

بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان

زین العابدین رحمانی^۱، احمد راه چمنی^{۲*}، سعید طیبی^۳

^۱دانشگاه پیام نور - ساری - ایران

^۲دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی - قزوین - ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی - قزوین - ایران

چکیده

در این پژوهش تلاش شده است تا موانع اجرای استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان شناسایی شود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی / پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و مدیران سازمان امور مالیاتی استان گلستان تشکیل داده‌اند. لذا با مرور ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نظر خبرگان و کارشناسان، در نهایت تعداد ۴۷ متغیر به عنوان موانع اجرای استراتژی شناسایی شدند. با استفاده از آزمون آماری کلوموگروف اسمیرنوف مشخص گردید که توزیع داده‌های پرسشنامه از هیچ کدام از توزیع‌های آماری (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) پیروی نمی‌کند. در ادامه با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری و به‌کارگیری آزمون علامت، اصلی‌ترین موانع که شامل ۳۵ مورد بودند از میان ۴۷ مانع اولیه استخراج شدند. سپس اقدام به رتبه‌بندی این مانع با استفاده از آزمون آماری فریدمن گردید. با مهار این متغیرها، می‌توان احتمال شکست در اجرای استراتژی را کاهش داد.

واژه‌های کلیدی: موانع، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، شکست برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان امور مالیاتی

۱- مقدمه

ارزیابی آن همراه خواهد شد و عدم اهتمام کافی به هر یک از این مراحل می‌تواند تصمیمات خوب را بی‌اثر سازد [۱۱]. نهایتاً، توفیق یک تصمیم‌مدیریتی در عمل قابل‌سنجش است و چه بسا تصمیمات بسیاری بوده‌اند که علی‌رغم طراحی خوب و هوشمندانه‌شان در پیاده‌سازی با شکست قرین شده‌اند [۲۰]. ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مطالعات چندی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی در کشورهای مختلف انجام شده است. بررسی پژوهشگران نشان داد که تاکنون پژوهش‌های چندانی جهت شناسایی اصلی‌ترین عوامل مرتبط با شکست تصمیمات راهبردی در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته است. واضح است که توجهی ویژه نسبت به شناسایی عوامل مؤثر بر شکست یا موفقیت اجرای تصمیماتی از این دست ضروری به نظر می‌رسد تا از عواقب ناگوار اجرای نادرست این‌گونه تصمیمات پیشگیری به عمل آید؛ لذا تحقیق حاضر به مطالعه موضوع در سازمان امور مالیاتی استان گلستان می‌پردازد. اصلی‌ترین پرسش‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

- عوامل مرتبط با شکست پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان کدامند؟
- رتبه‌بندی و میزان اهمیت عوامل مرتبط با شکست پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان به چه صورت است؟

شرایط به شدت متغیر محیط و رقابت‌های فزاینده میان شرکت‌های بزرگ و کوچک در فضای کنونی کسب و کار جهان، مدیران را وادار می‌کند تا هر روز تصمیمات مدیریتی جدیدی اتخاذ کنند. این تصمیمات گاهی مواقع تصمیمات قبلی را چنان نقض می‌کند که اجرایی شدن تصمیم جدید نیازمند تغییرات عمده در سازمان است. این تغییرات می‌توانند گستره وسیعی را در برگیرند: تجدید ساختار، فرهنگ‌سازی، برنامه‌های عملیاتی نو و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید از جمله این تغییرات هستند؛ اما به تناسب تغییراتی که در سطح راهبردی در تصمیمات مدیران رخ می‌دهد، سازمان‌ها عموماً توان تغییر و تطابق لازم را ندارند؛ لذا مشکلات بسیاری در اجرای این تصمیمات پیش روی مجریان تصمیمات راهبردی قرار می‌گیرد. لازم به توضیح است که انعطاف‌پذیری ناکافی اجزای سازمان و ناتوانی در تغییر متناسب، تنها مانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی نیست. در واقع مسائل چندی وجود دارند که از اصلی‌ترین موانع پیاده‌سازی موفق این تصمیمات هستند و با اندکی تغییر در سازمان‌های گوناگون تا حدودی مشترکند؛ که از جمله می‌توان به اولویت‌های متعارض و ارتباطات عمودی ضعیف [۵]، عدم پشتیبانی و رهبری مدیرعامل در اجرای راهبرد و منابع انسانی بی‌انگیزه و نامناسب [۷] اشاره کرد. بدیهی است که ساختن یک تصمیم با پیاده‌سازی و سپس

* ahmad.rahchamani@gmail.com

وضعیت هریک از متغیرهای دردسرها را در هر لحظه پیگیری کنند. تلاش برای پیگیری مداوم موانع و چالش‌های اجرای تصمیمات مدیریتی، می‌تواند به توفیق بیشتر این تصمیمات منجر شود.

۲- شکست تصمیمات راهبردی در اجرا

در دهه ۸۰ میلادی چند تحقیق قابل توجه در خصوص علل شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی انجام شده است: واترمن و همکارانش (۱۹۸۰) معتقد بودند اجرای اثربخش راهبردها در گرو سازگاری هفت عامل راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، سبک، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف زیردستان است [۳۱]. روی ورن هام (۱۹۸۴) تلاش کرد تا دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا شناسایی کند؛ زمینه مورد کاوش در این تحقیق، راهبرد خدمات مشتریان بود [۳۲]. محقق با ۶۴ تن از مدیران واحدها مصاحبه کرده است و پنج عامل اصلی که در اجرای راهبردها اشکال ایجاد می‌کنند را به شرح زیر شناسایی کرده است:

۱. نبود منابع
 ۲. پیشینه^۱ (اعتماد)
 ۳. نبود تناسب
 ۴. نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف
 ۵. الزامات دستیابی به اهداف متعارض [۳۲]
- الکساندر (۱۹۸۵) در مطالعه‌ای که بر روی ۹۳ شرکت انجام داد ۱۰ مشکل را در اجرای راهبردها شناسایی کرد:
۱. اجرای راهبرد در زمانی بیش از آنچه در ابتدا مشخص شده بود طول کشید.
 ۲. طی اجرا، مشکلاتی به وجود آمد که از پیش شناسایی نشده بودند.
 ۳. هماهنگ‌سازی فعالیت‌های اجرایی به اندازه کافی مؤثر نبودند.
 ۴. فعالیت‌های رقابت‌آمیز آن‌ها توجه را از اجرا منحرف کرد.
 ۵. توانایی‌های کارکنانی که درگیر کار اجرایی شده بودند، کافی نبود.
 ۶. آموزش‌ها و دستورالعمل‌هایی که به کارکنان سطوح پایین‌تر داده شده بود کافی نبودند.
 ۷. عوامل غیرقابل کنترل در محیط خارجی تأثیر ناخوشایندی بر اجرا داشت.
 ۸. رهبری و هدایتی که باید توسط مدیران بخش‌ها صورت می‌گرفت، کافی نبود.
 ۹. فعالیت‌ها و وظایف کلیدی اجرا با جزئیات کافی تعریف نشده بودند.
 ۱۰. سیستم‌های اطلاعاتی که برای پایش^۲ اجرا استفاده شده بودند، کافی نبودند [۳].

در دهه ۹۰ تحقیقات کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) و میلر (۱۹۹۷) از جمله تحقیقات مهمی هستند که در حوزه بحث حاضر قابل ذکرند: کاپلان و

بدیهی است که اطلاع از این موانع و تلاش در جهت کنترل و رفع آنها می‌تواند گام مؤثری در جهت پیاده‌سازی موفق تصمیمات راهبردی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان باشد.

۲- ادبیات موضوع

۲-۱- اجرای تصمیمات راهبردی

در چند دهه اخیر، موضوع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در میان دانشگاهیان با اقبال قابل توجهی روبرو شده است. از این جهت می‌توان کتاب‌ها و مقالات متعددی را یافت که به این موضوع پرداخته‌اند و آن‌را محور پژوهش‌ها و نگارش‌های علمی خود قرار داده‌اند. در زمینه پیاده‌سازی تصمیمات و برنامه‌های مدیریتی و نیز موفقیت و شکست آنها مطالب فراوانی نوشته شده است و به حوزه‌های مختلفی پرداخته شده است که از جمله مهم-ترین آنها می‌توان به مطالعات الکساندر (۱۹۸۵)، کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، اکوموس (۲۰۰۳) و میلر و دیگران (۲۰۰۴) اشاره کرد [۳ و ۲۲ و ۲۶]. تصمیمات راهبردی را می‌توان تصمیماتی خواند که به آینده بلندمدت کل سازمان مربوط می‌شوند [۱۴]. تصمیمات راهبردی می‌توانند طیف وسیعی را در برگیرند که تولید یا عرضه یک محصول یا خدمت جدید، راهبرد تبلیغاتی جدید، ائتلاف راهبردی، خروج از یک بازار، ادغام با یک شرکت دیگر، تغییر تأمین‌کنندگان کلیدی، شراکت راهبردی و تغییر ساختار سازمان از آن جمله‌اند [۳ و ۲۳].

مدیرانی که می‌خواهند تصمیماتشان به درستی و با موفقیت اجرا شود، تقریباً با مشکل یکسانی روبرو بوده‌اند. در واقع علی‌رغم آن‌که در ادبیات مدیریت راهبردی، در مرحله تدوین و طراحی راهبردها، ابزارها، تکنیک‌ها و مدل‌های متعددی توسعه داده شده است، ولی در زمینه پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات راهبردی، ادبیات موضوع با خلاء جدی روبرو بوده است. در نتیجه ضروری است تا مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای پیاده‌سازی راهبردها بر مبنای چارچوب‌ها و تکنیک‌های مدون و آزموده شده اقدام کنند اما آن‌گونه که باید مدل‌های کارآمد و متنوعی در این خصوص ارائه داده نشده است؛ الکساندر (۱۹۹۱) معتقد است که یکی از علل اصلی شکست اجرای راهبردها عدم وجود مدل‌های مناسبی است که راهنمای مدیران و سرپرستان در پیاده‌سازی راهبردها باشد [۴]. با این وصف مسئله اجرای اثربخش و کارای راهبردها از جمله مهم‌ترین مسایل پیش روی مدیران در دهه‌های اخیر بوده است. توسعه ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن نیز با عنایت به این مشکل انجام گرفته است تا امکان اجرای هرچه بهتر راهبردها فراهم آید. به‌کارگیری این قبیل ابزارها برخی از مشکلات پیشین را حل کرده اما اصلی‌ترین علل موجد شکست همچنان خود را در اشکال مختلف تکرار می‌کنند. از این جهت ضروری است که مدیران هنگامی که نیت می‌کنند تصمیمات خود را در سازمان اعمال کنند با نگاهی ویژه به این مشکلات بنگرند و تلاش کنند تا

1 - History
2 - Confidence
3 - Monitor

ایکوالکو (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای که در دوازده سازمان خدماتی و ضمن مصاحبه با ۲۹۸ نماینده از مدیران ارشد، مدیران میانی، و کارکنان عملیاتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق راهبردها در گرو انطباق راهبردهای برنامه‌ریزی شده و تحقق‌یافته در راستای دستیابی به دورنمای سازمان است. تعامل میان این دو از طریق ارتباطات، تعبیر، اتخاذ و عمل صورت می‌گیرد. اگر این تعامل موفق باشد دورنمای سازمان قابل دستیابی است. در این مطالعه سه عنصر اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها بدین شرح حاصل شده‌اند: ارتباطات و عمل راهبردی، شناسایی و پشتیبانی بازاریگران راهبردی و ساختارها و سیستم‌های همسو با راهبرد [۲]. میلر و دیگران (۲۰۰۴) در بررسی ۵۵ تصمیم راهبردی در شرکت‌های 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 تقسیم‌بندی کردند:

الف) عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) شامل:

۱. آشنایی

۲. قابلیت ارزیابی

۳. قابلیت تشخیص

۴. تخصیص منابع

۵. موافقت

ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) شامل:

۱. پذیرش

۲. تسهیل ساختاری

۳. اولویت [۲۲]

در نیمه دوم دهه اول قرن بیست و یکم نیز چند پژوهش معتبر در زمینه عوامل حیاتی موفقیت و شکست تصمیمات راهبردی قابل ذکرند: منکینز و استیل (۲۰۰۵)، برای پرکردن شکاف میان طراحی و اجرای راهبرد، راهکارهای چندی پیشنهاد کردند: ساده‌نگهداشتن راهبرد، واقع‌گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش‌فرض‌ها و نه پیش‌بینی‌ها، چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه، مشخص کردن اولویت‌ها به طور شفاف، پایش عملکرد به طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرا [۱۸]. برنز و دیگران (۲۰۰۷) عوامل کلیدی موفقیت را شامل ۱۸ عامل می‌دانند و آن‌ها را در پنج گروه فرآیند؛ تدوین راهبرد، اجرای سیستماتیک کنترل و پیگیری راهبرد، رهبری و مدیریت مدیرعامل و کارکنان با انگیزه و رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی مناسب، و نهایتاً حکمرانی شرکتی هدایت‌گر تغییر، طبقه بندی کرده‌اند. تحقیقات آنها مبتنی بر مطالعه‌ای است که بر روی ۸۷ شرکت در ۱۲ کشور آمریکای لاتین (شامل آرژانتین، برزیل، شیلی، پرو، ونزوئلا، پاناما، کاستاریکا، نیکاراگوئه، هندوراس، السالوادور، گواتمالا و مکزیک)

نورتون (۱۹۹۶) چهار عامل کلیدی را برای پیاده‌سازی موفق راهبردها توصیه کرده‌اند:

۱. شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد

۲. روابط و ارتباطات^۴

۳. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری

۴. بازخور و یادگیری راهبردی [۱۶].

میلر (۱۹۹۷) در مطالعه‌ای که بر روی ۱۱ تصمیم راهبردی در شش شرکت انجام داد، ۱۰ عامل را که در پیاده‌سازی راهبردها مؤثرند شناسایی کرد:

تحقق بخش‌ها: پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت^۵.

توانمندسازها: آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف پذیری [۲۱].

در نیمه اول دهه اول قرن بیست و یکم، تحقیقات در زمینه پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی هم‌چنان دنبال شدند: دولی و دیگران (۲۰۰۰) با بررسی ۶۸ تیم تصمیم راهبردی در بیمارستان‌های جنوب شرقی ایالات متحده به این نتیجه رسیدند که اجماع تصمیم‌گیرندگان بر تصمیم اتخاذ شده به تعهد تصمیم‌گیرندگان می‌انجامد که به طور مثبت بر روی موفقیت اجرای راهبردها و به طور منفی بر روی سرعت اجرای راهبردها اثر می‌گذارد [۱۳]. پیش از این پریم و دیگران (۱۹۹۵) در یک مطالعه آزمایشگاهی نشان داده بودند که اجماع اعضای گروه بر یک تصمیم سطح تأیید تک تک افراد تیم را افزایش می‌دهد که باعث می‌شود اعضای گروه تمایل پیدا کنند تا تلاش بیشتری در جهت پیاده‌سازی تصمیم انجام دهند [۲۹]. ماکسول و دیگران (۱۹۹۷) نیز در مطالعه‌ای که بر روی تعدادی شرکت انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق راهبردهای محیطی شرکت در گرو تعهد آشکار مدیران ارشد به آن راهبردهاست [۱۹]. بیر و آیزن استات (۲۰۰۰) 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 غیراثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها و کسب و کارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب [۵].

اکوموس (۲۰۰۱) پس از مروری جامع بر چارچوب‌های پیاده‌سازی راهبرد، ۱۰ عامل کلیدی را در پیاده‌سازی راهبرد شناسایی کرد: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چارچوب‌ها آن است که می‌بایست میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرآیند پیاده‌سازی به موفقیت ختم شود [۲۷]. آلتون و

4 - Inking

5 - Propitiousness

جدول شماره (۱): موانع اجرای استراتژی

آزمون موانع	موانع اجرای استراتژی
۱	رهبری ضعیف (به طور کلی)
۲	عدم/ کمبود حمایت مدیریت
۳	فقدان مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد
۴	ضعف بینش مدیریت ارشد در هدایت مجموعه
۵	جاه طلبی فردی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)
۶	اختلافات داخلی بین مدیران
۷	خصوصیت مدیریت عملیاتی
۸	کمبود/ افت نیروی انسانی (مانند ورود و خروج نامتناسب نیروی انسانی)
۹	کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان در مورد اجرای استراتژی
۱۰	کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی
۱۱	برخوردهای شخصی/ تضاد منافع کارکنان (در اثر اجرای استراتژی)
۱۲	تأثیر رویدادها و فرایندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان
۱۳	عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی (به طور کلی)
۱۴	مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی
۱۵	مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۱۶	فقدان اعتماد و اطمینان (به طور کلی)
۱۷	عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگی سازمان از استراتژی
۱۸	درک ضعیف / عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژی در میان مدیران
۱۹	درک ضعیف / عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژی در میان کارکنان
۲۰	فقدان درک کافی از ارباب رجوع در میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۲۱	عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه ریزی و نتایج آن در میان مدیران
۲۲	عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه ریزی و نتایج آن در میان کارکنان
۲۳	عدم شناخت کافی مدیریت از فرایندهای سازمان
۲۴	ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت
۲۵	ارتباطات ناکافی میان کارکنان
۲۶	ضعف ارتباطات عمودی (عدم یا کمبود ارتباطات کافی میان مدیران و کارکنان)
۲۷	ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای
۲۸	فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین استراتژی‌ها
۲۹	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌ها
۳۰	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف
۳۱	عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌ها
۳۲	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی
۳۳	ضعف و عدم تکاپوی سیستم اطلاعاتی
۳۴	فرصت اندک برای تفکر نوآورانه
۳۵	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی
۳۶	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه اجرای استراتژی
۳۷	اینرسی استراتژیک (دلبستگی به استراتژی‌های گذشته)
۳۸	عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی
۳۹	نا توانی در اولویت بندی اهداف
۴۰	فقدان نگرش نظام‌یافته برای امر برنامه‌ریزی
۴۱	رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی
۴۲	کم توجهی به برنامه‌ریزی
۴۳	تحت تأثیر قرار گرفتن برنامه‌ریزی توسط رویدادهای خارجی
۴۴	محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی
۴۵	نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌ها
۴۶	ابهام در مورد رویه‌های اجرا و همچنین اصطلاحات و واژگان مربوطه
۴۷	تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیر منعطف سالانه

انجام داده اند [۱۷]. در پژوهش میلر و دیگران (۲۰۰۸) بالاترین میزان همبستگی یک متغیر با موفقیت، میان دو متغیر موافقت و اولویت با موفقیت مشاهده شد. در این تحقیق میان متغیر زمان اجرا (زمانی که طول می‌کشد تا تصمیمات اجرا شوند) با شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی ارتباط معناداری مشاهده نشد. به این ترتیب هم تصمیماتی که به سرعت اجرا شوند و هم تصمیماتی که به آهستگی عملی شوند، می‌توانند منتهی به موفقیت یا شکست شوند [۲۳]. در تحقیق کریتنندن (۲۰۰۸) 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 [۱۰].

در مورد نقش رهبران در پیاده‌سازی تصمیمات و برنامه‌ها در دهه‌های گذشته مطالعات فراوانی صورت گرفته است. کارهای چرچمن (۱۹۷۵)، مینتزرگ و ریسینقانی (۱۹۷۶)، بیر و ترایس (۱۹۸۲) در این حوزه قابل ذکرند [۲۴ و ۲۵]. از جمله پژوهش‌های جدیدتر، مطالعات نات (۲۰۰۷) است. این تحقیق که بر روی حدود ۴۰۰ پروژه انجام شد نشان داد که اجرای راهبردها تأثیر بیشتری از ارزیابی آن‌ها بر روی موفقیت‌شان دارد. تاکتیک‌های مداخله و مشارکت احتمال موفقیت راهبردهای اجرا شده را افزایش می‌دهند و تکنیک‌های متقاعدسازی و دستوری بیشتر با شکست همراه‌اند. بهترین تاکتیک‌های ارزیابی (تجزیه و تحلیل و مشارکت) موفقیت را برای بهترین تکنیک‌های پیاده‌سازی (مداخله و مشارکت) بهبود می‌دهند اما نمی‌توانند بر مشکلات ناشی از اجرای راهبردها با تاکتیک‌های متقاعدسازی و دستوری فائق آیند [۲۵]. به جز موارد بررسی شده در بالا مطالعات دیگری در حوزه اجرای راهبرد صورت گرفته است؛ از جمله کارهای دیگری که نویسندگان این مقاله را در شناسایی عوامل مرتبط با شکست اجرای تصمیمات راهبردی باری داد کارهای هربینیاک و جويس (۱۹۸۴)، بربایسون و برومیلی (۱۹۹۳)، شملزر و اولسن (۱۹۹۴)، لورنج (۱۹۹۸)، اکوموس و روپر (۱۹۹۹) و دوبنی (۲۰۰۳) قابل ذکرند [۲۸ و ۲۹ و ۳۰ و ۳۱ و ۳۲ و ۳۳ و ۳۴].

به منظور اجرای پژوهش حاضر، عمده پژوهش‌های معتبر و مهمی که در زمینه شناسایی علل شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی در سطح جهان انجام شده بود و پیش از این به تفصیل به آن‌ها پرداخته شد، مورد بررسی قرار گرفت. تعدادی از موارد ذکر شده به عنوان علل، در پژوهش‌های گوناگون تکرار شده بود و برخی از عوامل تنها به صورت موردی در پژوهش‌ها مورد اشاره قرار گرفته بود. ابتدا تمام این موارد به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مجموعه‌ای مشتمل بر ۴۷ عامل شناسایی شد. در جدول شماره ۱ فهرست این عوامل آمده است:

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان صورت گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی/پیمایشی می‌باشد. به منظور انجام پژوهش، ابتدا موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از ادبیات موضوع شناسایی شد؛ در ادامه و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (KS) برای تعیین و برآزش نوع توزیع داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که توزیع داده‌های پرسشنامه از هیچ کدام از توزیع‌های آماری (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) پیروی نمی‌کند؛ لذا با داده‌ها به مثابه جامعه آزاد از توزیع برخورد گردید و برای تجزیه و تحلیل آن، آزمون‌های آزاد از توزیع (ناپارامتری) مورد استفاده قرار گرفت. به این ترتیب در ادامه با استفاده از آزمون علامت، موانع اصلی پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی شناسایی شد و سپس از آزمون ناپارامتری فریدمن به منظور رتبه‌بندی موانع شناسایی شده در گام نخست استفاده گردید. جهت سنجش موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی و تعیین میزان اهمیت هر کدام در مقایسه با یکدیگر، پرسشنامه‌ای طراحی و از نظر روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت و پس از تعیین حجم نمونه مورد نیاز، میان مدیران و کارمندان سازمان امور مالیاتی استان گلستان توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS19 انجام گرفته، و دوره زمانی اجرای آن محدود به تابستان، پاییز و زمستان سال ۱۳۹۰ بوده است.

۴- ابزار تحقیق

پس از شناسایی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از ادبیات موضوع، تعداد ۴۷ عامل به عنوان عوامل اصلی مرتبط با شکست اجرای تصمیمات راهبردی شناسایی گردید. به منظور شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) این عوامل لازم شد تا پرسشنامه‌ای طراحی و میان خبرگان توزیع شود. پرسشنامه طراحی شده دارای ۴۷ سؤال می‌باشد که در آن هر سؤال یک متغیر را مورد سنجش قرار داده است. به منظور اندازه‌گیری هر متغیر از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است و محتوای هر یک از سئوال‌ها بدین صورت است که از پاسخ‌دهنده خواسته شده است تا میزان اهمیت هر یک از عوامل ۴۷ گانه مرتبط با شکست پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی را مشخص کند. پاسخ‌دهندگان امتیاز هر عامل را از میان طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از مقدار خیلی کم تا خیلی زیاد انتخاب نموده‌اند. پرسشنامه حاضر در ابتدا با نظرخواهی از تعدادی از خبرگان از نظر روایی صوری و محتوایی بررسی شد، جهت اجرای تحقیق، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شد که از این میان، تعداد ۱۱۴ پرسشنامه با توجه به محدودیت‌های اجرایی و امکانات در دسترس محققان حاصل گردید؛ در این تحقیق با داده‌های ناقص پرسشنامه‌ها به منزله داده‌های محذوف برخورد شد.

جهت آزمون پایایی پرسشنامه توسعه داده شده از آلفای کرونباخ استفاده شد؛ به منظور آزمون روایی نیز از نظر خبرگان استفاده و تغییرات لازم در جهت رفع ابهام از سئوال‌ها اعمال گردیده است.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵-۱- نتایج آمار توصیفی

در میان پرسشنامه‌های توزیع شده، جنسیت ۷۷.۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۲.۴ درصد خانم (زن) می‌باشد. از نظر سطح تحصیلات ۷.۹ درصد فوق دیپلم، ۸۲.۵ درصد لیسانس، ۹.۶ درصد فوق لیسانس می‌باشند. از نظر سن ۲۴.۳ درصد ۲۰-۳۰ سال، ۴۰.۲ درصد ۳۰-۴۰ سال، ۳۵.۵ درصد ۴۰-۵۰ سال می‌باشند. از نظر سابقه کاری ۴۴.۶ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۳۵.۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱۹.۶ درصد بیشتر از ده سال می‌باشند.

۵-۲- نتایج آمار استنباطی

در این قسمت از پژوهش تلاش شده است تا با تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از پاسخ خبرگان به پرسشنامه‌های توزیع شده، موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان، شناسایی و رتبه‌بندی شوند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (KS) برای تعیین و برآزش توزیع داده‌ها استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، روشن است که برای تمامی متغیرها (موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی) و در تمامی آزمون‌ها، میزان sig کمتر از ۰.۰۵ حاصل گردیده است که این میزان نشانگر رد فرض صفر می‌باشد؛ به این معنی که توزیع داده‌های پرسشنامه‌ها از هیچ کدام یک از توزیع‌های مورد آزمون پیروی نمی‌کند.

همان‌طور که از نتایج این آزمون مستفاد می‌شود، توزیع متغیرها از هیچ کدام یک از توزیع‌های آماری (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) پیروی نمی‌کند؛ لذا با داده‌ها به مثابه جامعه آزاد از توزیع برخورد گردید و برای تجزیه و تحلیل آن از آزمون‌های مربوط به توزیع‌های آزاد از توزیع (ناپارامتری) استفاده گردید؛ در نتیجه با استفاده از آزمون علامت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تلاش شده است تا موانع اصلی از منظر خبرگان شناسایی شوند؛ لذا برای تمامی ۴۷ مانع شناسایی شده، دو فرضیه زیر طراحی شده و صحت آنها سنجیده شده است:

H_0 : طبق نظر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، موانع پیاده‌سازی اجرای استراتژی از اهمیت یکسانی برخوردارند.

H_1 : طبق نظر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، موانع پیاده‌سازی اجرای استراتژی از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند.

لازم به توضیح است که با توجه به طیف ۵ تایی (لیکرت) استفاده شده در پرسشنامه، برای سنجش میزان اهمیت موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی، مواردی که امتیاز بالاتر از ۳ یا ۶۰٪ را به خود اختصاص داده‌اند با اهمیت تلقی گردیده‌اند. لذا فرضیه‌های این قسمت از پژوهش به بیان ریاضی به گونه زیر طراحی شده‌اند:

جدول شماره (۳): نتایج آزمون علامت

مقدار معناداری (Sig)	موانع اجرایی استراتژی	آزمون موانع
۰.۲۷	رهبری ضعیف (به طور کلی)	۱
۰.۰۲۱	عدم/کمبود حمایت مدیریت	۲
۰.۰۰	فقدان مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد	۳
۰.۰۳۲	ضعف بینش مدیریت ارشد در هدایت مجموعه	۴
۰.۰۴	جاه طلبی فردی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)	۵
۰.۰۰	اختلافات داخلی بین مدیران	۶
۰.۰۰	خصوصیت مدیریت عملیاتی	۷
۰.۰۴۸	کمبود/افت نیروی انسانی (مانند ورود و خروج نامتناسب نیروی انسانی)	۸
۰.۰۰	کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان در مورد اجرای استراتژی	۹
۰.۰۶۱	کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی	۱۰
۰.۰۰	برخوردهای شخصی/ تضاد منافع کارکنان(در اثر اجرای استراتژی)	۱۱
۰.۰۰۱	تأثیر رویدادها و فرایندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان	۱۲
۰.۰۰۱	عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی (به طور کلی)	۱۳
۰.۰۴	مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی	۱۴
۰.۰۰	مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)	۱۵
۰.۱۶	فقدان اعتماد و اطمینان (به طور کلی)	۱۶
۰.۲۱	عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگی سازمان از استراتژی	۱۷
۰.۰۰	درک ضعیف/ عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژی در میان مدیران	۱۸
۰.۱۸	درک ضعیف/ عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژی در میان کارکنان	۱۹
۰.۰۰	فقدان درک کافی از ارباب رجوع در میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)	۲۰
۰.۰۰	عدم شناخت/ ابهام در فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن در میان مدیران	۲۱
۰.۰۰	عدم شناخت/ ابهام در فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن در میان کارکنان	۲۲
۰.۰۱	عدم شناخت کافی مدیریت از فرایندهای سازمان	۲۳
۰.۰۵۹	ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت	۲۴
۰.۲۶	ارتباطات ناکافی میان کارکنان	۲۵
۰.۰۰	ضعف ارتباطات عمودی (عدم یا کمبود ارتباطات کافی بین مدیران و کارکنان)	۲۶
۰.۰۰	ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای	۲۷
۰.۲۶	فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین استراتژی‌ها	۲۸
۰.۰۰	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌ها	۲۹
۰.۰۰	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف	۳۰
۰.۰۰	عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌ها	۳۱
۰.۰۰۲	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی	۳۲
۰.۱۲۸	ضعف و عدم تکاپوی سیستم اطلاعاتی	۳۳
۰.۰۰	فرصت اندک برای تفکر نوآورانه	۳۴
۰.۰۰	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی	۳۵
۰.۰۰	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه اجرای استراتژی	۳۶
۰.۰۰	اینرسی استراتژیک (دلبستگی به استراتژی‌های گذشته)	۳۷
۰.۰۴	عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی	۳۸
۰.۰۰۳	ناتوانی در اولویت بندی اهداف	۳۹
۰.۰۰۱	فقدان نگرش نظام یافته برای امر برنامه ریزی	۴۰
۰.۰۰	رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی	۴۱
۰.۰۰	کم توجهی به برنامه‌ریزی	۴۲
۰.۰۰	تحت تأثیر قرار گرفتن برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی	۴۳
۰.۰۰	محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی	۴۴
۰.۰۰	نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌ها	۴۵
۰.۰۰	ابهام در مورد رویه‌های اجرا و نیز اصطلاحات و واژگان مربوطه	۴۶
۰.۰۰	تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیر منعطف سالانه	۴۷

$$H_0: \bar{X} \leq 3 \quad |P \leq 60\%$$

$$H_1: \bar{X} > 3 \quad |P > 60\%$$

نتایج حاصل از آزمون علامت در جدول شماره ۴ نشان داده شده است:

جدول شماره (۲): نتایج آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف

آزمون موانع	آماره آزمون توزیع نرمال	Sig_آزمون توزیع نرمال	آماره آزمون یکنواخت	Sig_آزمون یکنواخت	آماره آزمون توزیع پواسن	Sig_آزمون توزیع پواسن	آماره آزمون توزیع پواسون	Sig_آزمون توزیع پواسون
۱	۲.۹۴	۰.۰۰۰	۴.۱۵	۰.۰۰۰	۲.۰۷	۰.۰۰۰	۴.۹۸	۰.۰۰۰
۲	۴.۴۸	۰.۰۰۰	۳.۸۸	۰.۰۰۰	۱.۹۷	۰.۰۰۱	۴.۸۱	۰.۰۰۰
۳	۲.۸	۰.۰۰۰	۳.۸۸	۰.۰۰۰	۲.۳۲	۰.۰۰۰	۵.۰۰	۰.۰۰۰
۴	۲.۷۳	۰.۰۰۰	۳.۱۸	۰.۰۰۰	۱.۷۷	۰.۰۰۴	۴.۸۴	۰.۰۰۰
۵	۲.۰۷	۰.۰۰۰	۱.۷۶	۰.۰۰۴	۱.۰۴	۰.۲۲۹	۴.۱۶	۰.۰۰۰
۶	۲.۴۶	۰.۰۰۰	۲.۳۵	۰.۰۰۰	۱.۷۲	۰.۰۰۵	۴.۷۴	۰.۰۰۰
۷	۲.۸۷	۰.۰۰۰	۲.۷۹	۰.۰۰۰	۱.۵۶	۰.۰۱۵	۴.۳۴	۰.۰۰۰
۸	۲.۷۴	۰.۰۰۰	۳.۸۰	۰.۰۰۰	۲.۰۲	۰.۰۰۱	۴.۷۹	۰.۰۰۰
۹	۳.۱۹۵	۰.۰۰۰	۵.۹۲	۰.۰۰۰	۲.۴۰	۰.۰۰۰	۵.۰۴	۰.۰۰۰
۱۰	۲.۲۹	۰.۰۰۰	۳.۴۴	۰.۰۰۰	۱.۶۶	۰.۰۰۸	۴.۸۰	۰.۰۰۰
۱۱	۲.۴۱	۰.۰۰۰	۳.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۰.۱۰۸	۴.۲۱	۰.۰۰۰
۱۲	۲.۶۸	۰.۰۰۰	۲.۷۴	۰.۰۰۰	۱.۵۶	۰.۰۱۵	۴.۵۴	۰.۰۰۰
۱۳	۲.۵۰	۰.۰۰۰	۲.۲۹	۰.۰۰۰	۱.۲۹	۰.۰۷۱	۴.۴۸	۰.۰۰۰
۱۴	۳.۲۸	۰.۰۰۰	۴.۳۳	۰.۰۰۰	۲.۲۵	۰.۰۰۰	۵.۱۵	۰.۰۰۰
۱۵	۲.۹۰	۰.۰۰۰	۵.۱۱	۰.۰۰۰	۲.۲۲	۰.۰۰۰	۵.۳۶	۰.۰۰۰
۱۶	۳.۲۹	۰.۰۰۰	۳.۵۳	۰.۰۰۰	۲.۱۲	۰.۰۰۰	۴.۷۵	۰.۰۰۰
۱۷	۳.۲۸	۰.۰۰۰	۴.۵۹	۰.۰۰۰	۲.۵۵	۰.۰۰۰	۵.۴۴	۰.۰۰۰
۱۸	۲.۶۳	۰.۰۰۰	۲.۴۷	۰.۰۰۰	۱.۵۰	۰.۰۲۲	۴.۰۴	۰.۰۰۰
۱۹	۲.۷۱	۰.۰۰۰	۳.۸۶	۰.۰۰۰	۱.۸۳	۰.۰۰۲	۴.۶۸	۰.۰۰۰
۲۰	۲.۶۸	۰.۰۰۰	۳.۷۱	۰.۰۰۰	۲.۱۳	۰.۰۰۰	۵.۲۶	۰.۰۰۰
۲۱	۱.۹۴	۰.۰۰۱	۳.۸۹	۰.۰۰۰	۰.۹۶	۰.۳۱۱	۳.۷۱	۰.۰۰۰
۲۲	۳.۵۵	۰.۰۰۰	۳.۱۶	۰.۰۰۰	۳.۰۱	۰.۰۰۰	۵.۷۵	۰.۰۰۰
۲۳	۲.۸۵	۰.۰۰۰	۴.۱۴	۰.۰۰۰	۲.۳۹	۰.۰۰۰	۵.۵۵	۰.۰۰۰
۲۴	۲.۵۲	۰.۰۰۰	۳.۷۸	۰.۰۰۰	۲.۱۹	۰.۰۰۰	۵.۳۰	۰.۰۰۰
۲۵	۳.۱۲	۰.۰۰۰	۴.۳۳	۰.۰۰۰	۲.۶۶	۰.۰۰۰	۵.۳۶	۰.۰۰۰
۲۶	۲.۳۳	۰.۰۰۰	۳.۲۶	۰.۰۰۰	۱.۴۶	۰.۰۲۷	۴.۵۷	۰.۰۰۰
۲۷	۲.۸۸	۰.۰۰۰	۳.۸۳	۰.۰۰۰	۱.۷۴	۰.۰۰۵	۴.۸۴	۰.۰۰۰
۲۸	۲.۵۶	۰.۰۰۰	۳.۴۴	۰.۰۰۰	۲.۰۸	۰.۰۰۰	۵.۰۰	۰.۰۰۰
۲۹	۲.۶۳	۰.۰۰۰	۳.۹۸	۰.۰۰۰	۱.۵۸	۰.۰۱۳	۴.۶۳	۰.۰۰۰
۳۰	۳.۰۴	۰.۰۰۰	۴.۲۴	۰.۰۰۰	۲.۰۰	۰.۰۰۱	۴.۹۸	۰.۰۰۰
۳۱	۲.۳۲	۰.۰۰۰	۳.۹۷	۰.۰۰۰	۱.۰۲	۰.۲۴۱	۳.۸۵	۰.۰۰۰
۳۲	۲.۳۶	۰.۰۰۰	۲.۵۶	۰.۰۰۰	۱.۳۶	۰.۰۴۸	۴.۳۷	۰.۰۰۰
۳۳	۲.۴۵	۰.۰۰۰	۴.۰۶	۰.۰۰۰	۲.۱۸	۰.۰۰۰	۵.۰۰	۰.۰۰۰
۳۴	۲.۱۸	۰.۰۰۰	۲.۲۹	۰.۰۰۰	۱.۲۹	۰.۰۷۱	۴.۵۸	۰.۰۰۰
۳۵	۳.۰۶	۰.۰۰۰	۳.۰۹	۰.۰۰۰	۲.۰۷	۰.۰۰۰	۴.۷۷	۰.۰۰۰
۳۶	۲.۳۳	۰.۰۰۰	۳.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۵۳	۰.۰۱۹	۴.۳۱	۰.۰۰۰
۳۷	۲.۰۶	۰.۰۰۰	۳.۰۲	۰.۰۰۰	۱.۵۸	۰.۰۱۳	۴.۲۰	۰.۰۰۰
۳۸	۲.۵۹	۰.۰۰۰	۳.۸۸	۰.۰۰۰	۲.۲۱	۰.۰۰۰	۴.۹۴	۰.۰۰۰
۳۹	۲.۸۸	۰.۰۰۰	۴.۳۳	۰.۰۰۰	۲.۲۳	۰.۰۰۰	۵.۱۵	۰.۰۰۰
۴۰	۲.۶۱	۰.۰۰۰	۳.۲۷	۰.۰۰۰	۱.۳۹	۰.۰۴۱	۴.۱۲	۰.۰۰۰
۴۱	۲.۱۱	۰.۰۰۰	۲.۶۵	۰.۰۰۰	۰.۷۸	۰.۵۶۴	۳.۷۶	۰.۰۰۰
۴۲	۲.۷۲	۰.۰۰۰	۳.۵۳	۰.۰۰۰	۱.۵۰	۰.۰۲۱	۴.۱۲	۰.۰۰۰
۴۳	۲.۳۰	۰.۰۰۰	۲.۸۲	۰.۰۰۰	۱.۲۳	۰.۰۹۴	۳-۸۶	۰.۰۰۰
۴۴	۳.۲۱	۰.۰۰۰	۵.۹۲	۰.۰۰۰	۲.۶۲	۰.۰۰۰	۴.۶۲	۰.۰۰۰
۴۵	۳.۹۴	۰.۰۰۰	۷.۰۱	۰.۰۰۰	۳.۳۷	۰.۰۰۰	۶.۱۲۵	۰.۰۰۰
۴۶	۴.۰۴	۰.۰۰۰	۶.۴۵	۰.۰۰۰	۳.۳۶	۰.۰۰۰	۵.۸۶۷	۰.۰۰۰
۴۷	۲.۸۷	۰.۰۰۰	۵.۱۵	۰.۰۰۰	۲.۶۹	۰.۰۰۰	۵.۰۲۹	۰.۰۰۰

۱۸.۶	عدم/کمبود حمایت مدیریت	۱۳
۱۸.۴۹	کمبود/ افت نیروی انسانی(مانند ورود و خروج نامتناسب نیروی انسانی)	۱۴
۱۸.۴۲	عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه ریزی و نتایج آن در میان کارکنان	۱۵
۱۸.۲۵	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه اجرای استراتژی	۱۶
۱۸	اینرسی استراتژیک (دلبستگی به استراتژی‌های گذشته)	۱۷
۱۷.۵۹	فقدان مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد	۱۸
۱۷.۳۱	ضعف بیشش مدیریت ارشد در هدایت مجموعه	۱۹
۱۷.۲	عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی (به طور کلی)	۲۰
۱۶.۵۵	فرصت اندک برای تفکر نوآورانه	۲۱
۱۴.۸۱	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی	۲۲
۱۴.۳۸	تأثیر رویدادها و فرایندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان	۲۳
۱۳.۹۲	تحت تأثیر قرار گرفتن برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی	۲۴
۱۳.۷۸	ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای	۲۵
۱۳.۷۱	برخوردهای شخصی / تضاد منافع کارکنان(در اثر اجرای استراتژی)	۲۶
۱۳.۶۷	عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی	۲۷
۱۳.۴۸	ضعف ارتباطات عمودی (عدم یا کمبود ارتباطات کافی میان مدیران و کارکنان)	۲۸
۱۳.۴۴	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌ها	۲۹
۱۲.۸۳	فقدان درک کافی از ارباب رجوع در میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)	۳۰
۱۲.۷۴	رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی	۳۱
۱۱.۵۶	اختلافات داخلی بین مدیران	۳۲
۱۰.۷۳	عدم شناخت / ابهام در فرآیند برنامه ریزی و نتایج آن در میان مدیران	۳۳
۱۰.۳	عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌ها	۳۴
۱۰.۰۱	خصوصیت مدیریت عملیاتی	۳۵

همان طور که از جدول ۳ مستفاد می‌شود، مقدار sig مربوط به ۱۲ متغیر بیش‌تر از ۰.۰۵ بدست آمده که این موضوع نمایان‌گر رد شدن فرض صفر و پذیرفته شدن فرض یک آماری است؛ بدین معنا که طبق نظر خبرگان این ۱۲ عامل از اهمیت کمتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند. با این وصف، این ۱۲ عامل در مراحل بعدی تحقیق حذف می‌شوند.

در ادامه به منظور رتبه‌بندی ۳۵ مانع اصلی پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شده است. فرضیه‌های این قسمت از پژوهش به بیان ریاضی به گونه زیر طراحی شده‌اند:

H_0 : طبق نظر خبرگان، موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از اهمیت یکسانی برخوردارند.

H_1 : طبق نظر خبرگان، موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند.

به منظور پذیرش و یا رد این ادعا با استفاده از نرم افزار SPSS19 اقدام به انجام آزمون فریدمن شده است که نتایج حاصل از آن در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است.

جدول شماره (۴): نتایج آزمون فریدمن

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد آیتم	تعداد نمونه
۰.۸۶۸	۴۷	۳۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار sig که برابر با ۰.۰۰۰ به دست آمده است، که مقدار کوچک‌تر از مقدار ۰.۰۵ است، فرض صفر آماری در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد مردود و فرض یک پذیرفته می‌شود. با این وصف، اولویت‌ها و رتبه‌های عوامل (موانع) مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول شماره ۶ نتایج رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی را به ترتیب اهمیت نشان می‌دهد.

جدول شماره (۵): اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی اجرای استراتژی

رتبه (اولویت)	موانع اجرای استراتژی	میانگین رتبه
۱	نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌ها	۲۸.۳۲
۲	ابهام در مورد رویه‌های اجرا و همچنین اصطلاحات و واژگان مربوطه	۲۸.۳
۳	محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی	۲۵.۳۷
۴	تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه‌ی غیر منعطف سالانه	۲۴.۶۵
۵	کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان در مورد اجرای استراتژی	۲۴.۳۴
۶	مقاومت در برابر تغییر میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)	۲۳.۰۹
۷	عدم شناخت کافی مدیریت از فرایندهای سازمان	۲۲.۹۴
۸	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف	۲۰.۹۲
۹	ناتوانی در اولویت بندی اهداف	۱۹.۵۳
۱۰	کم توجهی به برنامه ریزی	۱۹.۱۴
۱۱	درک ضعیف / عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژی در میان مدیران	۱۹.۱۲
۱۲	فقدان نگرش نظام یافته برای امر برنامه ریزی	۱۸.۶۵

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادت

در شرایط کنونی فضای کسب و کار، ضروری است تا توجه بیشتری نسبت به اجرای تصمیمات راهبردی داشت. پیاده‌سازی ناموفق تصمیمات مدیریتی، مسئله‌ای است که اثربخشی و کارایی تصمیمات راهبردی را به شدت تهدید می‌کند. ضروری است که مدیران در اتخاذ تصمیماتشان به شناختی مناسب از عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست آنها دست یافته باشند چرا که آگاهی از متغیرهای کلیدی که به نتیجه تصمیمات راهبردی مرتبط هستند به آنها کمک خواهد کرد تا با مدیریت بهتر این متغیرها نتیجه مطلوب‌تری برای سازمان به بار آورند؛ با آگاهی از این عوامل اصلی، بدیهی است که پیش‌بینی پذیری تصمیمات مدیران افزایش خواهد یافت و امکان سنجش میان گزینه‌های گوناگون تصمیم فراهم خواهد آمد. همان‌گونه که اشاره شد در این تحقیق موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در امور مالیاتی استان گلستان شناسایی شده است. مرور ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نظر خبرگان و کارشناسان تعداد ۴۷ متغیر را به عنوان موانع پیاده‌سازی

- [8] Bryson, J., Bromiley, P. (1993). "Critical Factors Affecting the Planning & Implementation of Major Projects". *Strategic Management Journal*, 14, 319-37.
- [9] Churchman, C. W. (1975). "Theories of implementation In R.L. Schulz and D.P. Slevin (eds.), *Implementing Operations Research/ Management Science: Research Findings and Implications*". American Elsevier, 23-30
- [10] Critenden, V., & Critenden, W. (2008). "building a capable organization: The eight levers of strategy implementation". *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- [11] David, F. R. (1997). "Strategic Management, International Editions". New Jersey: Prentice Hall.
- [12] Dobni, B. (2003), "Creating a Strategy Implementation". *Business Horizons*, 46 (2), 43-6.
- [13] Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). "Belaboring the t-soobvious: Consensus, Commitment, & Strategy Implementation Speed & Success". *Journal of Management*, 26, 1237-1257.
- [14] Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). "Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 627-629
- [15] Hrebiniak, L., Joyce, W. (1984). "Implementing Strategy", New York: Macmillan.
- [16] Kaplan, R. S., Rton, D. P. (1996). "The Balanced Score-card – Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press.
- [17] Lorange, P. (1998). "Strategy Implementation: The New Realities". *Long Range Planning*, 31(1), 18-29.
- [18] Mankins, M. C., Steele, R. (2005). "Turning Great Strategy into Great Performance". *Harvard Business Review* 83 (7/8), 64-72.
- [19] Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (1997). "Green schemes: Corporate Environmental Strategies & their Implementation". *California Management Review*, 39, 118-134.
- [20] Miller, D. (2002), "Successful Change leaders: What Makes Them? What Do They Do That Is Different?". *Journal of Change Management*, 2 (4), 359-68.
- [21] Miller, S. (1997), "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors", *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
- [22] Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). *Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions*". *Long Range Planning* 37 (3), 201-218
- [23] 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.
- [24] Mintzberg, H., Raisinghani, D. A. (1975). "Theoret, The Structure of Unstructured Decisions", *Adm. Sci. Q.*, 21 (2), 246-275.
- [25] Nutt, P. C. (2007). "Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation". *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1252-1271.
- [26] Okumus F. (2003). "A Framework to Implement Strategies in Organizations" *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- [27] Okumus, F. (2001). "Towards a Strategy Implementation Framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-38.
- [28] Okumus, F., Roper, A. (1999). "A Review of Disparate Approaches to Strategy Implementation in Hospitality Firms". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(1), 20-38.
- [29] Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). "Structure conflict & consensus outcomes in group decision making". *Journal of Management*, 21, 691-710.
- [30] Schmelzer, C. D., Olsen, M. D. (1994), "A Data Based Strategy Implementing Framework for Companies in the Restaurant Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 347-59.
- [31] Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). "Structure Is t organization". *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- [32] Wernham, R. (1984). "Bridging the Awful Gap Between Strategy and Action". *Long Range Planning*, 17(6), 34-42.

تصمیمات راهبردی به دست داد و با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌ها، ۳۵ متغیر به عنوان موانع اصلی، رتبه‌بندی شدند. پژوهش حاضر از جنبه‌های بسیاری قابل تجدید و پیگیری است. در وهله نخست نتایج این پژوهش را با پیمایش متخصصان دیگر، در سازمان‌ها و مناطق جغرافیایی متفاوت میتوان آزمود و تعمیم‌پذیری آن را سنجید؛ ضمن آن که می‌توان از روش‌شناسی‌های کیفی دیگر نیز به منظور شناسایی متغیرهای تأثیرگذار و حتی تبیین روابط بین آن‌ها استفاده کرد. ثانیاً می‌توان نتایج تحقیق حاضر را در صنایع گوناگون آزمود و به این پرسش پاسخ داد که آیا در صنایع مختلف عوامل مشابهی شکست اجرای تصمیمات راهبردی سازمان‌ها را تبیین می‌کند یا خیر. سوم آن‌که ارتباط میان متغیرهای ۳۵ گانه تحقیق و چگونگی تبیین مسئله شکست یا موفقیت تصمیمات را می‌توان در قالب مدل جامع‌تری ارائه کرد که در آن تأثیر متقابل عوامل گوناگون تحقیق بر هم دیده شده باشد. چهارم آن‌که می‌توان مسئله را در سطح کوچک‌تر و با دقت بیشتری بررسی کرد؛ به این ترتیب که انواع تصمیمات راهبردی را شناسایی (به عنوان مثال راهبردهای تبلیغاتی، ائتلاف راهبردی، تغییر تأمین‌کنندگان کلیدی و یا تغییر ساختار سازمان) و علل شکست هر نوع از این تصمیمات را به صورت مجزا و با دقت بیشتر مورد کاوش قرار داد. نهایتاً می‌توان هر یک از متغیرها (موانع) را به ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها تجزیه کرد و ارتباط این متغیرهای جدید را با نتیجه تصمیمات راهبردی سنجید؛ به عنوان مثال تاکتیک مدیران در اجرای راهبرد ها (مداخله، مشارکت یا ...) را با شکست یا موفقیت اجرای تصمیماتشان مورد بررسی قرار داد. به این ترتیب موضوع پژوهش حاضر از پتانسیل بالایی جهت پی‌گیری و توسعه در تحقیقات آتی برخوردار است.

۷- منابع و مآخذ

- [۱] غفاریان، وفا، و علی احمدی، علیرضا، (۱۳۸۱). *بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و دوفاخته جدید*. مدرس علوم انسانی پاییز، ۲۶، ۸۳-۹۸.
- [2] Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002). "Implementing Strategies Successfully" *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415-18.
- [3] Alexander, L. D. (1985). "Successfully Implementing Strategic Decisions". *Long Range Planning*, 18(3), 91-7.
- [4] Alexander, L. D. (1991). "Strategy Implementation: Nature of the Problem" *International Review of Strategic Management* 2(1), 73-96.
- [5] Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). "The Silent Killer of Strategy Implementation & learning". *Sloan Management Review*, July, 29-30.
- [6] Beyer, J. M., Trice, H. M. (1982). "The Utilization Process: A Conceptual Framework & Synthesis of Empirical Findings". *Adm. Sci. Q.* 27(4/5), 591-22.
- [7] Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America." *Journal of Business Research* 61(6), 590-598