

مطالعات کمی در مدیریت، سال چهارم، شماره دوم- تابستان 1392- صص 18-1

## بررسی موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک

### در صنعت برق ایران

دریافت:	تاریخ	محسن سلیمانی <sup>1</sup>
		1391/2/28
تاریخ پذیرش: 1391/3/30		دکتر منوچهر نیکنام <sup>2</sup>
		دکتر سیدعلیرضا سیدصالحی <sup>3</sup>

#### چکیده

در پژوهش پیشرو که در صنعت برق ایران صورت گرفته است، با توجه به پیشینه و ادبیات تحقیق و بهره گیری از نظر خبرگان، موانع متعددی شناسایی شدند که آنها را در شش گروه دسته بندی نمودیم. از طریق توزیع پرسشنامه به بررسی موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در این صنعت پرداخته شد. بنابراین پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی/پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران ارشد و میانی بوده و نمونه گیری با روش تصادفی خوشه ای انجام گرفته است. در تجزیه و تحلیل پرسشنامه از مدل معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر و از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است. بر اساس نتایج آزمون، در نمونه مورد مطالعه، شش گروه موانع ارتباطی، موانع انسانی، موانع ساختار سازمانی، موانع محتوایی برنامه‌ها، موانع فرهنگی و موانع منابع سازمانی به ترتیب و به لحاظ مقداری بیشترین حجم موجود را در بین موانع موجود در صنعت برق کشور دارند. با مهار این موانع می‌توان احتمال شکست در پیاده‌سازی تصمیمات استراتژیک را کاهش داد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، صنعت برق، موانع پیاده سازی

1. دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت اجرایی، قزوین، ایران (نویسنده

مسئول) Email: soleimani\_mba@yahoo.com

2. استادیار دانشگاه غزالی قزوین

3. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

## 1- مقدمه

نتایج تحقیقات مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از رویکرد استراتژی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند، اغلب در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. با توجه به حجم انبوه سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، برنامه ریزان و مدیران باید نسبت به ضرورت توانمند شدن و اجرای استراتژی‌ها با در نظر گرفتن موانع اجرایی آن تلاش کنند. صنعت برق یکی از سازمان‌های بسیار مهم در کشور می‌باشد که به نوعی نقش مهمی در اقتصاد کشور ایفا می‌نماید. همچنین این سازمان یکی از سازمان‌های فراگیر در کشور است که می‌توان گفت تمامی اقشار جامعه به نوعی با این سازمان سر و کار دارند. صنعت برق با توجه به ماهیت کاری دارای استراتژی تدوین شده‌ای می‌باشد که این استراتژی‌ها به طور کاملاً مشخص شده‌ای در کل کشور اجرا می‌شود. مساله اصلی این پژوهش، از این تفکر شکل گرفته است که چرا اکثر برنامه‌های تدوین شده در مرحله تدوین استراتژی، در مرحله اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شود. بنابراین می‌توان گفت مساله تحقیق، بررسی و شناسایی فرایندهای موثر در مرحله اجرا و علت یابی در مورد عدم موفقیت اجرای استراتژی (شناسایی موانع) در صنعت برق ایران به همان نحوی است که تدوین شده است.

آینده صنعت برق ایران در گرو اتخاذ استراتژی و برنامه‌ریزی لازم به منظور تامین منابع مالی، رفع مشکلات زیر ساختی صنعت، استفاده از ابزارها و وسایل مدرن برای کنترل مناسب‌تر آن، توجه به محیط زیست و کاهش آلاینده‌گی نیروگاهها، توانمند سازی نیروی انسانی در توسعه و بهره برداری از صنعت برق و نیز پایش یک برنامه جدی برای اصلاح تدریجی نابسامانی‌های موجود می‌باشد. با توجه به مطالب ذکر شده، اعمال مدیریت استراتژیک بر این صنعت به منظور بهره برداری و استفاده بهینه از آن ضرورتی اجتناب ناپذیری می‌باشد. ولی همواره در مسیر پیاده سازی استراتژی مشکلات و موانع مختلفی نمایان می‌شود، که باعث کاهش اثر بخشی آن می‌گردد. بررسی‌ها نشان داد که تاکنون پژوهشهای چندانی جهت شناسایی اصلیتترین عوامل مرتبط باشکست تصمیمات راهبردی در صنعت برق ایران صورت نگرفته است و با توجه به اینکه هزینه‌های این صنعت، بسیار بالا می‌باشد. لذا ضروری است با شناسایی این موانع در جهت رفع آنها اقدامات لازم صورت گیرد. بدیهی است که اطلاع از این موانع و

میزان اهمیت آنها و تلاش در جهت کنترل و رفع آنها می تواند گام موثری در جهت پیاده سازی موفق تصمیمات استراتژیک در صنعت برق کشور باشد.

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مازانیان و ساباتایر شش نکته کلیدی در اجرای موفق استراتژی را بیان کرده اند که عبارتند از: وجود اهداف مشخص، ایجاد ارتباط صحیح بین اهداف و فعالیت ها، استفاده هماهنگ و موثر از منابع موجود، مدیران ماهر و متعهد، حمایت دولت و سهامداران، حمایت های اجتماعی و اقتصادی محیط در راستای تحقیقات انجام شده (مازانیان و ساباتایر، 1385).

الکساندر (Alexander, 1985) در مطالعه ای که بر روی 93 شرکت انجام داد 22 مشکل را در اجرای راهبردها شناسایی کرد که سالم اغمدی در سال 1998 با بسط مطالعه الکساندر ده مانع معمول و پر تکرار پیاده سازی راهبرد را به ترتیب زیر شناسایی کرد (Al-Ghamdi, 1998):

1. اجرای راهبرد در زمانی بیش از آن چه در ابتدا مشخص شده بود طول کشید.
  2. طی اجرا، مشکلاتی به وجود آمد که از پیش شناسایی نشده بودند.
  3. هماهنگ سازی فعالیت های اجرایی به اندازه ی کافی مؤثر نبودند.
  4. فعالیت های رقابت آمیز آنها توجه را از اجرا منحرف کرد.
  5. توانایی های کارکنانی که درگیر کار اجرایی شده بودند، کافی نبود.
  6. آموزش ها و دستورالعمل هایی که به کارکنان سطوح پایین تر داده شده بود کافی نبودند.
  7. عوامل غیرقابل کنترل در محیط خارجی تأثیر ناخوشایندی بر اجرا داشت.
  8. رهبری و هدایتی که باید توسط مدیران بخشها صورت می گرفت، کافی نبود.
  9. فعالیت ها و وظایف کلیدی اجرا با جزئیات کافی تعریف نشده بودند.
  10. سیستم های اطلاعاتی که برای نظارت بر اجرا استفاده شده بودند، کافی نبودند.
- به عقیده نورتون و کاپلان موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی عبارتند از (نورتون و کاپلان، 1390): عدم انتقال استراتژی، عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم.

به اعتقاد فرد آر دیوید برخی موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک، عبارتند از (دیوید، 1390):  
- برنامه ریزی استراتژیک صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران

- انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً برای برآورده‌سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران
  - شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان
  - فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
  - ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد
  - فقدان توانایی به‌کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک
  - فقدان به‌کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی
  - رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی، به‌طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود.
- روی ورن‌هام تلاش کرد تا دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا شناسایی کند؛ زمینه‌ی مورد کاوش در این تحقیق، راهبرد خدمات مشتریان بود. محقق با 64 تن از مدیران واحدها مصاحبه کرده است و پنج عامل اصلی، نبود منابع، نبود پیشینه و اعتماد، نبود تناسب، نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف، الزامات دستیابی به اهداف متعارض که در اجرای راهبردها اشکال ایجاد می‌کنند را شناسایی کرده است (Wernham, 1984).
- سید یعقوب حسینی و کیانوش حمزئیان در مقاله‌ای تحت عنوان، شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، که در پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک (دی ماه 1389) ارائه شد به اولویت بندی 14 مانع مهم اجرای استراتژی می‌پردازند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در شش دسته موانع ارتباطی، موانع انسانی، موانع ساختار سازمانی، موانع محتوایی، موانع منابع و موانع فرهنگی قابل دسته بندی است. و تعامل اندک بین تدوین‌کنندگان و اجراکنندگان برنامه‌های راهبردی و تدوین نامناسب راهبردها در مرحله تدوین از جمله موانع اجرا می‌باشند (حسینی و حمزه‌ئیان، 1389).
- داوود کریمی دستجردی در سال 1389 در مقاله‌ای با عنوان "رتبه بندی موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی" تلاش نمودند تا موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی شناسایی شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مهمترین علت شکست تصمیمات راهبردی در بخش خدمات درمانی جمهوری اسلامی ایران، تیم مدیریتی نامناسب است. در وهله ی بعدی نیز عوامل عدم تعهد تصمیم گیرندگان، منابع انسانی ناتوان، ناهماهنگی، عدم پشتیبانی مدیران ارشد، محدودیت منابع، ارتباطات ضعیف و نامناسب، ناهمسویی ابعاد گوناگون سازمان با راهبرد موردنظر، ساختار سازمانی ناهمسو، اهداف و

اولویت‌های متعارض، راهبرد غیرمشخص، برنامه ریزی ناکارآمد، ارزیابی ناپذیری تصمیم راهبردی اجرا شده و نهایتاً فرهنگ سازمانی ناپذیرنده تبیین کننده علت شکست تصمیمات راهبردی هستند. نکته ی حائز اهمیت آن است که در صدر این عوامل تیم مدیریتی نامناسب و عدم تعهد تصمیم گیرندگان به تصمیم اخذ شده قرار گرفته است. با این وصف علت اصلی اشکال در اجرایی شدن تصمیمات راهبردی در سازمانهای بخش خدمات درمانی ایران را باید در ضعف مدیریتی دانست. از دیدگاه خبرگان، افرادی که سمت‌های مدیریتی را اشغال کرده اند از توانایی و تخصص کافی برخوردار نیستند و حتی نسبت به تصمیماتی که خود اتخاذ کرده اند بعداً تعهدی نشان نمی دهند و پشتیبانی‌های لازم را به عمل نمی آورند. نیروی انسانی ناتوان نیز یکی دیگر از مشکلات کلیدی در پیاده سازی تصمیمات هستند (کریمی دستجردی و همکاران، 1389).

### 3- فرضیه‌های پژوهش

- 1- بین موانع انسانی و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.
- 2- بین موانع ارتباطی و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.
- 3- بین موانع ساختار سازمانی و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.
- 4- بین موانع محتوایی برنامه‌ها و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.
- 5- بین موانع منابع سازمان و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.
- 6- بین موانع فرهنگی و پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق رابطه معناداری وجود دارد.

### 4- روش شناسی

#### 4-1- روش تحقیق

از آنجا که هدف تحقیق افزودن به دانش کاربردی در این زمینه می‌باشد، از نظر هدف کاربردی می‌باشد. و روشی که در انجام تحقیق مورد استفاده قرار گرفته شده است، توصیفی-استنباطی و از نوع کمی و پیمایشی می‌باشد. قلمروی مکانی اجرای تحقیق شامل: شرکتهای توزیع نیروی برق تبریز، قزوین، تهران(برق مناطق)، اصفهان و شرکتهای سهامی برق منطقه‌ای تهران، تبریز، خراسان، فارس و نیروگاههای شهید رجایی قزوین، شهید منتظر قائم کرج، نیروگاه گیلان می‌باشد.

#### 4-2- جامعه و نمونه آماری

عنوان تحقیق درمورد موانع و مشکلات اعمال مدیریت استراتژیک در صنعت برق می‌باشد، لذا جامعه آماری مدیران ارشد و میانی انتخاب شده است. زیرا تصمیم‌گیری درمورد اعمال مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژی‌های لازم به عهده مدیران ارشد و میانی سازمان می‌باشد. به عنوان مناسب‌ترین روش نمونه‌گیری در این تحقیق، روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب و اجراء گردید. تعداد 340 پرسشنامه ظرف مدت دو ماه بین مدیران ارشد و روسای ادارات توزیع شد. به دلیل حجم بالای کار مدیران در زمان توزیع پرسشنامه، تعداد پرسشنامه‌های بازگشتی و قابل استناد 257 عدد بوده است. به منظور بررسی کفایت حجم نمونه برای برآورد پارامترهای مورد نیاز از ضریب قدرت استفاده شد. نتایج بررسی کفایت حجم نمونه نشان می‌دهد ضریب مدل با در نظر گرفتن بعد حجم نمونه برابر 0/97 محاسبه شده است، که بسیار خوب است زیرا از مقدار پایه 0/80 فراتر رفته است.

#### 4-3- روش‌های گردآوری اطلاعات

جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد. که مهمترین و مفیدترین منبع، موتورهای جستجو در اینترنت، بانک‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌های کشور و شرکت توانیر بوده است. به دلیل نوع تحقیق و همچنین گستردگی جامعه آماری و به تبع آن پیچیدگی نمونه آماری و برای دسترسی سریع‌تر به نظرات پرسش‌شوندگان بهترین روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد. لذا پرسشنامه‌ای با

تعداد ۲۷ سؤال و با توجه به تعداد شاخصهای بدست آمده از ادبیات تحقیق (جدول 1) تنظیم گردید.

جدول 1: شاخص های در نظر گرفته شده به منظور بررسی متغیرها (موانع پیاده سازی استراتژی)

ردیف	متغیر	شاخصها
1	موانع انسانی	- نیروی انسانی ناکارآمد - تیم مدیریتی ضعیف - عدم تعهد تصمیم گیرندگان - عدم پشتیبانی مدیران ارشد - عدم همسویی کارکنان - عدم درک کارکنان و مدیران از مفهوم استراتژی
2	موانع ارتباطی	- ضعف در هماهنگ سازی فعالیتهای اجرایی - ارتباطات ضعیف و نامناسب - تعامل نامناسب و ارتباطات کم اثر میان کارکنان سازمان - عدم وجود دستورالعمل یا مدلی برای هدایت اجرای استراتژی - عدم توجه به تشریح برنامه ها و توجیه نکردن کارکنان - عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در تدوین استراتژیها
3	موانع ساختار سازمانی	- وجود ساختار سازمانی ناهمسو با تصمیم استراتژیک - ناهمسویی ابعاد گوناگون سازمان با استراتژی مورد نظر - عدم توجه به تقسیم وظایف و مسئولیتها
4	موانع محتوایی برنامهها	- برنامه ریزی ناکارآمد در سازمان - نبود شاخصهای معین و شفاف برای سنجش موفقیت - عدم شفافیت و ناواضح بودن تصمیم استراتژیک اتخاذ شده - فعالیتها و وظایف کلیدی اجرایی که با جزئیات کافی تعریف نشده اند. - چندگانگی و تعارض اهداف و استراتژیها
5	موانع منابع سازمان	- محدودیت منابع (پول، مواد و نیروی انسانی) - ضعف و عدم تکافوی سیستمهای اطلاعاتی - تخصیص نامناسب منابع در سازمان
6	موانع فرهنگی	- تعارض باورها و ارزشهای کارکنان با استراتژی مورد نظر - عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژیهای شرکت

#### 4-4- رویی و پایایی ابزارهای سنجش

همانگونه که پیش از این عنوان شد، ابزار اندازه گیری متغیرهای تحقیق هم اطلاعات کتابخانه ای و واقعی بوده و هم شامل اطلاعات پرسشنامه ای می باشد. این پرسشنامه توسط محقق و با استفاده از ادبیات تحقیق طراحی شده است. رویی سؤالات با نظر تعدادی از مدیران و اساتید

رشته مدیریت تایید شده (نظرخبرگان) و پایایی سؤالات پرسشنامه با استفاده از تعیین آلفای کرونباخ حاصل از آزمون همبستگی بین شاخصها موردتائید قرار گرفت. اعتبار پرسشنامه با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS18، 0/93 محاسبه شده است.

## 5- تحلیل داده‌ها

در تجزیه و تحلیل پرسشنامه از مباحث استنباطی و توصیفی آماری استفاده شده است. آماره‌های توصیفی شامل جداول فراوانی و میانگین می‌باشد و در سطح استنباطی نیز از مدل معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم افزارهای مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم‌افزاری SPSS نسخه 18 و بسته نرم‌افزاری LISREL نسخه 8.54 تحت ویندوز می‌باشند.

5-1- ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان بشرح جدول شماره 2 می‌باشد.

جدول 2: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

متغیر	شاخص	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	فوق دیپلم	5	1.9
	لیسانس	148	57.6
	فوق لیسانس	103	40.1
	دکتر	1	0.4
	جمع	257	100
سمت سازمانی	رئیس اداره	106	41.2
	مدیر	129	50.2
	مدیر عامل و معاونت	22	8.6
	جمع	257	100
واحد سازمانی	حوزه مدیرعامل	10	3.9
	معاونت خدمات فروش و مشترکین	7	2.7
	معاونت بهره برداری	60	23.3
	معاونت مالی و پشتیبانی پشتیبانی	38	14.8



31.9	82	معاونت مهندسی و برنامه ریزی
23.3	60	معاونت انسانی
100	257	جمع

### 5-2- بررسی وضعیت نرمال بودن تک متغیره

بعد از مشخص شدن آماره‌های توصیفی متغیرهای اندازه پذیر مدل در این فاز از تحقیق لازم است تا وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها مشخص شود. جهت نشان دادن این موضوع که متغیرهای مورد مطالعه شرایط نرمال بودن توزیع را دارند از آزمون چولگی و کشیدگی که به آزمون کوران نیز معروف است، استفاده شد که نتایج نشان از نرمال بودن توزیع دارد. در این آزمون فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع دارد. در صورتیکه سطح معنی داری کمتر از 0/05 باشد نشان از نرمال نبودن متغیرهای مورد مطالعه دارد.

### جدول 3: آزمون‌های بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق با تست کوران

Sig.	Skewness and Kurtosis	مقدار کای اسکویر آزمون	متغیرهای پنهان مدل
0/091		1/221	موانع انسانی
0/076		1/325	موانع ارتباطی
0/104		1/032	موانع ساختار سازمانی
0/072		1/342	موانع محتوایی و برنامه‌ای
0/060		1/491	موانع منابع سازمانی
0/059		1/611	موانع فرهنگی

با توجه به اینکه تمام سطوح معنی داری بالای 0/05 است فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع پذیرفته می‌شود. لذا شرایط نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه جهت برآورد پارامترهای مجهول قابل اتکاء است.

### 5-3- آزمون تحلیل عاملی

در روش شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه‌های مورد نظر

خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی، استفاده می‌شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. لذا جهت بررسی اینکه هر سازه‌ی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک تا چه حد با نشانگرهای انتخاب شده جهت سنجش آنها دارای همسویی بوده اند از مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

این مدل در نرم افزار اجرا و روابط نشانگرهای آن ترسیم شد. مدل اولیه اجرا شده در نرم افزار لیزرل دارای شاخص‌های مناسب برازش نبوده و به این منظور باید مدل اولیه وارد فاز اصلاح شود. عمدتاً در مرحله اصلاح مدل کنار گذاشتن نشانگرهای کم اهمیت یا برقراری روابط آزاد در مدل به اجرا و برازش آن کمک شایان توجهی می‌نماید. به واقع در مدل برازش یافته بارهای عاملی و تمام رویکردهای مطالعه معنی داری آنها از اعتبار قاطعی برخوردار هستند. بر اساس نتایج مدل اولیه نشانگرهای در کنار یکدیگر سازه‌های مربوط به خود را با توجه به ساختار مورد نظر محقق به درستی تأیید نمودند. زیرا که مدل حاضر با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به درستی اجرا شده است و تداخل قابل توجهی مشاهده نمی‌شود. بر اساس جدول 4 مشاهده می‌شود که مدل اولیه پس از شش مرحله و در قالب مدل هفتم به زیر بنای مناسب عاملی جهت استفاده در مدل ساختاری رسیده است. لذا انجام عملیات اصلاح که با آزاد نمودن مقدار کوواریانس‌های بین نشانگرها جهت دستیابی به بهترین ماتریس کوواریانس انجام شده است در مدل هشتم متوقف شده است.

جدول 4: تفاوت مقادیر کای اسکویر در تعیین اثر بخشی اصلاح مدل اولیه اندازه‌گیری بعد موانع

مدل‌های برازش یافته	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	مقدار RMSEA	معنی داری کاهش کای اسکویر
مدل اول	1803/28	---	309	0/137	---
مدل دوم (شروع اصلاح)	933/06	بالای 2/75	298	0/105	0/001
مدل سوم	543/34	بالای 2/75	296	0/097	0/001
مدل چهارم	493/06	بالای 2/75	295	0/083	0/001
مدل پنجم	468/03	بالای 2/75	294	0/074	0/001

مدل‌های برازش یافته	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	مقدار RMSEA	معنی داری کاهش کای اسکویر
مدل ششم	455/67	بالای 2/75	293	0/062	0/001
مدل هفتم	451/96	بالای 2/75	292	0/054	0/001
مدل هشتم	450/03	زیر 2/75	291	0/054	0/072

نشانگرهای در کنار یکدیگر سازه‌های مربوط به خود را با توجه به ساختار مورد نظر محقق به درستی تأیید نمودند. زیرا که مدل حاضر با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به درستی اجرا شده است و تداخل قابل توجهی مشاهده نمی‌شود. با توجه به اینکه مقدار ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA برای مدل اصلاح شده کمتر از 0/08 گزارش شده، از اینرو براساس یافته‌های این مدل می‌توان در مورد مناسب بودن سوالات انتخابی محقق تصمیم‌گیری نمود. نتایج نشان می‌دهد پارامترهای برآورد شده در مدل به لحاظ آماری قابل اتکا بوده و از آن جهت تطابق پذیری نشانگرها با سازه‌های مورد مطالعه استفاده نمود.

برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از میانگین مجذور پس‌ماندها RMR، شاخص برازندگی GFI، شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است.

جدول 5: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری تحقیق موانع پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک

شاخص	حد مطلوب	مقدار محاسبه شده
میانگین مجذور پس‌ماندها RMR	نزدیک به صفر	0/25
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده SRMR	نزدیک به صفر	0/09
شاخص برازندگی GFI	0/9 و بالاتر	0/90
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	0/9 و بالاتر	0/92
شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)	0/9 و بالاتر	0/92
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	0/9 و بالاتر	0/90
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	0/9 و بالاتر	0/91
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب،	0/08 و کمتر	0/054

شاخص	حد مطلوب	مقدار محاسبه شده
RMSEA		

همانطور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه‌های نظری است.

#### 5-4- آزمون تحلیل مسیر

پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه‌گیری در این مرحله می‌توان به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق پرداخت. به این منظور مدل مورد نظر در نرم افزار لیزرل پیاده شد. با توجه به اینکه مقدار ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA برای مدل ساختاری تحقیق بالاتر از 0/1 گزارش شده است، لذا جهت برآورد دقیق ضرایب مسیر برای آزمون فرضیات تحقیق نیاز به اصلاحات وجود دارد. در جدول شماره 7 مراحل اصلاح مدل آمده است. همانطور که در روش شناسی مدل معادلات ساختاری مطرح است محقق باید با استفاده از معنی داری مقدار تفاوت آماره کای اسکویر نسبت به اصلاح مدل و پیشبرد مراحل اقدام نماید. در این راستا از آزمون  $D^2$  که از روی مقدار کاهش کای اسکویر و تفاوت معنی داری آن قضاوت می‌کند استفاده شده است. لیکن در قسمت اصلاح مدل لیزرلی تحقیق حاضر از رویکرد اضافه کردن پارامترهای اضافی استفاده شده است. به این ترتیب که بین نشانگرهای موجود در مدل و با توجه به خروجی لیزرل در بین برخی از آنها مقدار خطای کوواریانس آزاد و از طریق کنترل آن مقادیر بهبود یافتند.

جهت بررسی اینکه آیا اصلاح انجام شده در مدل تغییر معنی داری ایجاد کرده است یا خیر از آزمون خی دو استفاده می‌شود. با توجه به کاهش شدید مقدار خی دو و به شدت معنی دار بودن این کاهش مدل اصلاح شده که از اضافه نمودن مسیریابی جهت آزاد کردن پارامترهای خطای کوواریانس مدل در هفت مرحله استفاده نموده، مورد قبول می‌باشد. طبق جدول زیر تا شش مرحله آزاد کردن کوواریانس‌های خطای اندازه‌گیری باعث بهبود مدل و تفاوت معنی دار خی دو با مرحله قبل شده است. از آنجا که در مدل هشتم بهبودی را نسبت به مدل قبلی شاهد نیستیم و کاهش کای اسکویر به دلیل کوچکتر بودن مقدار اختلاف کای اسکویر (خی دو)

بین دو مدل از 2/75، بی معنی است، لذا مدل هفتم به عنوان مدل نهایی و برازش یافته مورد قبول واقع می شود. از اینرو در اینجا می توان پارامترهای برآورد شده در مدل اصلاح شده نهایی را قابل اتکاء دانست و از آنها برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده نمود. زیرا که این ضرایب در مدلی محاسبه شده اند که اولاً هیچ خطای کوواریانسی باقی نمانده و ثانیاً تمام مسیرها پیش بینی شده اند که اصطلاحاً مدل اشباع ترین حالت خود را دارد.

جدول 7: تفاوت مقادیر کای اسکویر در تخمین اثر بخشی اصلاح مدل ساختاری تحقیق

مدل های برازش یافته	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	مقدار RMSEA	معنی داری کاهش کای اسکویر
مدل اول	867/56	----	308	0/114	----
مدل دوم	734/04	بالای 2/75	307	0/102	0/01
مدل سوم	683/94	بالای 2/75	306	0/095	0/01
مدل چهارم	620/33	بالای 2/75	305	0/089	0/01
مدل پنجم	584/12	بالای 2/75	304	0/080	0/01
مدل ششم	542/94	بالای 2/75	302	0/069	0/01
مدل هفتم	529/13	بالای 2/75	301	0/066	0/01
مدل هشتم	527/91	زیر 2/75	300	0/066	0/072

مقادیر ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA، نیز در مدل هفتم به مقدار مناسبی رسیده است و لذا عملیات اصلاح به اتمام رسیده و می توان پارامترهای برآورد شده در مدل هفتم را به لحاظ آماری صد در صد قابل اتکا دانست و از آن جهت آزمون فرضیات استفاده نمود. لذا مدل نظری تحقیق در رابطه با اثرات علی و ارتباطی مورد تحلیل قرار گرفت.

#### 5-5- برازش مدل ساختاری (مدل تحلیل مسیر):

همانطور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه‌های نظری است.

جدول 8: شاخص برازندگی مدل ساختاری

مقدار گزارش شده	حد مطلوب	شاخص
0/16	نزدیک به صفر	میانگین مجذور پس‌ماندها RMR
0/08	نزدیک به صفر	میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده SRMR
0/89	0/8 و بالاتر	شاخص برازندگی GFI
0/91	0/9 و بالاتر	شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)
0/93	0/9 و بالاتر	شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)
0/94	0/9 و بالاتر	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
0/94	0/9 و بالاتر	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
0/066	0/08 و کمتر	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، RMSEA

### 5-6- یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون فرضیات تحقیق بر اساس مدل ساختاری طبق جدول 9 برای موانع انسانی  $t=10.81 > 1.96$ ، موانع ارتباطی  $t=16.84 > 1.96$ ، موانع ساختار سازمانی  $t=13.36 > 1.96$ ، موانع محتوایی برنامه‌ها  $t=11.41 > 1.96$ ، برای موانع منابع سازمان  $t=9.74 > 1.96$  و برای موانع فرهنگی  $t=9.74 > 1.96$  می‌باشد. لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر برای هر کدام از فرضیه‌ها وجود دارد. و با توجه به معنی داری این ضرایب می‌توان بیان نمود که اثر هر شش مانع بر سر راه پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق به لحاظ آماری معنی دار است، و لذا همه فرضیه‌های تحقیق پذیرفته می‌شوند. توجه به ضریب مثبت و معنی دار این روابط مشخص می‌

شود هر چه موانع پیاده سازی بیشتر شود، پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق با مشکلات بیشتری مواجه می‌گردد.

برای رتبه بندی موانع از مقدار ضریب مسیر اثر موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک بر اساس مدل ساختاری (مدل تحلیل مسیر) و بر اساس ضرایب مستقیم اثرات سازه‌ها و معنی داری پارامترهای برآورد شده استفاده می‌کنیم. طبق جدول 9 در صنعت برق ایران به ترتیب بشرح ذیل می‌باشد:

ضریب اثر موانع ارتباطی 0/99، ضریب اثر موانع انسانی 0/89، ضریب اثر موانع ساختار سازمانی 0/85، ضریب اثر موانع محتوایی برنامه‌ها 0/84، ضریب اثر موانع فرهنگی 0/70، ضریب اثر موانع منابع سازمانی 0/69 در صنعت برق ایران می‌باشد. یعنی درصنعت برق ایران، کمبود منابع نسبت به موانع دیگر یک مانع کم اهمیت جهت اجرای استراتژی‌ها بوده و ازاین نظر شرکتها کمبود خاصی ندارند، بلکه سایر طبقات موانع اصلی راتشکیل می دهند و بهرحال طبقه منابع دارای اولویت آخر است.

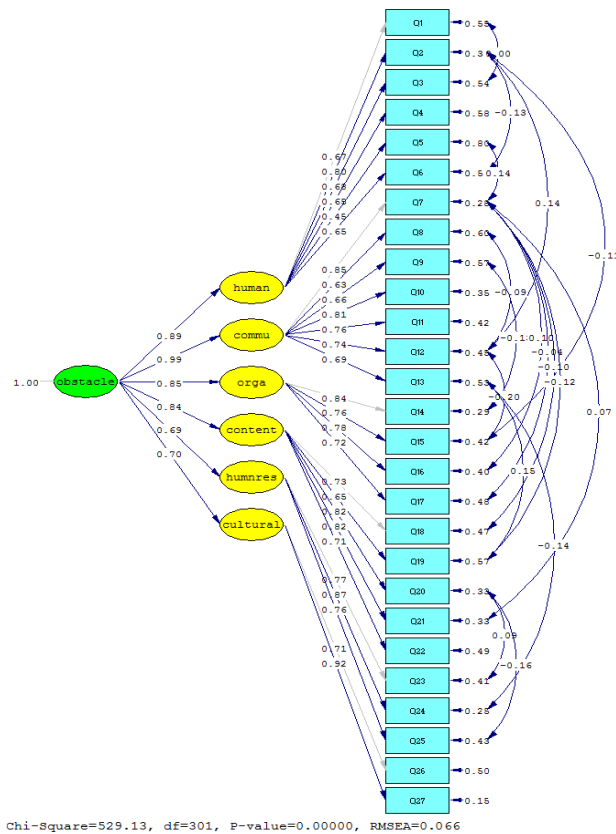
جدول 9: ضرایب مسیر مستقیم اثرات سازه‌ها و معنی داری پارامترهای برآورد شده

نتیجه آزمون	رتبه	خطا	t	اثر مسیر	مسیر مستقیم مورد مطالعه
تایید شد	2	0/082	10/81	0/89**	موانع انسانی ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک
تایید شد	1	0/058	16/84	0/99**	موانع ارتباطی ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک
تایید شد	3	0/063	13/36	0/85**	موانع ساختار سازمانی ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک
تایید شد	4	0/073	11/41	0/84**	موانع محتوایی و برنامه‌ای ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک
تایید شد	6	0/070	9/74	0/69**	موانع منابع سازمانی ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک
تایید شد	5	0/083	8/36	0/70**	موانع فرهنگی ← موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک

\*\* معنی داری در سطح یک درصد خطا یا اطمینان 99 درصد

شکل شماره 1 که خروجی نرم افزار لیزرل می‌باشد، عوامل موثر بر شکست تصمیمات استراتژیک را در 6 مانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد. به این ترتیب که

سازمانهایی که دارای عملکرد بهتری در این 6 مانع می‌باشند، دچار شکست و خطای کمتری در اجرای تصمیمات استراتژیک می‌شوند.



شکل 1: سنجش موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران (خروجی لیزرل)

## 6- بحث و نتیجه گیری

در شرایط کنونی فضای کسب وکار، ضروری است تا توجه بیشتری نسبت به اجرای تصمیمات استراتژیک داشت. پیاده سازی ناموفق تصمیمات مدیریتی، مسئله ای است که اثربخشی وکارآیی 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 نتیجه‌ی تصمیمات راهبردی مرتبط هستند به آنها



کمک خواهد کرد تا با مدیریت بهتر این متغیرها نتیجه‌ی مطلوب تری برای سازمان به بار آورند؛ با آگاهی از این عوامل اصلی، بدیهی است که پیش بینی پذیری تصمیمات مدیران افزایش خواهد یافت و امکان سنجش میان گزین‌های گوناگون تصمیم فراهم خواهد آمد. همانگونه که اشاره شد، در این تحقیق موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مهمترین مانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران موانع ارتباطی می‌باشد. در وهله بعدی نیز موانع انسانی، موانع ساختار سازمانی، موانع محتوایی برنامه‌ها، موانع فرهنگی و موانع منابع سازمانی به ترتیب و به لحاظ مقداری بیشترین حجم موجود را در بین موانع موجود در صنعت برق دارند.

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد: 1- صنعت برق برنامه‌های روشن و واضح و به دور از ابهام را در اجرای استراتژی‌های خود به کارگیرد، 2- تخصیص بهینه ی منابع مادی و غیرمادی براساس معیارهای کمی و کیفی ترکیب شده، می‌تواند موجب اجرای بهتر استراتژی‌ها در این صنعت گردد. 3- مشارکت کارکنان در تعیین و تدوین و اجرای استراتژی، علاوه بر گسترش فرهنگ مشارکت و ایجاد خلاقیت و نوآوری بیشتر در سازمان از میزان مقاومت آنها در برابر تغییر خواهد کاست و در اجرای بهتر استراتژی موثر خواهد بود. 4- پیشنهاد می‌گردد ارتباطات سازمانی چه در سطح درون سازمان و چه در سطح برون سازمانی بهبود یافته تا با هماهنگی بیشتر و بهبود ارتباطات سازمانی، منجر به دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک خود گردد. 5- با ایجاد تعامل میان واحدهای مختلف صنعت برق با واحد منابع انسانی در زمینه ی جذب، نگهداشت، آموزش و ارزیابی کارکنان واحدها، می‌توان مشکل منابع انسانی ناتوان را برطرف نمود. 6- در این تحقیق، موانع و مشکلات اعمال مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران مورد بررسی قرار گرفته و پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، موانع و مشکلات اعمال مدیریت استراتژیک در شرکتهای توزیع نیروی برق و شرکتهای برق منطقه‌ای و نیروگاه‌ها بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته شود.

در مراحل تحقیق محدودیت‌هایی وجود داشت که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

1. از آنجاکه تحقیق فعلی در حوزه ی تحقیقات علوم اجتماعی و انسانی انجام گرفته است، امکان تاثیر گذاری برخی متغیرها که خارج از کنترل پژوهشگر است، بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. در این تحقیق نیز متغیرهایی مانند: سمت سازمانی، تحصیلات، واحدی که پاسخگو در

آن کار می‌کند، می‌توانند در نتیجه تحقیق اثر گذار باشند. 2- با توجه به اینکه شرکت‌های توزیع نیروی برق، برق منطقه‌ای و نیروگاه‌ها در تمامی استانهای کشور پخش می‌باشند، لذا دستیابی به آنها برای توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نیاز به وقت و هزینه زیادی داشت.

### فهرست منابع و مآخذ

1. توانیر، شرکت، (1383)، "سند ملی توسعه بخش برق در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران".
2. حسینی، سید یعقوب و حمزئیان، کیانوش، (1389)، "شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری"، تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
3. خاکی، غلامرضا، (1387)، "روش تحقیق در مدیریت"، تهران، انتشارات بازتاب.
4. دیوید، فرد آر.، (1390)، "مدیریت استراتژیک"، مترجمان علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ نوزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
5. ساباتی، پل و مازمانیان دانیل (۱۳۸۵) "شرایط موفقیت در اجرای مؤثر سیاستها: راهنمایی برای تحقق اهداف در سیاستگذاری عمومی"، ترجمه محمد عادل پناهی و سارا قاسمی، مجله فرهنگ اندیشه، سال پنجم شماره هجدهم.
6. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (1383)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ دهم، تهران، انتشارات آگاه.
7. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتون، (1390)، "سازمان استراتژی محور"، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ نهم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
8. کریمی دستجردی، داود و پور عزت، علی اصغر، (1389)، "رتبه بندی موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی"، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره 2، 31-49.
9. Alexander, L.D. (1985), "Successfully implementing strategic decisions", Long Range Planning, Vol. 18 No. 3, pp. 91-97.
10. Al-Ghamdi, S. (1998), "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience", *European Business Review*, 98(6), 322-327.
11. Seyed Kalali, N., Pourezzat, A. (2011), "Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran", *African Journal of Business Management* Vol. 5(23), pp. 9831-9837.
12. Wernham, R. (1984). "Bridging the Awful Gap Between Strategy and Action". *Long Range Planning*, 17(6), 34-42.