGraw-Hill Online Learning Center



طبق ویکی پدیا<sup>۱</sup>، اجرای استراتژی شامل: تخصیص منابع کافی، پایه‌ریزی زنجیره‌ای از دستورات، تخصیص مسئولیت و وظایف ویژه با فرایندها به افراد ویژه یا گروه‌ها و مدیریت فرایند، است. این شامل بازبینی نتایج، مقایسه معیار و بهترین شیوه، ارزیابی اثربخشی و بهره‌وری فرایند، کنترل برای واریانس‌ها و ایجاد تنظیمات برای فرایند در صورت لزوم، می‌باشد. اگرچه به نظر می‌رسد «اجرای استراتژی» و «انجام استراتژی» دو مفهوم نسبتاً درهم پیچیده است، اما امکان ایجاد یک تمایز تا حدی روشن بر مبنای تعاریف از پیش اشاره شده وجود دارد. در حالی که اجرای استراتژی بسیار مرتبط با رفتار واقعی انجام یک برنامه و یا استراتژی انتخابی می‌باشد، انجام استراتژی، به نظر می‌رسد بیشتر با رفتار هماهنگی، تبدیل، ارتباط و تخصیص منابع مرتبط است، بازهم اجرای استراتژی نیز با انجام دادن استراتژی مرتبط است (Gross and Nakayama, 2010).

آشکارترین تمایز می‌تواند این باشد که انجام استراتژی در اصل در سطح تاکتیکی سازمان قرار می‌گیرد، در حالی که اجرای استراتژی در اصل در سطح عملیاتی قرار می‌گیرد؛ بنابراین انجام استراتژی به عنوان یک واسطه بین فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی عمل می‌کند.

انجام استراتژی یک فرایند پیوسته است که تنظیمات را برای فرایند اجرای استراتژی ایجاد و بازبینی می‌کند؛ بنابراین فرایند انجام استراتژی، فرایند آماده‌سازی سازمان برای اجراست. در این مرحله از استراتژی است که به برنامه‌ها و معیارهای قابل اجرا تبدیل می‌شود که می‌تواند کنترل شود. جایی است که استراتژی به سازمان مرتبط می‌شود، بنابراین هر کس درگیر دانسته‌ها در مورد «چه چیزی»، «چرا»، «چگونگی» استراتژی می‌شود (Wit and Meyer, 2004). جایی است که افراد، دپارتمان‌ها، بودجه‌ها و منابع دیگر تخصیص می‌یابند و در یک تعاونی مشارکتی هماهنگ می‌شوند. انجام استراتژی کار تفسیر، ارتباط، هماهنگی، تطابق و تخصیص منابع به یک استراتژی انتخابی، در حین مدیریت فرایند اجرای استراتژی است.

## شکل ۳. شش عنصر انجام استراتژی

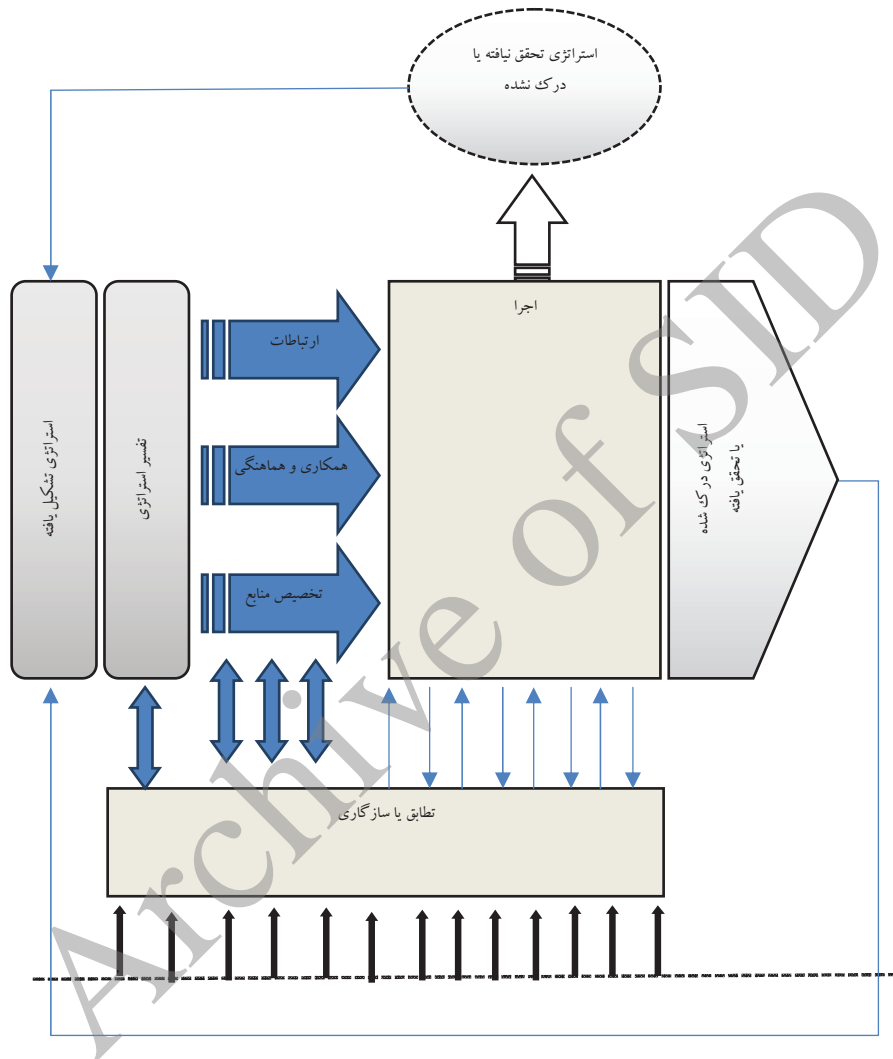
تفسیر و ترجمه	• فرآیند تبدیل ایده ها، چشم اندازها، انتظارات استراتژی در برنامه های قابل کار و اندازه گیری
ارتباطات	• اطمینان حاصل کردن از اینکه کارکنان مهم و کلیدی از چه چیزی و چرایی و چگونگی و زمان و فرد انجام دهنده استراتژی آگاهی دارند و درک می کنند.
هماهنگی	• گذراندن دوره های مسئولیت پذیری و پاسخگویی برای پرسنل مهم در یک فعالیت خاص با مرتبط با یک هدف
سازگاری و تطابق	• نظارت بر فرآیند اجرای استراتژی و همتراز کردن آن با استراتژی برای ایجاد یک تناسب بهتر با دنیای واقعی
تخصیص منابع	• ارتباط استراتژی با منابع مورد نیاز برای انجام آن
اجراء	• فرآیند واقعی انجام فعالیتهای تعریف شده بر سبیل فرآیند انجام استراتژی

Source: Wit and Meyer, 2004.

## ۵. ساخت چارچوب برای انجام استراتژی

شرکت‌ها چگونه شکست‌ها را پشت سر می‌گذارند؟ بعداً چه پیش می‌آید؟ هر سازمانی می‌تواند کارها را یک یا دو بار درست انجام دهد. سؤال اصلی این است که شرکت‌ها چگونه بر شکاف بین تشکیل استراتژی و انجام استراتژی پل می‌زنند؟ چگونه می‌توانند در فرایند انجام استراتژی ثبات ایجاد کنند، بنابراین نتیجه بیشتر با مهارت و رقابت تعیین می‌شود تا شانس گنگ و مبهم؟ شرکت‌ها برای برداشت واقعی میوه‌های انجام موفق استراتژی، نیاز دارند یک قابلیت انجام قابل تأمل ایجاد کنند و نیاز به ساخت چارچوبی برای انجام استراتژی دارند. بر مبنای عناصر انجام استراتژی که توسط ویت و آلن ارائه شد، مدل مفهومی ذیل پیشنهاد می‌شود:

شکل ۴. مدل انجام استراتژی



بافت شرکت / «واقعیت»

Source: Lindøe Pedersen, 2008.

مدل انجام استراتژی<sup>۱</sup> شرح می‌دهد که اجزای انجام استراتژی چگونه با همدیگر برنامه استراتژی را به نتیجه قابل لمس در چند شکل، تبدیل کنند. فرایند انجام استراتژی دو جزء

1. Strategy Execution Model (SEM)

کلیدی دارد که در تجارت موقت تا حد زیادی نادیده گرفته می‌شوند، تفسیر مناسب استراتژی و تطابق با واقعیت. اجزای ارتباط، هماهنگی، تخصیص منابع و اجرانه بی‌اهمیت هستند و نه نسبت به تفسیر و تطابق اهمیت کمتری دارند، اما آنها اجزایی را نشان می‌دهند که فراوانی ابزار به‌خوبی تست شده که از قبل توسعه داده شده‌اند، برای آنها وجود دارد؛ بنابراین هدف این مقاله توصیه هر ابزار یا راه‌حل ویژه در این حوزه‌ها نیست، بلکه هدف یادآوری استفاده از ابزار شناخته‌شده، به سازمان می‌باشد. اجزای این مدل در زیر توضیح داده خواهد شد.

### ۱-۵. استراتژی تشکیل یافته

استراتژی تشکیل یافته، نتیجه فرایند تشکیل استراتژی است. یک چشم‌انداز و اهداف بلندمدت و به‌علاوه اهداف کوتاه‌مدت سازمان را تعریف می‌کند. همچنین فونداسیون فرایند انجام استراتژی را پایه‌ریزی می‌کند.

### ۲-۵. تفسیر، ایجاد یک طرح کلی (برنامه) برای انجام استراتژی

تفسیر جزء اصلی فرایند انجام استراتژی در یک نقشه راه عملی و قابل فهم برای انجام استراتژی است. چالش واقعی هنگام تفسیر استراتژی برای کامل کردن فرایند انجام است. آن یک چالش دلهره‌آور است چون بیشتر شرکت‌ها اغلب ترجیح می‌دهند از صرف منابع و زمان مورد نیاز، خودداری کنند. حداقل آن چیزی است که داده‌های موقت به ما می‌گویند، اگر این درست نباشد، شکاف بین تشکیل استراتژی و انجام استراتژی به‌طور یقین خیلی وسیع نخواهد بود. تفسیر استراتژی ایدئال، یک برد (سلسله) موضوعات استراتژی درست می‌کند که فرایند انجام استراتژی از آغاز تا پایان در نظر گرفته شده است و به برنامه‌های قابل اجرا، معیارها و نتایج عملیاتی، تبدیل شده است. این برد موضوع استراتژی به سازمان‌ها کمک خواهد کرد برای تغییراتی که با انجام استراتژی بیرون کشیده‌اند، آماده شوند. به‌علاوه، فرایند تفسیر استراتژی باید سه نتیجه کلیدی فراهم کند: طرح ارتباط، طرح هماهنگی و برنامه تخصیص منابع. هر یک از اینها در ادامه توضیح داده می‌شود (Christensen and Nørgaard, 2007).

### ۱-۲-۵. طرح (برنامه) ارتباط

هدف از طرح ارتباط تضمین این موضوع است که کارمندان کلیدی از استراتژی، به‌علاوه ضروریات برای انجام آن، آگاه هستند و آن را درک کرده‌اند؛ بنابراین برنامه ارتباط باید برای بستن شکاف شرح داده شود. کاپلان و نورتون (۲۰۰۵)، اظهار می‌کنند: تنها ۵ درصد از کارمندان به‌طور متوسط از استراتژی آگاه هستند و آن را درک کرده‌اند، به‌علاوه آمار هشداردهنده آکسون (۱۹۹۹) که بیان می‌کند تنها ۲۷ درصد از کارمندان و ۴۲ درصد از مدیران به برنامه‌های استراتژی دسترسی دارند و برای آن تلاش می‌کنند. طبق نظر کوتتر: «اگر نتوانید با کسی از طریق دید در عرض ۵ دقیقه یا کمتر ارتباط برقرار کنید و واکنشی که به هر دو، درک و علاقه را معنی می‌بخشد، دریافت نمایید، کاری انجام نداده‌اید» (Kotter, 2007).

طرح ارتباطات یک هدف ثانویه نیز دارد. باید ارتباطات استراتژی جدید تضمین کند که هر کسی آن را می‌داند و درک می‌کند، یعنی رویکرد واکنشی وقتی تنها هدف تضمین این موضوع است که افراد بدون دانستن هر موضوعی درباره استراتژی به سمت آن نمی‌روند. طرح ارتباط همچنین باید تضمین کند که پویایی اطراف استراتژی ایجاد می‌شود که این نه تنها تضمین می‌کند که افراد آن را انجام می‌دهند، بلکه یک حالت ارتجاعی در فرایند انجام تشکیل می‌دهند، بنابراین وقتی در مرحله انجام مشکلات به‌وجود آمد، افراد تسلیم نمی‌شوند و می‌خواهند به درک استراتژی دست یابند. مزیت دیگر ایجاد حرکت اطراف یک استراتژی این است که مقاومت در برابر آن را کاهش می‌دهد. کیم و موبورن در کتاب *استراتژی اقیانوس آبی* مسیری برای ایجاد این حرکت، ابداع کردند (Kim and Mauborgne, 2005).

### ۲-۲-۵. طرح (برنامه) هماهنگی

برای موفقیت فرایند، انجام هر استراتژی مهم است که یک برنامه هماهنگی ایجاد شود. برنامه هماهنگی باید آشکارا به کارمندان کلیدی در فرایند انجام استراتژی مسئولیت اختصاص دهد. هدف برنامه هماهنگی غلبه بر چیزی که بررسی و ارتون - گارتنر (۲۰۰۳)

به‌عنوان سومین و چهارمین مانع بزرگ انجام استراتژی تعریف می‌کند: «به اشتراک گذاشتن اطلاعات ضعیف یا نامناسب بین افراد یا واحدهای تجاری مسئول انجام استراتژی» و «ارتباط ناآشکار مسئولیت و یا حسابرسی برای انجام تصمیمات و عملیات». برنامه هماهنگی باید یک ساختار آشکار برای فرایند انجام استراتژی تعریف کند. هدف این ساختار پروژه موقتی آشکار کردن روش هماهنگی بین ذی‌نفعان در فرایند انجام استراتژی است (Recklies, 2008).

### ۳-۲-۵. برنامه تخصیص منابع

در نهایت، نقشه کار برای فرایند انجام که تفسیر استراتژی ایجاد کرده است، باید قادر به پیوند فرایند طرح‌های استراتژی به بودجه‌ها باشد. این کار اغلب با تشکیل نقاط عطف در فرایند انجام می‌گیرد. اکثر شرکت‌های سرمایه‌گذاری، وقتی تصمیم می‌گیرند برای یک برنامه تجاری سرمایه‌گذاری کنند، نقاط عطف معینی را تشکیل می‌دهند که باید به‌منظور به‌دست آوردن منابع مورد نیاز برای حرکت روی سطح بعدی، برآورده شوند؛ بنابراین بسیاری از شرکت‌ها ممکن است سعی کنند برای انجام یک استراتژی مطمئن شوند که اعطای منابع به انجام موفق استراتژی از طریق نقاط عطف بستگی دارد. با وجود این، همچنان هدف طرح تخصیص منابع، آشکار کردن وابستگی بین اجراء، افراد و دپارتمان‌هاست و به این طریق مطمئن می‌شوند که افراد مناسبی به فرایند انجام اختصاص می‌یابند، به‌علاوه مطمئن شوند که همه دپارتمان‌های درگیر انجام استراتژی آن را با بودجه خود انجام می‌دهند؛ بنابراین برنامه تخصیص منابع، چالش تبدیل هر هدف و موضوع استراتژی نه فقط در مفهوم تحت‌اللفظی اصطلاح به «پول نقد» را ارائه می‌دهد بلکه در مفهوم افراد و تکنولوژی است. برنامه تخصیص منابع باید یک برنامه زمان‌بندی تعریف کند و تضمین کند که منابع مورد نیاز در هر مرحله از فرایند در دسترس هستند. آن باید تضمین کند که برای مثال مهندس مورد نیاز در زمان خاصی که به او نیاز است در دسترس باشد که یک سرمایه‌برای پرداخت با هزینه یک ماشین جدید موجود است، اینکه تجهیزات IT برای کنترل جریان مخالف مشتری‌های جدید در دسترس هستند یا اینکه واحد منابع انسانی

برای ارائه آموزش برای کارمندان در هنگام نیاز، آماده است. وقتی استراتژی به یک نقشه کاری قابل درک و قابل اجرا با معیار واقعی برای بازبینی به‌علاوه بررسی نتایج سازمانی تبدیل شد و وقتی سه طرح برای ارتباط، هماهنگی و تخصیص منابع توسعه داده شدند، استراتژی اصولاً آماده اجراست. حال هر کس، «چگونگی»، «چرایی»، «زمان» و «فرد انجام‌دهنده» استراتژی را می‌داند. هر کس می‌داند چه کسی مسئول و پاسخگو برای عملیات ویژه در برنامه انجام استراتژی است و هر کس می‌داند کدام منابع در موانع ویژه فرایند انجام، به کار خواهند رفت. استراتژی در این نقطه باید از یک مجموعه ایده‌ها، اهداف، فرضیات و دیدگاه‌های کاملاً غیرقابل درک در یک طرح روشن و قابل مدیریت آماده اجرا شده باشد. با رسیدن به این سطح از تفسیر استراتژی، شانس‌های موفقیت، فوق‌العاده پیشرفت کرده است چون بیشتر از چیزی که معمولاً در فرایند انجام استراتژی است، با قابل مدیریت کردن استراتژی و کنترل کمتر از راه دور، سروکار داشته است (Smith and Smith, 2004).

### ۳-۵. تطابق - مماس ماندن بر واقعیت

این یک فرایند پیوسته است که با فرایند تفسیر شروع می‌شود و وقتی پایان می‌یابد که استراتژی اجرا و درک شده است. تطابق به فرایند تخصیص استراتژی با مفهوم مشارکت یا «واقعیت» و ایجاد تنظیمات مداوم برای استراتژی به‌طوری که فرایند انجام آشکار شود، اشاره دارد. نیاز است که سازمان فرضیاتی را تست کند که استراتژی‌ها به‌منظور تنظیم شدن مبتنی بر یادگیری از آنهاست. این امر اغلب با انجام بررسی‌ها، تحلیل‌ها و تست‌هایی با مقیاس کوچک و پروژه‌های محوری انجام می‌گیرد که می‌تواند امکان‌پذیری استراتژی و اجزای آن را ثابت یا رد کند. این تست‌ها و پروژه‌ها با مقیاس کوچک، شاخصی از امکان‌پذیری با منابع کمتر، قبل از ادامه با مقیاس کامل و اجرای استراتژی کامل، می‌باشد. با وجود این، تطابق تنها محور به واقعیت در آوردن استراتژی در نقطه شروع نیست، باید به‌طور پیوسته بررسی کند که چه اتفاقاتی در مفهوم مشارکتی آن برای تنظیم دوره استراتژی در حین اجرای آن رخ می‌دهد (Cohen and Levinthal, 1990).

#### ۴-۵. اجرا (لاستیک کجا با جاده برخورد می کند)

مرحله اجرا جایی است که استراتژی از فکر به عمل تبدیل می شود و استراتژی محسوس می شود. این جایی است که استراتژی طبق برنامه ارتباطی، دارای ارتباط می شود که برای مراحل و عملیات، مسئولیت به افراد اختصاص می یابد؛ در برنامه هماهنگی تعریف می شود و جایی که منابع طبق برنامه تخصیص منابع، به فرایند اختصاص می یابند. آن فرایندی است که یک برنامه زمان بندی را برای رسیدن به هدف دنبال می کند و جایی که هر کس می داند چه کاری انجام دهد، چه موقع انجام دهد، چگونه انجام دهد و چرا آن کار را باید انجام دهد (Sengupta and et al., 2008).

#### ۵-۵. استراتژی درک شده و درک نشده (همه جاده ها به مقصد (هدف) نمی رسند)

هر زمان یک استراتژی دنبال شود، یک سری از فرضیات و عقاید درباره بازار، رقبا و واکنش های آنها، مشتریان و منابع، محیط سیاسی و ... مبتنی است. حتی بهترین فرایند انجام و اجرا باید بتواند تضمین کند که همه استراتژی ها می توانند درک شوند و البته نه در شکل اولیه اش، چون به این معنی خواهد بود که سازمان تمام فرضیاتش ۱۰۰ درصد درست است و هر رویدادی در مفهوم مشارکت که می تواند به صورت بالقوه استراتژی مورد نظر را تغییر دهد، نادیده گرفته می شود و این غیرممکن است! از این رو، نتیجه فرایند انجام و اجرا تا حدی استراتژی درک شده و تا حدی استراتژی درک نشده خواهد بود.

استراتژی درک نشده، نشانه این نیست که انجام استراتژی اشتباه است، بلکه شاخصی است مبنی بر اینکه فرایند کاملاً بر مفهوم مشارکتی تنظیم شده است و رویدادهایی که بی موقع اتفاق می افتند برای انجام و اجرای استراتژی در نظر گرفته می شوند. استراتژی درک نشده تقریباً تولیدی از فرایند تطابق است که فرضیات اشتباه و عقاید اشتباه را به منظور انجام استراتژی شناسایی و مرتبط می کند. به این دلیل همان طور که در بالا ذکر شد، مهم است که بتوانیم اهداف، تخمین ها و فرضیات اولیه را طی فرایند انجام معکوس کنیم، چون اغلب بیش از حد بهینه، خطاپذیر و مغرضانه هستند (Ibid.).



## ۵-۶. واقعیت / بافت شرکت

بافت شرکت تمام عواملی که سازمان را احاطه کرده است، شامل می‌شود. برای مثال بازارها، دولت‌ها، رقبا، مشتریان، سرمایه‌گذاران، گروه‌های ذی‌نفع، واحدهای تجاری، تمایلات، میزان علایق و قیمت‌های مواد خام و ... هستند. همه عواملی که به روش یکسان یا متفاوت می‌توانند بر شرکت، استراتژی آن و فرایند انجام استراتژی تأثیر داشته باشند. همچنین بافت شرکت زمانی تغییر می‌یابد که شرکت یک استراتژی را با موفقیت انجام دهد. وقتی یک شرکت در انجام استراتژی موفق می‌شود، در نهایت واکنش‌هایی در بافت شرکت ایجاد خواهد شد، مثل واکنش‌های رقبا، واکنش‌های مشتری، واکنش‌های گروه ذی‌نفع و ...؛ بنابراین موفقیت شرکت در رسیدن به استراتژی‌اش نیز، واقعیت جدیدی ایجاد می‌کند که در آن شرکت وجود دارد. اگر یک شرکت برنامه‌ریزی کرده باشد که رهبر بازار در یک بازار ویژه باشد و موفق شود، در این صورت نقش متفاوتی نسبت به قبل اجرا خواهد کرد (به عبارت دیگر وقتی رقیب لازم می‌شود)؛ بنابراین مهم است که شرکت از این واقعیت جدید چیزی یاد بگیرد.

## ۵-۷. حلقه‌های فیدبک

در مدل انجام استراتژی دو حلقه فیدبک وجود دارد: یکی از استراتژی درک نشده به فرایند تشکیل استراتژی برمی‌گردد و یکی از استراتژی درک شده به سمت عقب فرایند تشکیل استراتژی برمی‌گردد. آنها نشان می‌دهند که هر وقت فرایند انجام تمام می‌شود، فرایند تشکیل دوباره شروع می‌شود. فرایند تشکیل استراتژی بعدی باید دو چیز را در نظر داشته باشد؛ چه سازمانی به هدف رسیده و چه سازمانی نرسیده است. این امر برای یادگیری سازمان اهمیت دارد.

## ۵-۸. چه زمانی انجام استراتژی با شکست مواجه می‌شود

بر اساس تعریف انجام استراتژی در قسمت قبل، ۶ ناحیه وجود دارد که پتانسیل برای فاجعه و شکست در اجرا دارند. تفسیر، ارتباط، هماهنگی، تطبیق، تخصیص منابع و مدیریت اجرای استراتژی هستند.

### ۱-۸-۵. تفسیر ضعیف یا خطاپذیر از استراتژی

تشکیل استراتژی اغلب با چشم‌انداز و آرمان‌های سازمان آغاز می‌شود؛ بنابراین نیاز است استراتژی تشکیل شده به مفهوم موقتی از سازمان تبدیل شود، بنابراین آشکار می‌شود که اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت کدام‌ها هستند (Rosenzweig, 2007). همان‌طور که لاری بوسیدی<sup>۱</sup> اظهار کرده است: «هیچ استراتژی نمی‌تواند نتایجی ارائه دهند مگر اینکه به عملیات ویژه تبدیل شود»؛ بنابراین هدف از استراتژی، ایجاد استراتژی قابل درک، قابل اجرا و ایدئال است. نتیجه عملی فرایند تفسیر استراتژی می‌تواند برنامه‌ها، اهداف، اولویت‌ها، ارزیابی متوازن، نقطه عطف، شاخص‌های عملکرد کلیدی، بودجه‌ها، برنامه‌ها و تیم‌ها باشد. هدف تفسیر استراتژی کاهش عدم قطعیت و جامعیت آن است. تقریباً هر استراتژی، در اصل شکافی در وضع موجود است که یک جهت جدیدی برای سازمان ارائه می‌دهد، عدم قطعیت درباره چیزی که در آینده رخ خواهد داد ایجاد خواهد شد. به علاوه افراد زیادی نوعاً قادر نیستند جهت سازمان را درک کنند که در این صورت ترس و مقاومت القا می‌کنند. به این دلیل است که یک تفسیر صحیح از استراتژی به منظور کاهش این تنش‌ها و اثرات منفی، محوری و ضروری است. هرکسی نیاز دارد بداند چه کاری باید انجام دهند، چه موقع آن را انجام دهند و چه منابعی برای انجام آن در دسترس است.

وقتی فرایند تفسیر استراتژی شکست می‌خورد منجر به کمبود و ضعف فرایند واقعی، عملی و قابل فهم می‌شود و در این صورت سازمان فاقد ابزار قابل توجهی برای انجام استراتژی است؛ بنابراین تفسیر ضعیف و شکست‌پذیر استراتژی خطر ارسال انجام مستقیم فرایند را در آشفتگی و هرج و مرج اجرا می‌کند. عدم قطعیت به ناچار زیاد طول می‌کشد. همان‌طور که هرینیاک (۲۰۰۵) بیان کرد؛ «وقتی استراتژی را انجام می‌دهیم، به‌طور مطلق ضرورت دارد که استراتژی، آشکار، متمرکز شده و به‌صورت منطقی به اهداف و معیارهای کوتاه‌مدت تفسیر شده باشد. همچنین حیاتی است که این اهداف و معیارها، به‌صورت ثابت برای اجتناب از مسائل مختلف دیدگاه‌های رقابتی از نتایج اجرایی، تعریف شوند» (Hrebiniak, 2005).

1. Larry Bossidy

## ۲-۸-۵. ارتباطات ضعیف و یا خطاپذیر

ارتباطات استراتژی تقریباً تضمین می‌کند که هر کارمند در سازمان جهتی که فرض می‌شود سازمان در آن حرکت می‌کند، به شکل استراتژی کسب و کار، می‌داند و درک می‌کند. تحقیق کاپلان و نورتون (۲۰۰۵) آشکار می‌کند که ۹۵ درصد از کارمندان در یک سازمان به نوعی از استراتژی شرکت ناآگاه هستند یا آن را درک نمی‌کنند. جای تعجب نیست که چرا بیشتر شرکت‌ها انجام استراتژی را دشوار و تقریباً غیرممکن می‌یابند. چگونه انتظار می‌رود افراد بدانند چه کار انجام دهند، در صورتی که در وهله اول حتی درباره استراتژی چیزی نمی‌دانند؟ از این رو، دو چالش اصلی درباره ارتباط استراتژی وجود دارد؛ چالش اول تضمین می‌کند که کارمندان از استراتژی آگاه هستند؛ یعنی می‌توانند از طریق سالن‌های ارتباطات داخلی مختلف، خلاصه‌سازی‌ها، یک‌رشته عملیات، جلسات می‌تواند حاصل شود. چالش دوم که هم اصلی‌تر و هم مشکل‌تر است، تضمین این موضوع است که افراد استراتژی را درک می‌کنند. اینکه چرایی، چگونگی، زمان و انجام‌دهنده استراتژی را می‌دانند و دقیقاً می‌دانند چه نقش منحصر به فرد مجبور هستند به منظور اتفاق افتادن استراتژی انجام دهند؛ بنابراین برای اجتناب از درک نادرست استراتژی، توسعه یک «زبان رایج» و یک طبقه‌بندی اشتراکی در سازمان ضروری است که هر کسی وقتی به استراتژی مراجعه می‌کند، می‌تواند درک کند و با آن رابطه داشته باشد (Kaplan and Norton, 2005).

هربینیاک بیان می‌کند: البته، هر سازمان، جداسازی بین برنامه‌ریزی و اجرا، تشکیل و انجام را دارد. با وجود این، وقتی چنین جداسازی ناکارآمد می‌شود، وقتی برنامه‌ریزان خودشان را به عنوان فرد باهوش می‌بینند، آشکارا مشکلات انجام استراتژی وجود خواهد داشت. وقتی برنامه را «نخبگان» برنامه‌ریزی می‌کنند و انجام استراتژی را چیزی پایین‌تر از سطح خودشان می‌بینند که از حیثشان به عنوان مدیران بالا، می‌کاهد، اجرای استراتژی آشکارا در مخاطره است. طبق گفته هربینیاک (۲۰۰۵)، انجام‌دهندگان جدی گرفته نمی‌شوند و وقتی چیزی در انجام استراتژی اشتباه است، مشکل به پای عاملان قرار می‌گیرد که تا حدی موضوع را پیچیده می‌کنند و نمی‌توانند اجرای یک برنامه به صورت

کاملاً روشن و قابل لمس به پایان برسانند. به رغم اینکه برنامه ریزان نقش‌ها را به خوبی طراحی کرده‌اند، عواملان خراب کاری می‌کنند. چنین جدایی بین مدیران سطح بالا و بقیه سازمان، آشکارا از مشارکت صحیح هر دو بخش با همدیگر ممانعت می‌کند و شکست و درک نادرست را ترویج می‌کند. نسبتاً آشکار است که افراد وقتی نمی‌توانند چیزی را تصور کنند، ایجاد نمایند؛ بنابراین ارتباط در فرایند انجام استراتژی ضروری است، اگر استراتژی قرار است انجام و اجرا شود (Hrebiniak, 2005).

### ۳-۸-۵. هماهنگی ضعیف یا خطاپذیر

فرض کنید استراتژی به برنامه‌های قابل اجرا و قابل درک، اولویت‌ها و مراحل برجسته تفسیر شده است. فرض کنید هر کسی در سازمان، استراتژی سازمان را می‌داند. فرض کنید هر کسی تاکنون در جایگاه خود است. بعد چه؟ آیا اکنون یک سازمان می‌تواند استراتژی را به طور موفق انجام دهد؟ شاید نه. به منظور گذر به سطح بعدی، سازمان باید فرایند انجام استراتژی را هماهنگ سازد. با اطمینان از اینکه هر فردی می‌داند چکار در فرایند انجام استراتژی انجام دهد هماهنگی به عنوان یک عامل کلیدی در این تلاش باید مورد توجه قرار گیرد در غیر این صورت فرایند انجام استراتژی ممکن است منجر به سردرگمی، درک نادرست، آشفتگی و در نهایت هرج و مرج شود. به منظور دستیابی به اهداف و نقاط عطف استراتژی، ضروری است که به افراد کلیدی در فرایند انجام استراتژی هم مسئولیت داده شود (اجراکننده اصلی یک عمل یا هدف ویژه باشد) و هم برای بخش منحصر به فردی از فرایند، مورد حسابرسی (مسئول اجرای عمل یا هدف گفته شده باشد) قرار گیرد. هر کس باید بداند چه کسی مسئول و پاسخگو برای یک هدف یا کار ویژه است (Jensen and Davis, 1998). در هماهنگی کردن فرایند انجام استراتژی، اهمیت دارد که تعیین کنیم چه نوع ارتباط متقابلی بین افراد درگیر و دپارتمان‌ها وجود دارد. صاحب نظران سه نوع ارتباط متقابل تعریف کرده‌اند؛ ارتباط متقابل جمعی، پی‌درپی، دوجانبه.

ارتباط متقابل جمعی پایین‌ترین سطح از ارتباطات متقابل است. ارتباط جمعی می‌تواند در دپارتمان‌های فروش یافت شوند که هر مدیر فروش مسئول فروش‌های مجزای

منحصربه‌فرد خودش است. چیزی که برای مدیر فروش «A» اتفاق می‌افتد، لزوماً بر مدیر فروش «B» تأثیر نمی‌گذارد؛ بنابراین ساده‌ترین سناریو برای هماهنگی انجام یک استراتژی است. تعامل متقابل بعدی به موقعیتی اشاره می‌کند که یکی یا چند بخش در دپارتمان دیگری وابسته هستند (مثلاً، بخش کاربر به دریافت کالاهای نیمه‌تمام از بخش منبع وابسته است). این نوع از تعامل متقابل، پیچیده‌تر است چون شکست یک دپارتمان بر عملکرد در دپارتمان دیگر اثر می‌گذارد. نوع نهایى تعامل متقابل چیزی است که آن را تعامل متقابل دوجانبه می‌نامند. این نوع، پیچیده‌ترین ارتباط متقابل است و مشکل‌ترین تعامل از نظر مدیریت است، چون تمام دپارتمان‌ها با همدیگر در ارتباط هستند. چیزی که در دپارتمان اتفاق می‌افتد نه تنها اثر مستقیمی در دیگری بلکه در همه دپارتمان‌های دیگر دارد. این نوع ارتباط متقابل شبیه مدل‌سازمانی لیویت<sup>۱</sup> است (اساساً شامل افراد، فرایند، ساختار و تکنولوژی) که تغییر در یکی از اجزا معمولاً بر بقیه اجزا، از این‌رو کل سازمان، اثر می‌گذارد. در فرایندهای استراتژی‌های بزرگ در شرکت‌های بزرگ، اغلب چندین دپارتمان، واحد، بخش و افراد در فرایند درگیرند. این امر به‌ناچار یک موقعیت تعامل متقابل ایجاد می‌کند، چون واحدها درگیر فرایند در سطوح مختلف و هم‌ارز از تعهد، قدرت، حالت‌ها و منابع سلسله‌مراتبی هستند. طبق نظر هرینیاک: کنترل و هماهنگی تحت وابستگی متقابل مشکل است چون چیزهای زیادی به‌طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد. برنامه‌ریزی مشکل است چون عضوهای شبکه می‌توانند موقعیت یا حتی و تو تصمیمات دیگران بدون هشدار را تغییر دهند. سطح بالایی از هماهنگی مورد نیاز تحت این نوع وابستگی وجود دارد که به‌نوبه خود به تنظیم متقابل، توافق، تقسیم اطلاعات و اعتماد به‌منظور انجام کار نیاز دارد (Hrebiniak, 2005).

#### ۴-۸-۵. انطباق ضعیف یا خطاپذیر

وقتی یک استراتژی طراحی می‌شود، بر مجموعه معینی از فرضیات، عقاید و تخمین‌ها درباره عملکرد سازمان و زمینه‌ای که استراتژی انجام و اجرا می‌شود، تکیه می‌کند.

1. Leavitt's Organizational

همان‌طور که توسط مینتزبرگ (۱۹۸۷) گفته شد، استراتژی: یک تئوری ساختار شناخته‌شده (و پاک‌سازی شده) برای توضیح جهان و برای تسهیل کردن کار است. با وجود این در طول زمان، مفهوم به‌ناچار استنتاج شده و تغییر یافت؛ و بنابراین باید فرضیات، عقیده‌ها و تخمین‌ها که استراتژی مبتنی بر آنهاست، نیز تغییر کند. اگر تغییر نکنند، این استراتژی نمی‌تواند با موفقیت انجام شود. یک سازمان باید به‌طور دقیق با تغییر ثابت زمینه‌ای که در آن قرار دارد، منطبق باشد، زیرا سازمان مجبور است درباره فرضیه‌ها، عقاید و تخمین‌هایشان حساس باشد. اگر سازمان در درک اینکه چگونه تغییر خواهد کرد چون استراتژی را به‌طور نهایی بررسی نکرده است، شکست بخورد، خطر آسیب‌های جدی برای سازمان وجود دارد؛ بنابراین سازمان باید دائم استراتژی‌ها، به‌علاوه فرضیات، عقاید و تخمین‌هایش را بررسی کند. شرکت باید دائماً برای تغییر بخشی از سازمان یا کل آن آماده باشد، بپذیرد و قادر به این تغییر باشد. بنا به گفته گری‌هامل (۲۰۰۰): داکوتا تریبال ویسدم<sup>۱</sup> می‌گوید وقتی فهمیدید که روی اسب مردنی (ناتوان) هستید، بهترین استراتژی پیاده شدن است. البته، استراتژی‌های دیگری وجود دارد. می‌توانید نوع سوارکاری‌تان را تغییر دهید. می‌توانید برای مطالعه اسب مردنی به کمیته بروید. می‌توانید ببینید که دیگر شرکت‌ها اسب را چگونه می‌رانند. می‌توانید بیان کنید که تغذیه اسب مردنی ارزان‌تر است. می‌توانید چندین اسب مردنی را با همدیگر افسار ببندید؛ اما بعد از اینکه تمام این چیزها را امتحان کردید، هنوز مجبورید پیاده شوید (Dutka, 2013).

پذیرش فرایند انجام استراتژی منحصرأ با انجام یک برنامه که قبلاً با دقت تهیه شده است، مرتبط نیست. آن یک فرایند تکراری است که به‌طور پیوسته استراتژی اصلی را مجدداً بررسی کرده و تغییراتی را پیشنهاد می‌دهد. اگر شرکت‌ها نسبت به پذیرش تغییر استراتژی‌شان، برای تغییر زمینه بی‌میل باشند، ممکن است هزینه‌ها نجومی شود، این خطر ممکن است شدید باشد و به‌وجود آمدن مشارکت می‌تواند تقریباً غیرممکن شود (مثلاً استهلاك‌ها و اکتسابات یا سرمایه‌گذاری‌های R&D وسیع). درک چگونگی مدیریت بازخورد، بررسی استراتژی و تغییر برای موفقیت انجام استراتژی ضروری هستند. برای یک

1. Dakota Tribal Wisdom

سازمان ضرورت دارد که در صورتی که فیدبک‌ها مشکلاتی را در انجام، تصمیمات، عملیات یا روش‌ها، آشکار می‌کنند، توانایی تغییر و مطابقت را داشته باشند. به علاوه، شرکت ممکن است طولانی‌مدت با کاهش رقابت‌ها روبه‌رو شود و سعی می‌کند از عهده استراتژی شکست‌خورده برآید در حالی که در خطر توسعه فرهنگ تحت عملکرد مداوم می‌باشد. بنابراین هنگام انجام استراتژی، تطابق استراتژی یکی از مهم‌ترین فرایندهاست، چون شکست در انجام می‌تواند یک چرخه باطل برای سازمان القا کند که برگشت از آن ممکن است دشوار باشد (Mankins and Steele, 2006).

#### ۵-۸-۵. تخصیص منابع ضعیف یا از دست رفتن آن

هر استراتژی به منظور انجام و اجرا شدن به منابعی نیاز دارد. بدون منابع صحیح، فرایند انجام استراتژی متوقف می‌شود؛ بنابراین برای یک سازمان، هر دو مورد محاسبه و تعیین ماهیت منابع فرایند مورد نیاز انجام استراتژی و تخصیص صحیح آنها، اهمیت دارد. با وجود این، این موضوع برای هر سازمانی آشکار به نظر نمی‌رسد. طبق تحقیقات انجام گرفته توسط کاپلان و نورتون (۲۰۰۵) حدود ۶۵ درصد کل شرکت‌ها هرگز منابع کافی به استراتژی اختصاص نمی‌دهد، از این رو در ایجاد یک ارتباط مناسب بین استراتژی و منابع برای انجام آن با شکست مواجه می‌شوند. این به آن معناست که دو سوم استراتژی‌های انجام گرفته توسط شرکت‌ها هرگز این نیازهای آستانه منابع کافی اختصاص یافته را برای انجام شدن، به دست نمی‌آورند. این امر مطمئناً بعضی از دلایل اینکه چرا استراتژی‌ها ظاهراً به آخر عمرشان می‌رسند را توضیح می‌دهد. چرا شرکت‌های بسیاری در تخصیص منابع کافی به استراتژی شکست می‌خورند؟ یکی از توضیحات محوری این سؤال در فرایند تفسیر استراتژی قرار دارد. اگر شرکت‌ها قادر نباشند استراتژی را به یک برنامه جامع تبدیل کنند و مراحل مختلف در طرح را به منابع مورد نیاز برای درک آنها پیوند دهند، آشکار می‌شود که چرا شرکت منابع کافی به استراتژی تخصیص نمی‌دهد. اگر استراتژی تنها اهدافی که باید دست یابد را بیان کند، اما توضیح ندهد که چه منابعی برای انجام این اهداف تخصیص خواهد یافت، فرایند تفسیر استراتژی نامناسب بوده است و تیم مسئول انجام را مجبور می‌کند

به‌طور پیوسته منابعی را درخواست کنند. این امر فرایند انجام استراتژی را طولانی و خسته کننده می‌کند. اگر شرکت خود را برای تخصیص منابع کافی برای شروع متعهد کند، احتمال موفقیت انجام به‌صورت جدی افزایش می‌یابد. اگر استراتژی منابعی از یک یا چند دپارتمان نیاز داشته باشد که بودجه آنها تراز نشده و برای استراتژی برنامه‌ریزی نشده باشد، به‌ناچار فرایند انجام تقریباً با خطر درگیری بین دپارتمان‌ها و به‌تدریج شکست انجام استراتژی، مواجه خواهد شد؛ بنابراین، اهمیت دارد که عملکردهای مشارکت که سهامداران در فرایند انجام استراتژی هستند (تأمین سرمایه مالی، IT با پایگاه داده و زیربنای HR با کارکنان و آموزش)؛ همگی با نیازهای استراتژی مطابقت داده شوند. آنها مجبورند منابع را مستقیماً در بودجه‌هایشان به‌منظور تضمین فرایند انجام موفق استراتژی تخصیص دهند. این توضیحات همه بر نیاز به تضمین تأکید دارد که تمام بخش‌هایی که در فرایند انجام استراتژی مشارکت می‌کنند به‌عنوان سهامدار در فرایند استراتژی کاملاً درگیر هستند، چون می‌توانند از سوی دیگر مانع انجام استراتژی باشند (Kaplan and Norton, 2005).

### ۶-۸-۵. اجرای ضعیف و جایز الخطا

وقتی تمام آماده‌سازی به‌منظور انجام استراتژی انجام گرفت، تنها یک عنصر برای تکمیل فرایند انجام استراتژی باقی می‌ماند: فشار دادن دکمه اجرای استراتژی. این امر جایی است که ایده‌ها، برنامه‌ها، منابع و ارتباطات به واقعیت تبدیل می‌شود و استراتژی می‌تواند احساس شود و مورد عمل واقع شود. این جایی است که واکنش‌ها به تغییر هم داخل و هم خارج سازمان به‌وجود می‌آیند؛ بنابراین اجرای استراتژی مثل به‌کار بردن یک استراتژی یا تغییر برای یک واقعیت، پیچیده است که هیچ‌کس نمی‌تواند از آن به‌صورت صحیح، نتایج را پیش‌بینی کند؛ بنابراین تقریباً با هر دو عوامل شناخته شده و ناشناخته سروکار داریم که فرایند انجام استراتژی را شکل می‌دهد، هدایت می‌کند و نتایج آن را استنتاج می‌کند. فرایند اجرای استراتژی مثل اصل استراتژی پایه‌ریزی می‌شود، چون در این مرحله است که در آن اصل استراتژی به‌وجود می‌آید؛ بنابراین مهم است که در این مرحله، بازخورد مورد نیاز برای تنظیم فرایند را به‌منظور تصحیح هرگونه مدارکی برای استراتژی در نظر گرفته‌شده، فراهم کرد.



## ۶. سندرم‌های انجام استراتژی

تعدادی از عوامل (نشانه‌ها) وجود دارند که فرایند انجام استراتژی را مستقیماً مسدود می‌کند یا تحت تأثیر قرار می‌دهد که آنها را سندرم‌های انجام می‌نامند. آنها «عوامل بیماری‌زا» سازمانی هستند که فرایند انجام استراتژی را مسدود می‌کند و به‌طور معناداری شانس انجام موفق آمیز را کاهش می‌دهد. آنها عموماً مشکل هستند، اما تغییر آنها غیرممکن نیست.

طبق ویکی‌پدیا، اصطلاح سندرم به مجموعه‌ای از ویژگی‌های قابل تشخیص بالینی، نشانه‌ها (کشف شده توسط یک متخصص)، علائم (گزارش شده توسط بیمار)، رخدادها و خصوصیتی که اغلب با همدیگر اتفاق می‌افتند، اشاره می‌کنند. در دهه‌های اخیر این اصطلاح، خارج از دارو برای اشاره به ترکیبی از رخداد دیده شده در یک مجموعه، استفاده شده است.

سندرم‌های انجام استراتژی اثرات قفل‌شده‌ای دارند که سازمان طی زمان ایجاد کرده است. سندرم‌ها نشانه‌های ویژه‌ای هستند که با همدیگر رفتار معینی تشکیل می‌دهند که می‌تواند برای تلاش انجام استراتژی ویرانگر باشد. این سندرم‌ها باعث می‌شوند فرایند انجام کلی استراتژی منحرف شوند چون فرایند انجام استراتژی عموماً هر زمانی که دنبال شوند، متفاوت خواهند بود. یک استراتژی ممکن است نسبت به دیگر استراتژی‌ها بهتر تفسیر شود یا یک استراتژی ممکن است کمبود منابع داشته باشد در حالی که دیگر استراتژی‌ها منابع فراوانی دارند. از سوی دیگر، سندرم‌ها، موضوعات پیکربندی سازمان‌دهی را هدف‌گیری می‌کنند و نسبتاً ثابت به‌نظر می‌رسند. آنها در طول زمان تغییر می‌کنند، اما به‌کندی. سندرم‌های اجرا از سری‌های فرضیه‌ای که می‌خواهیم آنها را تست کنیم، استنتاج می‌شوند. در ادامه سندرم‌هایی را که بر مبنای مطالعات، محققان بیان کرده‌اند را معرفی می‌کنیم:

۱. سندرم مقاومت، ۲. سندرم انگیزه، ۳. سندرم جهنم توسعه، ۴. سندرم فکر گروهی و ۵. سندرم تحت عملکرد (Hamel, 1996).

### ۱-۶. سندرم مقاومت

کاپلان و نورتون (۲۰۰۵) به‌طور خلاصه بیان کرده‌اند که کارمندان همیشه در برابر تغییر

مقاومت می‌کنند. اکثریت سازمان‌ها تجربه زیادی از پروژه‌های شکست خورده دارند. اغلب مدیران مسئول دریافته‌اند که انجام یک استراتژی یک وظیفه تلاش‌بر می‌باشد و شکست در انجام یک استراتژی اغلب با این ادعا توجیه می‌شود که کارمندان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (Kaplan and Norton, 2005). با وجود این، این امر به‌سختی ایجاد مفهوم می‌کند. مدیران ارشد اغلب فرض می‌کنند که افراد (مدیران میانه و بقیه) در مقابل تغییر هستند. طبق نظریه لیتنز و رآ، مقاومت می‌تواند به مقاومت فعال و غیرفعال به‌علاوه باز و مقاومت زیرزمینی تقسیم شود. مقاومت فعال به افرادی مرتبط هستند که آشکارا در مورد تغییرات سؤال خواهند کرد و فقدان حمایت از تغییر را نشان می‌دهند. مقاومت غیرفعال به افرادی مربوط است که می‌تواند در ابتدا از تغییر حمایت کنند اما وقتی تغییر به اجرا نزدیک می‌شود، شروع به مقاومت می‌کنند (Lientz and Rea, 2004).

## ۲-۶. سندرم‌های انگیزشی

وقتی کارمندان مالکیتی در استراتژی ندارند، برای انجام آن دارای انگیزه نیستند. جامعه روانشناسی عموماً تصدیق می‌کند که انگیزه محرک کلیدی رفتار انسان است. هر چیزی که به ما انگیزه می‌دهد باعث می‌شود ما به حرکت ادامه دهیم؛ بنابراین به‌منظور انجام یک استراتژی نیاز به انگیزه برای انجام آن داریم، در غیر این صورت استراتژی با متوقف شدن، پایان خواهد یافت. انگیزه دلیل کسی برای تعامل در یک رفتار ویژه است. طبق نظریه گین (۱۹۹۴)؛ انگیزه به شروع، جهت‌گیری، شدت و مقاومت رفتار انسانی اشاره می‌کند. به‌علاوه، باندورا (۲۰۰۱) درباره مفهوم خودکارآمدی صحبت می‌کند که به قابلیت‌ها برای سازمان‌دهی و اجرای دوره‌های فعالیت مورد نیاز برای تولید یک نتیجه معین، معتقد است. سندرم انگیزه به موقعیتی اشاره می‌کند که سازمان به‌طور پیوسته در ارائه نتایج مورد انتظار، به‌دلیل کمبود انگیزه برای انجام، شکست می‌خورد. همان‌طور که این بحث نشان می‌دهد، پادشاه‌ها و انگیزه‌ها به اهداف اجرایی خاصی که افراد می‌توانند بسنجند و کنترل کنند، بستگی دارد. همچنین سازمان باید مطمئن باشد که با درگیری افراد در برنامه‌ریزی به‌علاوه فرایند انجام، آنها احساس می‌کنند مالک استراتژی هستند (Bandura, 2001).

### ۳-۶. سندرم‌های جهنم توسعه

ناتوانی، عدم اجماع بین مدیران کلیدی و ریسک‌گریزی یا اجتناب از خطا، استراتژی را در فرایند برنامه‌ریزی به صورت دائمی نگه می‌دارد.

اصطلاح «جهنم توسعه» زبان عامیانه هالیوود برای یک فیلم، فیلم‌نامه‌های تلویزیونی، یا برنامه کامپیوتری درگیر توسعه و وارد نشدن به مرحله تولید است. با وجود این، این اصطلاح می‌تواند تنها برای صنعت سینما مناسب نباشد. چه چیزی است که یک استراتژی را روی برد طراحی (برنامه‌ریزی) نگه می‌دارد؟ چه چیزی است که آن را در مسیر انجام قرار می‌دهد؟ آشکارترین توضیح این است که کارمندان مهارت‌های مورد نیاز برای انجام استراتژی را ندارند. آیا آن یک توضیح عملی است؟ مفهوم ایجاد شده هرینیاک (۲۰۰۵) را به یاد آورید که مدیران برای برنامه‌ریزی آموزش داده می‌شوند نه برای انجام. این مفهوم نشان می‌دهد که اغلب کمبود مهارت‌های ضروری برای انجام استراتژی وجود دارد. همان‌طور که قبلاً بحث شد، بیشتر دوره‌های موقت و مقالات در مورد استراتژی به‌نظر می‌رسد فرایند انجام استراتژی را نادیده می‌گیرند معمولاً سازمان‌ها، مدیران و کارمندان را برای انجام استراتژی می‌گمارند که ناتوان از انجام استراتژی هستند؛ بنابراین محتمل به‌نظر می‌رسد که همه کارمندان و مدیران با مهارت‌های مورد نیاز برای انجام استراتژی مجهز نشده‌اند (Lindøe Pedersen, 2008). در ادامه با توجه به بیانات چاپمن و هرینیاک، چند سندرم کلیدی دیگر در سازمان‌ها هستند که سندرم جهنم توسعه را ایجاد کرده‌اند.

### ۴-۶. سندرم فکر گروهی

تأکید بیش از حد بر سرعت تصمیم‌گیری و اعتماد به نفس بیش از حد در موفقیت شرکت منجر به تصمیم‌گیری شتاب‌زده می‌شود که سازمان را کور می‌کند و منجر به نتایج ضعیف تصمیم‌گیری می‌شود.

فرایند انجام استراتژی شامل محدوده وسیعی از تصمیمات است که باید به‌منظور اجرای استراتژی اتخاذ شوند. تصمیم‌گیری گروهی از افراد با همدیگر، جست‌وجو برای اطلاعات، مفروضات چالش، شک، ارزیابی و انتخاب، نیاز دارد. با وجود این، بیشتر

مقالات بر این حقیقت تأکید می‌کنند که به دلیل کمبود اطلاعات، درک ضعیف روابط علت و معلول و غیره، گروه‌ها به ندرت شانس انجام کامل این وظایف را دارند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، شرکت‌ها اغلب زمان زیادی برای آماده‌سازی سازمان برای تغییر صرف نمی‌کنند. در عوض، آنها اغلب از مرحله تشکیل استراتژی به اجرای استراتژی می‌روند و هم‌زمان مستقیم درون دردمس می‌روند. این تأکید بیش از حد بر سرعت در اجرا و تصمیم‌گیری می‌تواند برای مدیرانی که از یک طرف برای انجام استراتژی حساب پس می‌دهند و از سوی دیگر با محدودیت‌های زمانی باریکی را رعایت می‌کنند، ایجاد نگرانی کند. وقتی مدیران تحت فشار برخورد با یک ضرب‌الاجل هستند، اغلب درباره احتمال موفقیت و جست‌وجوی شتابان برای مورد امن در مورد دوره عملیات، نگران می‌شوند. چاپمن اعتقاد دارد که به منظور اجتناب از سندرم فکر گروهی، اهمیت دارد که شرکت فرهنگی را توسعه دهد که مدیران بعضی وقت‌ها برای تصمیم‌گیری محتاط‌تنبیه نمی‌شوند (Chapman, 2006).

### ۵-۶. سندرم تحت عملکرد

شکست‌های پیوسته در انجام استراتژی و تأکید بر اجتناب از خطای پرورش یک فرهنگ تحت عملکرد.

پیش‌نیاز اساسی سیستم تحت عملکرد این است که فرهنگ نقش مهمی در استراتژی ایفا کند و بر عملکرد تأثیر داشته باشد. برای درک اینکه چرا فرهنگ بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، اجازه دهید ابتدا نگاهی داشته باشیم به اینکه فرهنگ چیست؟ فرهنگ به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و دیدگاه‌ها اشاره دارد که یک میلی برای یک فرد در یک سازمان جهت عمل به یک روش معین، ایجاد می‌کند. طبق نظر صاحب‌نظران، فرهنگ یک جزء مجرد است که همراه با تصورات، ارزش‌ها، سیستم‌های پاداش و محیط فیزیکی، اجزای اصلی سازمان را احاطه می‌کند، در ابتدا توسط لویط مطرح شد. به‌نظر نمی‌رسد که این کاملاً درست باشد، صاحب‌نظران اعتقاد دارند که انگیزه و کنترل نیز اجزای کلیدی رفتار و از این‌رو اجزای اصلی فرهنگ، هستند. این به آن معناست که فرهنگ با چیزی شکل

می‌گیرد که افراد در یک سازمان به آن معتقد هستند (ارزش‌ها و تصورات)، اما چیزی که پاداش می‌گیرد به علاوه تجربه سازمان، به عبارت دیگر، حافظه جمعی سازمان، نیز شکل می‌گیرد؛ بنابراین سیستم پاداش و سابقه شرکت نیز بخشی از فرهنگ سازمان است؛ بنابراین فرهنگ یک سیستم، تصورات و عقایدی از شرکت همراه با سیستم پاداش دهی آن و سابقه آن، ایجاد می‌کند؛ بنابراین یک سازمان چگونه سندرم تحت عملکرد را توسعه می‌دهد؟ طبق نظر مانکینز و استیل: «در بسیاری از شرکت‌ها، خرابی انجام و برنامه‌ریزی، با یک جابه‌جایی دسیسه‌آمیز در فرهنگ تقویت می‌شوند حتی بزرگ می‌شود، این تغییر ثابت اما سریع رخ می‌دهد و به محض اینکه ریشه دواند، برگشت از آن سخت می‌شود». در نظر آنها، این استراتژی برای شکاف عملکرد توسط کارمندان احساس می‌شود و به محض اینکه استراتژی‌های جدید به تدریج تولید شدند و تغییر واقعی رخ داد و وقتی این آگاهی تبدیل به تجربه شد، در نهایت شروع به آماده شدن برای شکست می‌کنند. اگر یک سازمان که در سندرم تحت عملکرد فرهنگ گرفتار شود، می‌خواهد یک تصور جاه‌طلبانه را برای برگشت حول موقعیت قبل را دنبال کند، بهترین شانس موفقیت قبل از این است که سازمان فرهنگ اجتناب از خطا را توسعه دهد. اگر کارمندان تنها تمایلی برای تعهد به استراتژی را نداشته باشند و مستقیماً با آن مخالفت کنند احتمال دارد تشدید سندرم تحت عملکرد متوقف شود (Mankins and Steele, 2006).

## ۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در انتهای مطالب باید بیان کرد که هدف و جهت‌گیری مقاله حاضر، پیوسته تأکید بر عملیات است نه برنامه‌ریزی، زیرا با توجه به جمع‌بندی اطلاعات از تحقیق حاضر، این جایی است که سازمان خطر شکست استراتژی را به وجود می‌آورد. موفقیت استراتژی در گرو درست اندیشیدن و درست اجرا کردن است. چه بسیار اندیشه و برنامه‌ریزی‌های خوبی که صورت می‌گیرد اما در فرایند اجرا به درستی عمل نمی‌شود.

هنگام انجام استراتژی تعدادی عوامل و اجزای مهم وجود دارد که باید به‌منظور موفقیت در نظر گرفته شوند. با وجود این، همچنین یک تعداد موضوعات پیچیده‌تر وجود

دارند که سازمان باید قبل از انجام هرگونه تلاشی برای انجام استراتژی، هدف گیری کند. مثل سندرم‌های انجام استراتژی تحلیل شده در این مقاله که چند بیماری جدی را نشان دادند که یک سازمان می‌تواند در طول زمان توسعه دهد.

سازمان‌ها با توجه به در نظر گرفتن سندرم‌های گفته شده و برطرف کردن هر یک از آنها، نسبت به موفقیت اجرای استراتژی‌های خود امیدوار باشند. همچنین اجرای استراتژی شامل اداره کردن برخی متغیرهای ملموس مانند انگیزش و تعهد کارکنان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رفتار و قدرت رهبر است. اجرای استراتژی مستلزم تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد می‌باشد. تخصیص سرمایه یا بودجه رویه‌ای مناسب برای تخصیص منابع مالی است. با دقت و پیش‌بینی منابع مالی سازمان‌ها می‌توانند از کفایت منابع در دسترس مطمئن باشند. به‌طور کلی سازمان‌ها باید موانع انجام و اجرا استراتژی را شناسایی و آنها را برطرف کنند. درک روشنی از این موضوع داشته که چه چیزی مانع پیشرفت سازمان است. برای مثال، چشم‌انداز و استراتژی مبهم، فقدان همسویی سازمانی، عدم پیوند فرایند برنامه‌ریزی با استراتژی، عدم توانمندی برای پایش نتایج، فرهنگ و ... توجه به رهبری انجام و اجرای استراتژی یکی دیگر از ملزومات اجرای موفق است چون رهبری آرمان‌گرا کافی نیست، سازمان نیازمند افراد نتیجه‌محور در سراسر سازمان است. پیوند دادن استراتژی با عملیات یعنی اتصال فعالیت‌های تاکتیکی برای قرار گرفتن در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت.

## منابع و مآخذ

۱. امینی، محمدتقی و صمد خباز باویل (۱۳۸۸). «تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز»، مدیریت بازرگانی، ش ۲.
۲. ایرانزاده، سلیمان (۱۳۷۶). «تدوین و اجرای استراتژی در سازمان و تجربیات (هیولت پاکارد)»، تدبیر، ش ۷۹.
۳. ممدوحی، امیررضا و محمدرضا سیدهاشمی (۱۳۸۷). «موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی: ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی آن برای شرکت ایران خودرو»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ش ۱.
4. Anderson, Dean and Linda Ackerman Anderson (2001). *Beyond Change Management* Jossey-Bass/Pfeiffer.
5. Bandura, Albert (2001). "Sociocognitive Self-Regulatory Mechanisms, Governing Transgressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 1.
6. Chapman, Judith (2006). *Anxiety and Defective Decision Making: an Elaboration of the Groupthink Model Management Decision*, Emerald Insight.
7. Christensen, Jakob Wedel and Thilde Nørgaard (2007). *Business Development Management*, Copenhagen Consulting Company.
8. Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation Administrative, *Science Quarterly*.
9. Dutka, Arturs (2013). *Overcoming Internal Barriers to Implement Strategy Effectively Case the Ramk's Heat Pump Test Centre*, Master's Thesis of the Degree Programme in International Business Administration, Master of Business Administration, May 27.
10. Gadiesh, Orit and James L. Gilbert (2001). "Transforming Corner-Office Strategy Into Frontline Action", *Harvard Business Review*, May.
11. Gross, Dieter and Shuichi Nakayama (2010). "Drivers and Barriers to Implementing ESD with Focus on UNESCO's Action and Strategy Goals for the Second Half of the Decade", *Global Environmental Research*, Vol. 14.
12. Hamel, Gary (1996). "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-August.
13. Hrebiniak, Lawrence G. (2005). *Making Strategy Work - Leading Effective Execution and Change* Wharton School Publishing.
14. Jensen, Kim and George Davis (1998). "An Analysis of Export Market Strategies and Barriers Perceptions by U.S. Agricultural HVP Exporters", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 1, No. 4.
15. Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2005). "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, October.
16. Kim, W. Chan and Renée Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy-How to*

- Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
17. Kotter, John P. (2007). "Leading Change-Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*.
  18. Latif, Bilal, Gohar Faisal Rashid, Abid Hussain and Kashif Mirza Muhammad (2011). "Barriers to Effective Strategic Planning", *International Journal of Management and Organizational Studies*, Vol. 1, ISSUE 2.
  19. Lientz, Bennet P. and Kathryn P. Rea (2004). *Breakthrough IT Change Management: How to get enduring Change Results*, Elsevier, Utterworth-Heinemann.
  20. Lihalo, K. and Madegwa Andrew (2013). Barriers to Strategy Implementation by Mid Sized Companies in Kenya, *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, Vol. 13, Issue 12 Version 1.0.
  21. Lindøe Pedersen, Kasper (2008). *Cracking the Code of Strategy Execution, Supervisor: Claus Jensen, Department of Innovation and Organizational Economics*, Copenhagen Business School, March 28<sup>th</sup>.
  22. Mankins, Michael C. and Richard Steele (2006). "Turning Great Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review*, July-August.
  23. Oliver, Recklies (2008). "Problems and Barriers to Strategic Planning", *Institute of Organization and Management in Industry Orgmasz*, Vol. 1, No.1.
  24. Recklies, Oliver (2008). "Problems and Challenges to Strategic Planning", *Institute of Organization and Management in Industry "ORGMASZ"*, Vol.: 1, No. 1.
  25. Robertson, Alaric H. (2011). An Assessment of four Key Strategic Planning Barriers and How to Mitigate or Reduce Them and Their Effects, An Applied Research Project, In Partial Fulfillment for the Requirements for the Degree of Masters of Public Administration, supervisor: Dr. Hassan Tajalli, Submitted to the Department of Political Science Texas State University, December.
  26. Rosenzweig, Phil (2007). *The Halo Effect and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers* Free Press.
  27. Sengupta, Kishore, Tarek Abdel Hamid and Luk N. V. Wassenhove (2008). "The Experience Trap", *Harvard Business Review*, February.
  28. Smith, Janet Kiholm and Richard L. Smith (2004). *Entrepreneurial Finance* John Wiley and Sons.
  29. Wit, Bob de and Ron Meyer (2004). *Strategy-Process, Content, Context*, Thomson Learning, fourth edition.
  30. Zhang, Xiaoling, Shen Liyin, Wu Yuzhe and Qi Guoyou (2011). "Barriers to Implement Green Strategy in the Process of Developing Real Estate Projects", *The Open Waste Management Journal*, Vol. 4.
  31. Zook, Chris and James Allen (2001). "Profit from the Core-Growth Strategy in an Era of Turbulence", *Harvard Business School Press*, Vol. 18, No. 22.