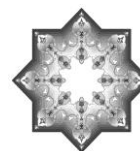


# شناسایی و تحلیل موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای



مصطفی شاطری<sup>۱</sup>

ابوالفضل دانایی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۳۵ تا ۱۵۴

دریافت: ۹۶/۰۸/۰۲

پذیرش: ۹۷/۰۲/۲۹

## چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی و تحلیل موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای در قالب مطالعه‌ی موردی در شرکت‌های صنعتی شهرستان سمنان می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران شرکت‌های صنعتی فعال در شهرستان سمنان و نمونه آماری ۱۰ نفر از این افراد می‌باشند که با استفاده از روش قضاوتی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه است که قابلیت اعتبار آن با استفاده از روش روایی محتوا و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که موانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی تأثیرگذار هستند. همچنین از بین موانع مذکور، موانع انسانی بیشترین تأثیر و موانع ارتباطی کمترین تأثیر را بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی دارا می‌باشند. در مجموع با توجه به داده‌های گردآوری شده و تحلیل‌های انجام شده، مدل مفهومی تحقیق پذیرفته شد.

**واژگان کلیدی:** موانع پیاده‌سازی، برنامه‌های استراتژیک، شرکت‌های صنعتی، فرایند تحلیل شبکه‌ای.

M.shateri\_1986@yahoo.com

Danaei11@yahoo.com

۱. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان (نویسنده مسئول)؛

۲. استادیار مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان؛

## مقدمه

برنامه‌ریزی استراتژیک گزینه‌ای است که امروزه به‌عنوان یکی از مهمترین مسئولیت‌های مدیریت ارشد در تمامی سازمان‌ها و صنایع در نظر گرفته می‌شود و مدیران برای دستیابی به اهداف خرد و کلان شرکت‌های متبوع خود به برنامه‌های استراتژیک تمسک می‌جویند. لزوم توجه بدین حوزه در مطالعات مدیریتی از آنجا نشأت می‌گیرد که دانش استراتژیک به‌طور مستقیم قادر است بر توان رقابتی سازمان‌ها در بازار تأثیر گذارد و سرنوشت فعالیت‌های تجاری، نیروهای حاکم بر بازار و توسعه تکنولوژی در آینده را تحت تأثیر قرار دهد (جلالی فریزندی، ۱۳۹۰، ۵). در کنار بررسی روش‌ها و رویکردهای مختلف برای برنامه‌ریزی، نیازمند توسعه مدل‌ها و شناسایی مسائل موجود بر سر راه اجرای برنامه‌های استراتژیک هستیم تا بتوان میزان اثربخشی در دستیابی به اهداف تصریح‌شده در برنامه را سنجید و میزان کارایی برنامه‌ریزی‌های آتی استراتژیک را افزایش داد. بنابراین پرداختن به مسائل حوزه اجرای استراتژی نه تنها می‌تواند به‌طور مستقیم بر میزان اثربخشی فعالیت‌های اجرایی سازمان بیفزاید، بلکه به‌صورت غیرمستقیم می‌تواند مزایایی را در تدوین برنامه‌های استراتژیک و نیز کنترل‌های استراتژیک به‌سبب کاهش هزینه‌های کنترلی به همراه داشته باشد. توجه به موضوعات پژوهشی در حوزه پیاده‌سازی استراتژی می‌تواند اولویت پژوهشی در تمامی شاخه‌های صنعتی و خدماتی محسوب گردد. پژوهش‌هایی که بتوانند مسائل استراتژیک پیش‌آمده در صنایع مختلف را پاسخ دهند، بر تسهیل تجاری‌سازی اهداف استراتژیک مؤثر می‌باشند و قادر هستند تا مدل‌هایی برای رویارویی با چالش‌های خاص اجرای استراتژی را به تفکیک هر صنعت تبیین کنند (پیمان فر، ۱۳۹۰، ۶).

نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف استراتژیک یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است. با وجود ریسک بالای شکست در اجرای برنامه‌های استراتژیک و عدم توجه محققان به تبیین تدبیرهایی برای هدایت فرایند اجرا، تمایل مدیران برای بهره‌گیری از برنامه‌های استراتژیک به‌منظور خلق موفقیت و برتری در بازار رو به افزایش است. بدین ترتیب ضرورت پرداختن به مسائل حوزه پیاده‌سازی استراتژی همگام با افزایش به‌کارگیری برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها با اولویت بیشتری روبه‌رو شده است (Dehayyat and Anchor, 2009, 172).

تمرکز بر پژوهش در حوزه پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک از دو جنبه دارای اهمیت است؛ نخست آنکه پژوهش‌ها می‌توانند به مطالعه فرایند پیاده‌سازی بپردازند و مشکلات و

آسیب‌های اجرایی کردن استراتژی‌ها را شناسایی کنند و مدیران ارشد و برنامه‌ریزان را در اصلاح جهت‌گیری‌های استراتژیک فعلی و تدوین استراتژی‌های سنجیده برای دوره‌های آتی یاری می‌کنند. دیگر آنکه این دسته از پژوهش‌ها می‌توانند با افزودن به غنای علمی این حوزه، نقش مؤثری در نظام‌مند کردن مفاهیم پیاده‌سازی استراتژی ایفا کنند (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱، ۱۲۷-۱۲۶).

این تحقیق به مسئله پیاده‌سازی استراتژی و موانع پدیدآمده در حین فرایند اجرا می‌پردازد. در این تحقیق موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی شناسایی شده و با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای اولویت‌بندی و تحلیل می‌شوند. مسئله‌ای که در این پژوهش بدان پرداخته خواهد شد، این است که مهمترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی کدامند؟ و اولویت و اهمیت این عوامل چگونه است؟

تغییرات مداوم محیطی بقا سازمان‌ها را به اشکال مختلف تهدید می‌کند. لذا سازمان‌ها جهت ادامه حیات خود نیازمند اتخاذ رویکرد استراتژیکی مناسب، جهت حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بیشتر نظریات و توصیه‌های مطرح شده در ادبیات مدیریت، به الزامات برنامه‌ریزی و تدوین مناسب استراتژی، محدود شده است. در طول زمان، صف طولی از مدل‌ها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی در مقابل مدیران به نمایش گذاشته شده و گرچه مدیران، اغلب قسمت‌های آن را درک کرده و می‌دانند که چگونه آنها را به صورت اثربخش به کار گیرند، اما مشکل عملکرد ضعیف، نوعاً نه به برنامه‌ریزی بلکه به اجرای آن مربوط است (Higgins, 2005, 4).

در واقع پیاده‌سازی استراتژی، فرایند پیچیده‌ای را شامل می‌گردد که فقدان توصیه‌های علمی و نظام‌مند برای هدایت این فرایند و نبود خطوط راهنما برای حل مسائل پیش‌آمده در حین اجرا، این فرایند را به جعبه سیاه سازمان تبدیل نموده است. پژوهش‌های متمرکز بر این حوزه، ضمن غنی نمودن ادبیات مدیریت استراتژیک، می‌توانند به رمزگشایی از این جعبه سیاه پرداخته و ارتقای اثربخشی برنامه‌های استراتژیک را در پی داشته باشند (Ribinac, 1389, 18).

یکی از مهمترین مسائل قابل طرح و بررسی در حوزه پیاده‌سازی استراتژی، پرداختن به چالش‌ها و موانعی است که سبب اختلال در فرایند پیاده‌سازی استراتژی و از دست رفتن تلاش‌های صورت گرفته برای تدوین برنامه استراتژیک می‌گردد.

شناخت موانع تأثیرگذار بر فرایند اجرا می‌تواند مدیران را در اصلاح جهت‌گیری‌های

فعلی و تدوین استراتژی‌های سنجیده برای دوره‌های آتی یاری رساند. تلاش برای بهبود وضعیت پیاده‌سازی استراتژی در عین ارتقای اثربخشی، کارایی سازمان را در مواردی همچون تخصیص منابع افزایش خواهد داد و این مسئله به‌خصوص در شرایط اقتصادی نابسامان بسیار ارزشمند تلقی می‌گردد (سلیمی چگنی و مینیاتور سجادی، ۱۳۹۳، ۸۱).

عدم وجود نمونه‌های تحقیقاتی داخلی که به‌طور مشخص به بررسی مسائل و چالش‌های حوزه پیاده‌سازی استراتژی در شرکت‌های صنعتی شهرستان سمنان بپردازند، بر ضرورت انجام این پژوهش می‌افزاید. به‌علاوه شکست یا موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در صنایع می‌تواند در سطح کلان، سپاسگذاری صنعتی در کشور را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین شناسایی و تحلیل موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی از اهمیت و ضرورت ویژه‌ای برخوردار است.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. ادبیات تجربی

سلیمی چگنی و مینیاتور سجادی (۱۳۹۳) در پژوهشی میدانی، به بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و اولویت‌بندی آنها در قالب مطالعه‌ای موردی در دانشگاه آزاد اسلامی خرم‌آباد پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که موانع مدیریتی دارای بیشترین اهمیت در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در دانشگاه می‌باشد.

محضری و خلیلی شورینی (۱۳۹۲) در تحقیقی توصیفی-پیمایشی به شناسایی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آن در گروه خودروسازی سایپا پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در قالب چهار عامل، محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه‌ریزی قابل طبقه‌بندی می‌باشند.

خاتمی فیروزآبادی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «استفاده از روش تاپسیس فازی به‌منظور اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی»، هشت عامل را به‌عنوان موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در بخش انرژی مورد نظر قرار دادند، و با استفاده از ابزار پرسشنامه به اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی پرداختند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ساختار سازمانی بیشترین اولویت را به‌عنوان یک

مانع در حین پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در صنعت پیمانکاری به خود اختصاص می‌دهد، و پس از آن برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کیفیت استراتژی، ارتباطات، مجریان استراتژی، کنترل و تعهد در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

پیمان‌فر (۱۳۹۰) در پژوهشی میدانی با عنوان «موانع پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران»، به روش طرح‌های پژوهش آمیخته اکتشافی که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد به شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران پرداخت. نتایج تحقیق وی نشان داد، که موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران شامل: موانع زیربنایی (۶ گویه)، موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها (۶ گویه)، موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل (۵ گویه) و موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها (۷ گویه) می‌باشد.

جلالی فریزه‌ندی (۱۳۹۰) در پژوهشی میدانی با عنوان «آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی مدون در صنعت داروسازی»، به بررسی مسائل و موانع موجود در پیاده‌سازی استراتژی در صنعت داروی ایران پرداخت. نتایج حاصل از بررسی‌های آماری نشان داد که نه عامل تدوین استراتژی، رابطه میان واحدهای سازمانی و گونه‌های استراتژی، مجریان استراتژی، ارتباطات، تاکتیک‌های عملیاتی، اجماع، تعهد، ساختار سازمانی و سیستم‌های اداری در صورت ناکارآمدی می‌توانند به عنوان مهمترین موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت دارو معرفی گردند. بیشترین تأثیر متعلق به ناکارآمدی در تدوین استراتژی است و پس از آن متغیرهای ساختار سازمان، مجریان استراتژی، رابطه میان واحدهای سازمانی و گونه‌های استراتژی، سیستم‌های اداری، ارتباطات، تعهد و تاکتیک‌های عملیاتی در جایگاه‌های بعد قرار گرفتند و کمترین میزان تأثیرگذاری نیز به متغیر اجماع نسبت داده شد.

حسینی و حمزئیان (۱۳۸۹) در پژوهشی میدانی با عنوان «شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به این نتیجه رسیدند که موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در شش دسته موانع ارتباطی، موانع انسانی، موانع ساختار سازمانی، موانع محتوایی، موانع منابع و موانع فرهنگی قابل دسته‌بندی هستند.

در یکی از مهمترین و پراستنادترین تحقیقات خارجی، مارتین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) (به نقل از: پیمان‌فر، ۱۳۹۰، ۷۸) معتقد است عدم اختصاص زمان کافی از سوی مدیران، تمرکز بیش از

1. Martin

حد بر اهداف کوتاه‌مدت، تضاد و تناقض موجود در اولویت‌های سازمان، تمرکز بیش از حد بر تاکتیک به جای استراتژی، عدم وجود مسئولیت‌پذیری، ضعف در ترجمان استراتژی به برنامه‌های عملیاتی و عدم توانایی در پاسخگویی سریع به فرصت‌ها از مهمترین مواردی است که به‌ویژه در زمان بحران اقتصادی، پیاده‌سازی استراتژی را به چالش می‌کشد (پیمان فر، ۱۳۹۰، ۷۸).

هاید<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) نیز به انجام مطالعاتی در خصوص اجرای استراتژی در سازمان‌های نوژی اقدام کرده‌اند. یافته‌های این محققان نشان داد بیش از هفتاد درصد موانع مرتبط با اجرای استراتژی، برگرفته از مسائل ساختاری است و ارتباطات در این میان نقش پررنگی را ایفا می‌کند.

آلتونن و ایکاوالکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مطالعات خود در زمینه اجرای استراتژی دریافتند که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی مستلزم انطباق استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و استراتژی‌های تحقق‌یافته در راستای دستیابی به رسالت سازمان است. این محققان معتقد هستند که سه عامل ارتباطات استراتژیک، شناسایی و پشتیبانی بازیگران استراتژیک و ساختارها و سیستم‌های همسو با استراتژی بر موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمان تأثیرگذار هستند.

راجاسکار<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر به‌کارگیری اثربخش استراتژی در یک صنعت خدماتی» هفت عامل اصلی را در این زمینه به شرح ذیل شناسایی نموده است: رهبری، فرهنگ، ساختار سازمانی، ارتباطات درون و برون سازمانی، سیستم‌های سازمانی، تخصیص منابع و نوع استراتژی.

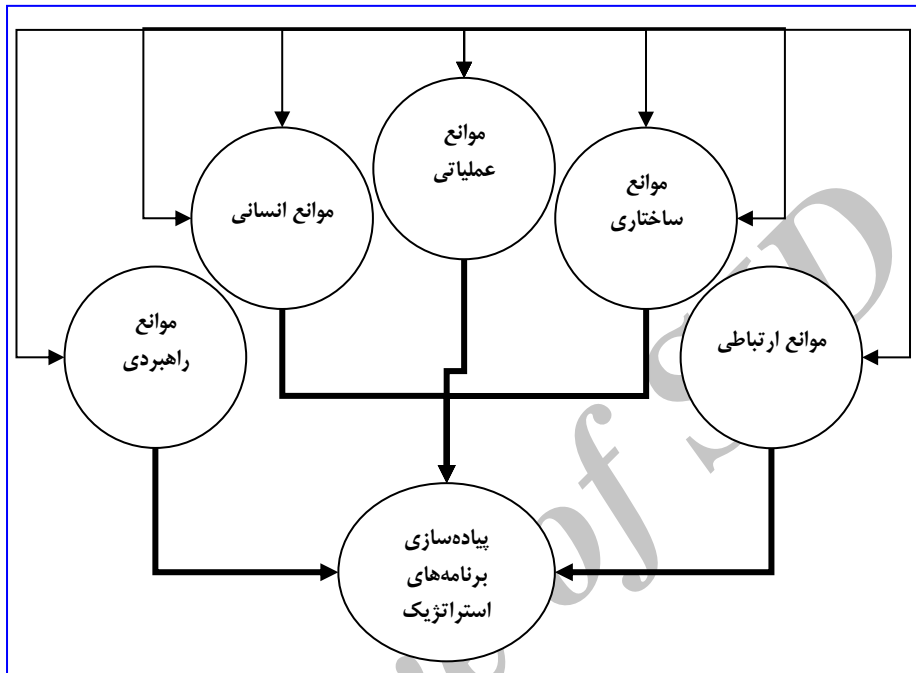
هیگینز<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نیز با ارائه مدلی موسوم به هشت S به تبیین چارچوب مورد نظر خود برای اجرای استراتژی پرداخته است. هشت عنصر مورد اشاره در این مدل شامل استراتژی، ساختار هدفمند، منابع، ارزش‌های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و فرایندها و عملکرد استراتژیک است. ریشه مدل هیگینز به مدل هفت S مک کینزی بر می‌گردد؛ وی در توضیح مدل خود عنوان می‌کند اگر هماهنگی و تناسب میان هشت S از میان برود، اجرای استراتژی ناموفق خواهد بود.

1. Heide
2. Aaltonen & Ikavalko
3. Rajasekar
4. Higgins

در پایان با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق با جمع‌بندی نظریه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های تجربی و مصاحبه با تعدادی از استادان دانشگاه و مدیران شرکت‌های صنعتی و مسئولین امر در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذیربط مدل مفهومی تحقیق که بیانگر تأثیر موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی است، به شرح شکل شماره (۱) طراحی شده است. در این الگو پنج مانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی به همراه مؤلفه‌های زیرمجموعه آنها به‌عنوان متغیرهای مستقل و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی به‌عنوان متغیر وابسته می‌باشد. جدول یک این ابعاد را به استناد ادبیات تجربی نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد مدل مفهومی تحقیق

معیار (موانع)	معیار فرعی	منبع اشاره کننده
عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ناکارآمدی تاکتیک‌های عملیاتی</li> <li>تخصیص ناکارای منابع</li> <li>عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای</li> </ul>	دیب و سیمکین (۱۹۹۷)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ سیمکین (۲۰۰۰)؛ خاتمی فیروزآبادی و همکارانش (۱۳۹۲)؛ پیمان‌فر (۱۳۹۰)؛ مارتین (۲۰۱۰)؛ راجاسکار (۲۰۱۴)
ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>چالش‌های فرهنگی</li> <li>ضعف در کنترل راه‌آورد‌های اجرا</li> <li>تعارض در اولویت‌ها و اهداف</li> <li>نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی</li> </ul>	دیب و سیمکین (۱۹۹۷)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ سیمکین (۲۰۰۰)؛ محضری و خلیلی شورینی (۱۳۹۲)؛ خاتمی فیروزآبادی و همکارانش (۱۳۹۲)؛ حسینی و حمزثیان (۱۳۸۹)؛ هاید و همکارانش (۲۰۱۲)؛ راجاسکار (۲۰۱۴)؛ هیگینز (۲۰۱۵)
ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام ارتباطاتی ناکارآمد در درون شرکت</li> <li>سیستم اطلاعاتی بی کیفیت</li> <li>ضعیف بودن شبکه ارتباطی بین شرکت‌های همکار</li> </ul>	دیب و سیمکین (۱۹۹۷)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ سیمکین (۲۰۰۰)؛ حسینی و حمزثیان (۱۳۸۹)؛ آلتون و ایکاوالکو (۲۰۱۲)؛ راجاسکار (۲۰۱۴)؛ هیگینز (۲۰۱۵)
راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عدم اطمینان محیطی</li> <li>کیفیت نامناسب استراتژی تدوین شده</li> <li>عدم یکپارچگی استراتژی سطوح سازمانی</li> <li>عدم وجود تعهد به استراتژی</li> </ul>	دیب و سیمکین (۱۹۹۷)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ سیمکین (۲۰۰۰)؛ سلیمی چگنی و مینیاتور سجادی (۱۳۹۳)؛ پیمان‌فر (۱۳۹۰)؛ آلتون و ایکاوالکو (۲۰۱۲)
انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ناتوانی مجریان استراتژی</li> <li>سبک رهبری نامناسب</li> <li>بی تعهدی مجریان استراتژی به سازمان</li> <li>غیرانگیزشی بودن سیستم پاداش</li> </ul>	دیب و سیمکین (۱۹۹۷)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ مک دونالد (۱۹۹۲)؛ سیمکین (۲۰۰۰)؛ محضری و خلیلی شورینی (۱۳۹۲)؛ حسینی و حمزثیان (۱۳۸۹)؛ آلتون و ایکاوالکو (۲۰۱۲)



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## ۲-۱. ادبیات نظری

راهبرد یا استراتژی چیزی است که مسیر حرکت آتی سازمان‌ها در آینده را تعیین نموده و مشخص می‌کند کدام اقدام باید در چه زمان و مکانی انجام شود، یعنی جایی که می‌خواهیم در بلندمدت به آن برسیم. بنابراین رسیدن به این مطلوب مستلزم شناخت فرآیندهای مورد نیاز شامل تدوین، اجرا و ارزیابی و همچنین بهره‌بردن از شیوه‌های مناسب برای اجتناب از خطرات و مشکلات احتمالی و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها می‌باشد. به عبارت دیگر راهبرد، طرح یا الگوی واحد و جامعی است که با اتکا بر نیروی انسانی، روش‌های روشن و دقیق، شیوه‌های مؤثر، ابزار و امکانات مناسب و سایر منابع، سازمان را در رسیدن به اهداف نهایی یاری می‌کند (عربشاهی، ۱۳۹۲، ۴).

با انتخاب استراتژی درست می‌توان به بهترین شکل ممکن به هدف‌های بلندمدت و مأموریت سازمان دست یافت. توجه همزمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، مأموریت



سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی کرد و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی پا را فراتر گذاشته و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد، مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار روبه‌رو شود (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۹۲، ۳۹).

به دلیل ماهیت تجربی پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک و تأثیرگذاری دیدگاه شخصی و فرایندهای شناختی محققان در درک این مفهوم، تعاریف متنوعی از اجرای استراتژی ارائه شده است. می‌توان پیاده‌سازی استراتژی را فرایندی با ماهیت شهودی دانست که در طی آن، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی به مرحله عمل در می‌آیند و سازمان از طریق آن به تخصیص بهینه منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در محیط رقابتی قادر می‌شود.

اجرای استراتژی فرایندی پیچیده، پویا و متشکل از مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات است که تعداد زیادی از عوامل داخلی و خارجی درهم تنیده بر آن تأثیر می‌گذارد و به دست مدیران و کارکنان برای به عمل درآوردن برنامه‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک دنبال می‌شود (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱، ۱۲۷).

اگرچه دلیل شکست استراتژی‌ها به فرآیند اجرای استراتژی در مدیریت استراتژیک برمی‌گردد، در مطالعات توجه کمتری به آن شده است. از دلایل شکست اجرای استراتژی‌ها، می‌توان به عدم انتقال درست استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها و اقداماتی که بعضاً از اولویت استراتژیک و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف برخوردار نیستند، اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند، اشاره نمود (فرج‌پور خان‌آپشتانی و نورالسنا، ۱۳۹۰، ۸۳).

## ۲. چارچوب روش شناختی

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین از آنجا که در این تحقیق، ابتدا معیارها و زیر معیارها شناسایی شده و سپس وزن و اولویت آنها با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای تعیین و مورد تحلیل قرار گرفته است، در اجرا نوع تحقیق حالت اکتشافی و تحلیلی دارد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران شرکت‌های صنعتی فعال در شهرستان سمنان و نمونه آماری ۱۰ نفر از این افراد می‌باشند

که با استفاده از روش قضاوتی انتخاب شده‌اند. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پرسشنامه اول با هدف شناسایی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی تهیه و تنظیم گردیده است. در پرسشنامه دوم با توجه به روش تحلیل داده‌ها تحت عنوان فرایند تحلیل شبکه‌ای، برای اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق (عوامل شناسایی و انتخاب شده)، پرسشنامه نهایی بر مبنای روش پرسشنامه استاندارد ساعتی در روش تهیه و تدوین شد و در اختیار نمونه آماری تحقیق قرار گرفت.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، ابتدا با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و نظرات تعدادی از استادان دانشگاه‌ها و مدیران شرکت‌های صنعتی شهرستان سمنان، پرسشنامه‌های اولیه تحقیق، تدوین و برای اعتبارسنجی و اطمینان از دارا بودن روایی لازم در اختیار تعدادی از اعضای جامعه تحقیق قرار گرفت و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه‌ها دارای روایی لازم هستند و خصیصه‌های مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجند.

برای آزمون پایایی پرسشنامه اول تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌های تحقیق در یک نمونه آزمایشی ۳۰ نفره توزیع و مقدار آلفای کرونباخ آن با استفاده از نرم افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> محاسبه و مطابق جدول شماره (۲) بیش از حد مطلوب ۰/۷۰ به دست آمد که از لحاظ آماری ضرایب قابل قبولی به شمار می‌آیند. بر این اساس پایایی پرسشنامه مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه اول تحقیق

عامل	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
موانع عملیاتی	۳	۰.۸۷۶
موانع ساختاری	۴	۰.۸۳۴
موانع انسانی	۴	۰.۷۹۸
موانع ارتباطی	۳	۰.۸۰۶
موانع راهبردی	۴	۰.۷۶۲
کل سؤالات	۱۷	۰.۸۱۲

### ۳. تحلیل تجربی

در این تحقیق به منظور بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی از

1. SPSS

آزمون T استیودنت استفاده گردید. همان‌طور که در جدول شماره (۳) ملاحظه می‌شود، در مورد تمامی متغیرها، آماره آزمون (t) از مقدار بحرانی (۱/۶۴) بزرگتر و سطح معنی‌داری از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است. بنابراین در سطح اطمینان، ۹۵ درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخگویان تمامی متغیرهای تحقیق شامل موانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی تأثیرگذار می‌باشند. لذا از این عوامل می‌توان در مدل مفهومی تحقیق استفاده نمود.

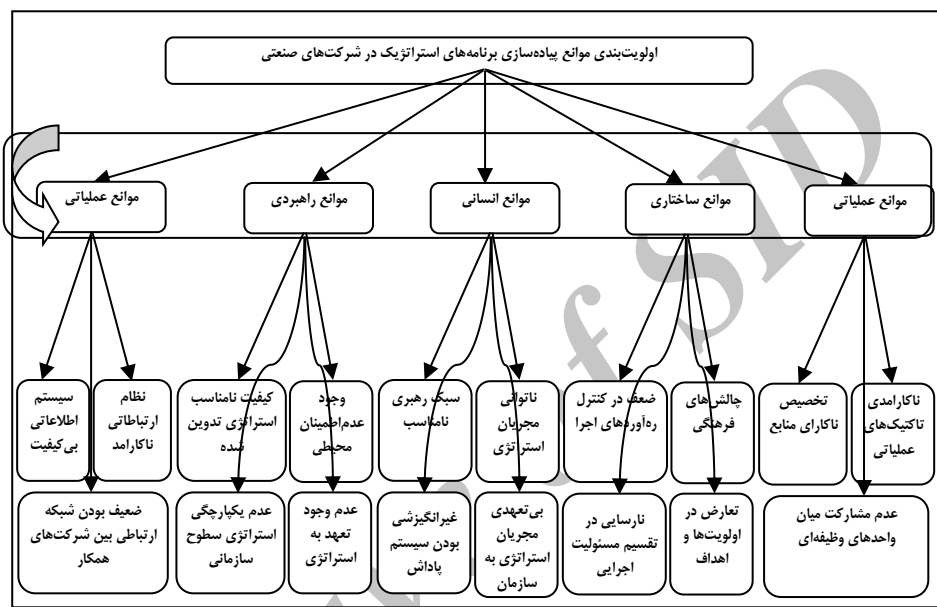
جدول ۳. نتایج آزمون T استیودنت در مورد معیارهای اصلی تحقیق

متغیر	آماره آزمون (t)	درجه آزادی (df)	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	
				تفاضل میانگین	حد بالا / حد پایین
موانع عملیاتی	۸/۸۷۴	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۲۹۶۵	۰/۲۱۵۲ - ۰/۳۷۷۹
موانع ساختاری	۱۲/۶۵۸	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۴۵۲۱	۰/۳۶۱۲ - ۰/۵۴۳۰
موانع انسانی	۸/۱۲۰	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۵۵۸	۰/۳۰۳۹ - ۰/۳۵۷۷
موانع ارتباطی	۸/۵۶۸	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۴۱۳۳	۰/۳۲۱۷ - ۰/۴۹۴۹
موانع راهبردی	۹/۹۸۵	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۲۰۶۶	۰/۱۳۴۵ - ۰/۲۷۸۷
کل سوالات	۱۰/۱۴۶	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۲۲۰	۰/۲۷۱۴ - ۰/۴۱۲۶

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مورد اشاره در بخش پیشینه پژوهش نظیر تحقیقات هیگینز (۲۰۱۵)، راجاسکار (۲۰۱۴)، سلیمی چگنی و میناتور سجادی (۱۳۹۳)، محضری و خلیلی شورینی (۱۳۹۲)، خاتمی فیروزآبادی و همکارانش (۱۳۹۲)، جلالی فریزهندی (۱۳۹۰) و حسینی و حمزئیان (۱۳۸۹) همخوانی دارد. در تحقیقات مزبور نیز موانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی تأثیرگذار شناخته شده بودند. در ادامه با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای، به وزن‌دهی و رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی پرداخته می‌شود. بدین منظور گام‌های زیر طی شده است:

**گام اول - تبیین مدل:** در این تحقیق با جستجو میان منابع معتبر علمی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان امر، ابتدا پنج مانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی به‌عنوان مهمترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی شناسایی شد و در ادامه برای سنجش هر یک از این عوامل، مؤلفه‌هایی برای آنها در نظر گرفته شد. در مجموع ۵ معیار اصلی و ۱۸ زیرمعیار به‌عنوان موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی

طبقه‌بندی گردید که در ایجاد پرسشنامه تحقیق به کار برده شد. با توجه به مراتب گفته شده، مدل شبکه‌ای تحقیق به شرح شکل شماره (۲) می باشد.



شکل ۲. مدل شبکه‌ای تحقیق

در ادامه ابتدا ساختار کلی سوپرماتریس اولیه مشخص می‌شود. در جدول شماره (۴) ارتباط و وابستگی‌های بین هدف، معیارها و زیرمعیارها نشان داده شده است.

جدول ۴. ساختار سوپرماتریس اولیه

	(۱) هدف	(۲) معیارهای اصلی	(۳) زیرمعیارها
(۱) هدف	.	.	.
(۲) معیارهای اصلی	$W_{21}$	$W_{22}$	.
(۳) زیرمعیارها	.	$W_{32}$	.

**گام دوم- تشکیل ماتریس‌های مقایسه زوجی و بررسی سازگاری آنها:** در این گام به ترتیب ماتریس‌های مقایسه زوجی معیارهای اصلی، وابستگی معیارهای اصلی به یکدیگر و زیرمعیارهای تشکیل شده و سازگاری آنها کنترل می‌شود.

در این راستا ابتدا نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی هر پاسخگو مورد کنترل قرار گرفته و پس از اطمینان از وجود نرخ ناسازگاری قابل قبول (کمتر از ۰/۱۰)، اولویت‌بندی معیارهای اصلی و فرعی تحقیق انجام گردیده است. نرخ ناسازگاری محاسبه شده برای ماتریس تلفیقی معیارهای اصلی و فرعی تحقیق به شرح جدول شماره (۵) می‌باشد.

جدول ۵. نرخ ناسازگاری هر یک از ماتریس‌های مقایسات زوجی

عامل	نرخ ناسازگاری
معیارهای اصلی	۰,۰۱۶۱
موانع عملیاتی	۰,۰۰۱۳
موانع ساختاری	۰,۰۰۵۷
موانع انسانی	۰,۰۱۳۶
موانع ارتباطی	۰,۰۰۳۶
موانع راهبردی	۰,۰۰۳۲

از آنجایی که نرخ‌های ناسازگاری محاسبه شده برای کلیه عوامل بسیار کمتر از ۰/۱۰ می‌باشد؛ لذا می‌توان اطمینان نمود که مقایسات زوجی که توسط پاسخ‌دهندگان در خصوص موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی صورت گرفته است از سازگاری بالایی برخوردار است. وزن موانع اصلی پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی (ماتریس  $W_{21}$ ) با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای محاسبه و در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. رتبه‌بندی معیارهای اصلی تحقیق

رتبه	وزن نهایی	وزن حدی	وزن AHP	موانع
۱	۲۲,۶۲٪	۰,۰۹۱	۰,۲۶۸	موانع راهبردی
۲	۲۱,۷۲٪	۰,۰۸۷	۰,۲۵۶	موانع ساختاری
۳	۲۰,۹۳٪	۰,۰۸۴	۰,۲۰۹	موانع انسانی
۴	۱۸,۷۰٪	۰,۰۷۵	۰,۱۸۰	موانع عملیاتی
۵	۱۶,۰۳٪	۰,۰۶۴	۰,۰۸۸	موانع ارتباطی

نتایج مندرج در جدول مذکور بیانگر آن است که در میان معیارهای اصلی تحقیق، موانع

راهبردی بالاترین رتبه را کسب نموده است؛ در حالی که موانع ساختاری، انسانی، عملیاتی و ارتباطی در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند. جدول شماره (۷) وزن زیرمعیارهای مدل شبکه‌ای تحقیق (ماتریس  $W_{32}$ ) را نشان می‌دهد.

جدول ۷. وزن موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی

رتبه	وزن نهایی	وزن حدی	وزن AHP	معیار فرعی	معیار اصلی
۲	۳۲.۵۷٪	۰.۰۳۱	۰.۳۰۳	ناکارآمدی تاکتیک‌های عملیاتی	موانع عملیاتی
۳	۲۹.۵۵٪	۰.۰۲۸	۰.۱۸۲	تخصیص ناکارای منابع	
۱	۳۷.۸۸٪	۰.۰۳۶	۰.۵۱۵	عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای	
۲	۲۶.۵۸٪	۰.۰۳۱	۰.۳۲۹	چالش‌های فرهنگی	موانع ساختاری
۴	۲۲.۸۵٪	۰.۰۲۷	۰.۱۴۲	ضعف در کنترل راه‌آورد‌های اجرا	
۳	۲۳.۶۴٪	۰.۰۲۸	۰.۱۸۲	تعارض در اولویت‌ها و اهداف	
۱	۲۶.۹۳٪	۰.۰۳۲	۰.۳۴۷	نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی	موانع انسانی
۴	۲۳.۵۰٪	۰.۰۲۷	۰.۱۷۵	ناتوانی مجریان استراتژی	
۳	۲۴.۷۳٪	۰.۰۲۹	۰.۲۳۷	سبک رهبری نامناسب	
۱	۲۶.۷۷٪	۰.۰۳۱	۰.۳۳۹	بی‌تهدی مجریان استراتژی به سازمان	موانع ارتباطی
۲	۲۴.۹۹٪	۰.۰۲۹	۰.۲۴۹	غیرانگیزشی بودن سیستم پاداش	
۱	۳۸.۹۵٪	۰.۰۳۷	۰.۵۵۸	نظام ارتباطی ناکارآمد در درون شرکت	
۳	۲۹.۶۰٪	۰.۰۲۸	۰.۱۸۴	سیستم اطلاعاتی بی‌کیفیت	موانع راهبردی
۲	۳۱.۴۵٪	۰.۰۲۹	۰.۲۵۸	ضعیف بودن شبکه ارتباطی بین شرکت‌های همکار	
۴	۲۳.۶۴٪	۰.۰۲۸	۰.۱۸۲	وجود عدم‌اطمینان محیطی	
۱	۲۷.۰۰٪	۰.۰۳۲	۰.۳۵۰	کیفیت نامناسب استراتژی تدوین شده	موانع راهبردی
۳	۲۴.۰۶٪	۰.۰۲۸	۰.۲۰۳	عدم یکپارچگی استراتژی سطوح سازمانی	
۲	۲۵.۳۰٪	۰.۰۳۰	۰.۲۶۵	عدم وجود تعهد به استراتژی	

**گام‌های سوم تا پنجم - تشکیل سوپر ماتریس ناموزون، موزون و حدی:** در گام‌های سوم تا پنجم با توجه به اینکه کلیه ماتریس‌های مقایسه زوجی در ساختار سوپر ماتریس ناموزون ( $W_{21}$ ،  $W_{22}$  و  $W_{32}$ ) محاسبه شده و سازگاری آنها نیز کنترل شده است، با جایگزین کردن این ماتریس‌ها، سوپر ماتریس اولیه (ناموزون) به دست می‌آید. در ادامه با تقسیم کردن مقادیر هر ستون بر جمع آن ستون، سوپر ماتریس موزون محاسبه می‌شود. و در نهایت برای به دست آوردن سوپر ماتریس حدی، سوپر ماتریس موزون آنقدر به توان رسانده می‌شود تا همگرا شود. به این معنی که همه عناصر سوپر ماتریس یکسان شوند. شایان ذکر است با توجه به طولانی و حجیم بودن محاسبات، لذا از ارائه جداول مربوط به این گام‌ها خودداری شده و وزن حدی و

وزن نهایی معیارهای اصلی و فرعی تحقیق در ستون‌های چهارم و پنجم جداول شماره (۶) و (۷) ارائه شده است، و بر این اساس رتبه معیارهای اصلی و فرعی تحقیق مشخص شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در میان موانع عملیاتی، عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای؛ در میان موانع ساختاری، نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی؛ در میان موانع انسانی، بی‌تعهدی مجریان استراتژی به سازمان؛ در میان موانع ارتباطی، نظام ارتباطاتی ناکارآمد در درون شرکت؛ در میان موانع راهبردی، کیفیت نامناسب استراتژی تدوین شده بالاترین رتبه را کسب نموده‌اند و از دیدگاه پاسخگویان بالاترین اولویت و بیشترین اهمیت را در بین زیرمعیارهای تحقیق دارا می‌باشند.

در مجموع با توجه به نتایج حاصل، تمامی فرضیه‌ها و در نتیجه الگوی مفهومی تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت. لذا مدیران شرکت‌های صنعتی و مسئولین امر در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذیربط باید به این عوامل توجه ویژه‌ای داشته و برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات مناسب‌تر و سنجیده‌تری را در راستای کاهش یا حذف موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی و افزایش احتمال موفقیت آنها به عمل آورند.

#### ۴. نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند آنها را سرپا نگه دارد. تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی برکسی پوشیده نیست. به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. مشکل اصلی برخی سازمان‌ها عدم وجود برنامه استراتژیک و یا عدم موفقیت در تدوین و اجرای آن می‌باشد. به دلیل پیچیدگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود موقعیت‌های خاص برای هر سازمان، نمی‌توان بهترین روش را برای این فرایند مهم پیشنهاد کرد.

امروزه حوزه مطالعه بسیاری از محققان سازمان، پیرامون علل بروز شکست سازمان‌ها در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه مجموعه راهکارهایی به منظور موفقیت در اجرای آن معطوف شده است. در محیط کنونی، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک با موانع زیادی روبرو است که تحقق اهداف موفقیت و بقای سازمان به رفع این موانع بستگی دارد. با توجه به اهمیت روزافزون برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود عواملی که منجر به عدم موفقیت فرایند برنامه‌ریزی

استراتژیک می‌شود پیش‌نیاز اجرای درست برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها شناسایی این عوامل و تصمیم‌گیری برای رفع آن است.

لذا در این تحقیق موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که موانع عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌های صنعتی تأثیر معناداری دارند. شایان ذکر است نتایج حاصل از پژوهش با نتایج تحقیقات قبلی که در پیشینه تحقیق بدان اشاره شد همخوانی و هماهنگی دارد و آنها را تأیید می‌کند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادهایی به شرح ذیل که می‌تواند توسط مدیران شرکت‌های صنعتی و مسئولین امر در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذیربط مورد استفاده قرار گیرد ارائه می‌شود:

عدم تناسب ساختار با استراتژی اتخاذشده در بسیاری از شرکت‌های صنعتی ضمن اتلاف منابع و ناکارآمد ساختن نحوه تخصیص منابع، باعث تضعیف قدرت رقابتی آنان به‌ویژه در عرصه بین‌الملل و صادرات محصولات شده است. بنابراین در طراحی استراتژی باید پیش از هر چیز نسبت به وجود امکانات ساختاری برای اجرا، اطمینان حاصل کرد و ساختار سازمانی را بر حسب استراتژی اتخاذشده اصلاح نمود.

یک بنیان استراتژیک ضعیف یا مبهم می‌تواند تلاش‌های صورت گرفته برای اجرای استراتژی را خنثی کند. استراتژی نادرست اجرای ضعیفی را به دنبال خواهد داشت و به‌طور کلی استراتژی‌های نسنجیده، دستیابی به نتایج ضعیف اجرایی را قطعی می‌گردانند. اجرای استراتژی زمانی به مانع برخورد خورد که سازمان در مرحله تدوین، تفسیر نادرستی از محیط رقابتی داشته باشد و یا استراتژی‌های نامتمرکز و مبهمی به مجریان ارجاع داده شود. لذا توجه به موانع راهبردی در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک می‌بایست مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان شرکت‌ها قرار گیرد.

بسیاری از محققان بر نقش مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای در اجرای استراتژی تأکید کرده‌اند، و در این میان نقش کلیدی و مرکزی را برای واحد بازاریابی و واحد تحقیق و توسعه قائل شده‌اند؛ زیرا این واحدها به‌عنوان یکی از مهمترین تأمین‌کنندگان اهداف سازمانی در ابعاد نتایج مالی و تأمین رضایت مشتریان، نیازمند تعامل مثبت با دیگر واحدها می‌باشد. لذا مشارکت میان واحدهای وظیفه‌ای و تخصیص مناسب منابع سازمانی بین واحدهای سازمانی و تدوین



تاکتیک‌های عملیاتی کارآمد باید مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان امر قرار گیرد.

ناتوانی مجریان استراتژی در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک و دستیابی به چشم اندازهای تصریح‌شده در استراتژی‌های سازمانی یکی از مهمترین عوامل مورد اشاره به‌عنوان مانع اجرای استراتژی در صنایع گوناگون است؛ این عامل در عین حال ارتباط بسیار نزدیکی با تعهد مجریان به سازمان و میزان انگیزه آنان دارد. به اعتقاد صاحب‌نظران میزان انگیزش به‌ویژه در سطح مدیران میانی، توانایی این افراد را به‌عنوان اصلی‌ترین متولیان اجرای استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب پدیدآمدن تعهد در میان آنها می‌شود. اثربخشی اجرای استراتژی تحت تأثیر کیفیت نیروی انسانی است که در فرایند اجرای استراتژی مشارکت دارد و کیفیت نیروی انسانی نیز متشکل از ویژگی‌هایی مانند قابلیت‌ها و تجارب نیروی انسانی است. بنابراین ضرورت ارتقای دانش استراتژیک به‌ویژه در سطح مدیریت میانی یکی از الزامات ارتقای اثربخشی پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک، در شرکت‌های صنعتی است.

تشکیل جلسات توجیحی برای مدیران برای شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف و رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک به موفقیت این برنامه کمک می‌کند. با تشکیل جلسات، آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد به این پروژه تضمین می‌گردد و این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را در پی دارد.

اصلاحات ساختاری مهمترین اقدام مورد نیاز از سوی مدیران است که بایستی دو هدف تناسب با ماهیت صنعت و تسهیل در پیاده‌سازی استراتژی را به‌همراه داشته باشد. اصلاحات ساختاری می‌تواند زمینه را برای ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق به‌کارگرفتن تمامی ظرفیت‌های سازمانی پرورش دهد و از طریق ایجاد ارتباطات کارآمد موجب پیدایش انسجام سازمانی در حول محور اهداف تصریح‌شده در برنامه‌ریزی استراتژیک گردد.

لزوم به‌کارگیری تکنیک‌های مختلف در تخصیص منابع که بتواند ایده‌آل‌ترین روش تخصیص منابع را با در نظر گرفتن رویکرد سیستماتیک فراهم نماید، راهکار دیگری است که در این زمینه پیشنهاد می‌گردد.

لازم است تا مدیران شرکت‌های صنعتی، تضمین کیفیت استراتژی‌های طراحی‌شده را به‌عنوان ورودی فرایند پیاده‌سازی استراتژی در نظر داشته باشند، بدین منظور لازم است تا در عمل نوعی از هماهنگی و تناسب میان مؤلفه‌های مورد نظر برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی برقرار گردد. عدم توجه به این موضوع می‌تواند دشواری‌هایی را به‌هنگام پیاده‌سازی

استراتژی از حیث عدم تطابق آن با ماهیت فعالیت شرکت به همراه داشته باشد. با توجه به تأثیر عوامل انسانی بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک، ایجاد زمینه مساعد جهت مشارکت فعال و گسترده کارکنان شرکت در اتخاذ تصمیمات استراتژیک و فراهم ساختن زمینه‌های لازم جهت شکل‌گیری تفکر استراتژیک در کلیه امور شرکت می‌بایست مورد توجه مدیران شرکت‌ها قرار گیرد.

سرمایه‌گذاری به‌منظور توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در فعالیت‌های شرکت‌ها، به کارگیری نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای پیشرفته به‌عنوان یکی از پیش‌زمینه‌های اصلی در جهت به کارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی سازمانی در تدوین استراتژی‌ها و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی که تناسب لازم با فرآیند تدوین استراتژی دارند از جمله عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق برنامه‌های استراتژیک به‌شمار می‌آید و باید مورد توجه مدیران شرکت‌ها قرار گیرد.

در پایان پیشنهاد می‌شود سایر محققان ضمن بازآزمایی مدل پژوهش در صنایع گوناگون، با افزودن متغیرهای جدید به مجموعه موانع در نظر گرفته شده و یا کاستن از آنان، زمینه را برای تبیین دقیق‌تری از وضعیت پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی ایران فراهم نمایند.

## منابع

۱. پیمان‌فر، محمدحسن (۱۳۹۰)، موانع پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران، دانشکده تربیت‌بندی و علوم ورزشی.
  ۲. جلالی فریزه‌ندی، سیدحسین (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی مدون در صنعت داروسازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
  ۳. حسینی، سید یعقوب و حمزئیان، کیانوش (۱۳۸۹)، شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
  ۴. خاتمی فیروزآبادی، سیدمحمدعلی؛ جلالی، سیدحسین و پرورده، سیدعلی محمد (۱۳۹۲)، استفاده از روش تاپسیس فازی به منظور اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۲۹)، ۱۳۷-۱۱۳.
  ۵. ریبنیاک، لارنس. جی (۱۳۸۹)، عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر، ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل‌نژاد و علی‌رضا هاشمی، تهران، نشر آی‌لار.
  ۶. سلیمی چگنی، اصغر و مینیا‌تورسجادی، امین (۱۳۹۳)، بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و اولویت‌بندی آنها (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی خرم‌آباد)، تهران، ششمین کنفرانس بین‌المللی تحلیل پوششی داده‌ها.
  ۷. عربشاهی، معصومه (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها، فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا (ع)، ۸، ۵-۱.
  ۸. غفاریان، وفا و عمادزاده، مرتضی (۱۳۹۲)، مبانی نوظهور در مفهوم استراتژی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
  ۹. فرج‌پور خان‌آپشتانی، قاسم و نورالسناء، رسول (۱۳۹۰)، چارچوبی تلفیقی جهت تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، جلد بیست و دوم، ۱، ۷۸-۹۰.
  ۱۰. محضری، مهدی و خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۹۲)، شناسایی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آن (مطالعه موردی: در گروه خودروسازی سایپا)، تهران، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
  ۱۱. مظلومی، نادر و جلالی، سیدحسین (۱۳۹۱)، اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، علمی-پژوهشی، ۴(۷)، ۱۴۸-۱۲۵.
12. Altonen, P, & Ikavalko, H. (2012), Implementing strategies successfully, Integrated Manufacturing Systems, 13(6), 415-28.

13. Dehayyat, Jehad Al. & Anchor, J. R. (2009), Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms, Proceeding of the British Academy of Management conference, 165-79.
14. Dibb, S. & Simkin, L. (1997). A Program for Implementing Market Segmentation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 51-65.
15. Heide, M, Grønhaug, K, & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231.
16. Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
17. McDonald, M. (1992a). Ten Barriers to Marketing Planning, *Journal of Business and Industrial Marketing*. 7(1), 5-18.
18. McDonald, M. H. (1992b). Strategic Marketing Planning: a State-of-the-Art Review, *Marketing Intelligence and Planning*, 10(4), 4-22.
19. Rajasekar, J. (2014), Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
20. Simkin, L. (2000). Delivering Effective Marketing Planning, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 8(4), 335-350.