

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم _ شماره ۲۸ _ بهار ۱۳۹۳

ص ص ۹۳ - ۷۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۲/۱۱/۰۸

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

دکتر فرج الله رهنورد^۱

رقیه فتحی لیواری^{۲*}

دکتر طاهر روشندل اربطانی^۳

چکیده

با فرض اینکه مدیریت ارشد، بهترین راهبرد سازمانی را با توجه به تحلیل اوضاع محیطی و جهت گیری راهبردی برای خود انتخاب کرده باشد، سوال کلیدی آن است که تا چه حد انتظار می رود، به اجرای موفقیت آمیز آن اقدام کند؟ پاسخ به این پرسش در گرو شناخت عوامل کلیدی موفقیت در هر سازمان است. راهبردهای سازمان صدا و سیمای مرکز آذربایجان شرقی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شده است، در مرحله اجرا با مشکلات فراوانی روبرو شده، جنبه عملیاتی نیافته است. موضوع این مقاله شناسایی عوامل مؤثر و تعیین اهمیت نسبی آنها در اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمان فوق الذکر است. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی می باشد و روش پژوهش نیز از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان خبره سازمان است که صلاحیت اظهار نظر در خصوص عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی را دارند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. تحلیل عاملی اکتشافی نشانگر آن است که هفت عامل کلیدی به شرح زیر در پیاده سازی موفقیت آمیز راهبردهای سازمان صدا و سیمای آذربایجان شرقی دخیل هستند: (۱) فرهنگ سازمانی حمایتگر؛ (۲) پاداش و تقویت مجریان؛ (۳) همترازی عمودی راهبردها؛ (۴) مدیریت و کنترل عملیات؛ (۵) نیروی انسانی توانمند؛ (۶) بودجه و منابع مالی مکفی؛ (۷) ساختار سازمانی سازگار.

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

انسانی توانمند

^۱ -دانشیار، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، گروه مدیریت، تهران، ایران f.rahnnavard@impf.ac.ir

^۲ -کارشناس ارشد، پردیس بین المللی ارس دانشگاه تهران، گروه مدیریت MBA، تهران، ایران

^۳ -دانشیار، دانشگاه تهران، گروه مدیریت رسانه، تهران، ایران roghaiiehfathi@yahoo.com

مقدمه

اینکه چرا بعضی از سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود موفقند و بعضی دیگر از میدان رقابت حذف می‌شوند، سؤال همیشگی کسب و کارها بوده است. به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از این گونه سوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی»، «مدیریت استراتژیک» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» جستجو کرد. با توجه به اینکه امروزه اهمیت مدیریت استراتژیک در حوزه‌های رقابتی در سطوح سازمانی شناخته شده است و سازمانها با چنین رویکردی به تدوین راهبردهای خود می‌پردازند، اما عملکرد سازمانها گویای آن است که در مرحله اجرای این راهبردها با چالش جدی مواجه هستند که بایستی به آنها پرداخته شود (هابر^۱، ۲۰۱۱). به این ترتیب در یک سازمان برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها، نیاز به شناخت موانع و چالشهای اجرای استراتژی است.

چگونگی اجرای استراتژی می‌تواند یک تصمیم استراتژیک مناسب را بی‌اثر کند یا یک انتخاب مناسب را موفق سازد. باید فرایندهای اجرا را برای شناخت راهکارهای استراتژیک موجود مورد بررسی قرار داد (کوئین^۲، ۱۳۸۲، ۵۵). اگر این پیش فرض را بپذیریم که تدوین استراتژی که در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی یک کار خطیری است، همان طور که در گذشته نیز بود، آنگاه باید به مسؤلیت بنیادین دیگری پردازیم و آن اجرای اثربخش استراتژی است. در حالی که شکل دهی به استراتژی کار ساده‌ای نیست، اما اجرای موفقیت آمیز آن کار بسیار دشوار است. نتیجه بررسی چاران و گالوین^۳ (۱۹۹۹) نشان داد که ۷۰ درصد شکست مدیران عامل، ناشی از تدوین راهبرد ضعیف نیست، بلکه از اجرای ضعیف ناشی می‌شود. چرا اجرای استراتژی این قدر مشکل است؟ نتایج تحقیقات نشانگر عوامل بازدارنده در مرحله اجرا هستند. به هرحال، تحقیقاتی که بر روی تدوین استراتژی صورت گرفته، بیشتر از اجرای آن بوده است (برنز^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). به عبارتی دیگر، اجرای استراتژی در سازمان‌ها به سبب ماهیت عملیاتی و وابستگی به عنصر تجربه، در میان دیگر اجزای فرایند مدیریت استراتژیک، حجم کمتری از تحقیقات و مدل‌های نظری را به خود تشکیل می‌دهند،

^۱ - Huber

^۲ - Quinn

^۳ - Charan and Colvin

^۴ - Brenes

با این حال برنامه و طرحی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شده باشد در عمل با مشکلات فراوانی روبرو شده و جنبه عملیاتی نیابد، فاقد ارزش است (جلالی فریزه‌ندی، ۱۳۸۹).

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

در محیط‌های متلاطم، مدیران سعی می‌کنند از طریق تدوین استراتژی مناسب، سازمان خود را با این تغییرات سازگار کنند و این استراتژی‌ها را به فرآیندهای کاری روزانه تبدیل کنند. برای این منظور مدیران با وضع خط‌مشی‌های مناسب، دیگر عناصر سازمانی را به عنوان ابزار پیاده‌سازی (اجرا) به کار می‌گیرند. پس از تدوین استراتژی‌هایی را که باید به اجرا درآورد، فرآیند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد. باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشانید که همان اجرای استراتژی می‌باشد (دیوید، ۱۳۹۰). منظور از اجرای استراتژی عبارت است از: آنچه که بین قصد مشخص سازمان برای انجام یا عدم انجام کاری، و اثر غایی در دنیای عمل اتفاق می‌افتد. این تعریف ناظر بر اقدامات بین‌انتظارات و نتایج حاصل از استراتژی است. از این رو، برخی از نویسندگان مانند تامسون و استریکلند^۲ (۱۹۸۷)، استراتژی را یک امر اداری تعریف کرده‌اند. شاید ساده‌ترین و جامع‌ترین تعریف از اجرای استراتژی را بتوان به صورت زیر تعریف کرد: آنچه که بین انتظارات راهبرد و نتایج (ادارک شده) راهبردپیش می‌آید. اجرای استراتژی با رویکرد سیستمی ناظر بر عملیاتی است که بین درونداد (راهبرد تدوین شده) و برونداد (نتایج) روی می‌دهد. به سخن دیگر، اجرای استراتژی به روش ساخت دهی یک سازمان برای پیاده‌سازی کارآمد برنامه استراتژیک و نیل به اهداف آن اشاره دارد (آلخافاجی^۳، ۲۰۰۳).

اجرای استراتژی جنبه‌های مختلف سازمان را در بر می‌گیرد. اجرای آن مستلزم تعهد کارکنان، رهبری اثربخش، و تخصیص منابع است. بررسی ادبیات اجرای استراتژی

^۱- Fred R. David

^۲- Thompson and Strickland

^۳- Alkhafaji

نشان دهنده مدل‌های مختلفی است که هر یک از آنها سعی دارند اثربخشی اجرا را مورد بررسی قرار دهند (شملز و اولسن^۱، ۱۹۹۴). مدل‌های معروف و مهم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک از جمله: کاپلان و نورتون^۲، دیوید، پیرس و رابینسون^۳، برایسون^۴ و دیگران اجرای استراتژی را به عنوان بخش بسیار مهمی از مدل‌های خود مطرح ساخته‌اند (کری تندن^۵، ۲۰۰۸). یکی از مدل‌ها، مدلی است که توسط واترمن در سال ۱۹۸۰ ارائه شده است. بر اساس تحقیقات وی و همکارانش اجرای اثر بخش استراتژی اساساً وابسته به ارتباط بین عوامل استراتژی؛ ساختار، سیستم‌ها، سبک‌ها، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف فرعی است. او هر یک از عوامل را به طور مجزا تشریح کرده است، ولی درباره ارتباط بین آنها و تأثیر این ارتباط بر اجرای استراتژی شرح و بسط جامعی ارائه نکرده است (واترمن^۶، ۱۹۸۰، ۲۶-۱۴).

مدل دیگر مدل معروف کاپلان و نورتون است که چهار عامل کلیدی را برای پیاده‌سازی موفق راهبردها توصیه کرده‌اند: (۱) شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ (۲) روابط و ارتباطات؛ (۳) برنامه ریزی و هدفگذاری؛ (۴) بازخور و یادگیری راهبردی (کاپلان و نورتون^۷، ۱۹۹۶).

مدل دیگر مربوط به میلر است، میلر در مطالعه‌ای که بر روی یازده تصمیم راهبردی در شش شرکت انجام داد، ده عامل را که در پیاده‌سازی راهبردها مؤثرند شناسایی کرد: (۱) تحقق بخش‌ها؛ پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت؛ (۲) توانمندسازها؛ آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف پذیری (میلر^۸، ۱۹۹۷، ۶۰۲-۵۷۷). بیر و آیزن استات موانع اجرای راهبردها را در شش مورد خلاصه کرده‌اند: سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله مدیریت ارشد، راهبرد غیرمشخص و اولویت‌های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر

1 - Schmelzer and Olsen

2 - Kaplan and Norton

3 - J.A. Pearce and R. B. Robinson

4 - John. M. Bryson

5 - Critenden

6 - Waterman

7 - Kaplan and Norton

8 - Miller

اثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب و کارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه جوانب (بیر و آیزن استات^۱)، ۲۰۰۰، ۳۰-۳۹).

اکوموس پس از مروری جامع بر چارچوب های پیاده سازی راهبرد، ده عامل کلیدی را در پیاده سازی راهبرد شناسایی کرد: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چارچوب ها آن است که باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند پیاده سازی به موفقیت ختم شود (اکوموس^۲، ۲۰۰۱).

آلتونن و ایکاوالکو در مطالعه ای 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 برنامه ریزی شده و تحقق یافته در راستای دستیابی به دورنمای سازمان است. تعامل میان این دو از طریق ارتباطات، تعبیر، اتخاذ و عمل صورت می گیرد. اگر این تعامل موفق باشد دورنمای سازمان قابل دستیابی است. در این مطالعه سه عنصر اجرای موفقیت آمیز راهبرد ها بدین شرح حاصل شده اند: ارتباطات و عمل راهبردی، شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی و ساختارها و سیستم های همسو با راهبرد (آلتونن و ایکاوالکو^۳، ۲۰۰۲).

میلر و دیگران در بررسی ۵۵ تصمیم راهبردی در شرکت های خصوصی خدماتی، خصوصی تولیدی، دولتی تجاری و دولتی غیرتجاری انگلیسی تلاش کردند تا عوامل مؤثر در موفقیت اجرای تصمیمات راهبردی را شناسایی کنند. آنها پس از بررسی ادبیات موضوع، موانع مؤثر در موفقیت تصمیمات راهبردی را در دو گروه تقسیم بندی کردند: الف) عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) شامل: ۱. آشنایی؛ ۲. قابلیت ارزیابی؛ ۳. قابلیت تشخیص ۴. تخصیص منابع؛ و ۵. موافقت. ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) شامل: ۱) پذیرش؛ ۲) تسهیل ساختاری؛ و ۳) اولویت (میلر^۴، ۲۰۰۴، ۲۱۸-۲۰۱). در پژوهش دیگر، میلر و همکاران نشان دادند که میان متغیر زمان اجرا (زمانی که طول می

¹ - Beer and Eisenstat

² - Okumus

³ - Aaltonen and Ikavalko

⁴ - Miller

کشد تا تصمیمات اجرا شوند) با شکست یا موفقیت تصمیمات راهبردی ارتباط معناداری وجود ندارد. به این ترتیب هم تصمیماتی که به سرعت اجرا شوند و هم تصمیماتی که به آهستگی عملی شوند، می‌توانند منتهی به موفقیت یا شکست شوند (میلر، ۲۰۰۸، ۶۰۶-۶۲۸).

منکینز و استیل برای پرکردن شکاف میان طراحی و اجرای راهبرد راهکارهای چندی پیشنهاد کردند: ساده نگه‌داشتن راهبرد، واقع‌گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش‌فرض‌ها و نه پیش‌بینی‌ها، کاربست چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه، مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف، پیش‌عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی (منکینز و استیل^۱، ۲۰۰۵).

برنز و همکاران عوامل کلیدی موفقیت را شامل ۱۸ عامل می‌دانند و آنها را در پنج گروه فرایند تدوین راهبرد، اجرای سیستماتیک، کنترل و پیگیری راهبرد، رهبری و مدیریت مدیرعامل و کارکنان با انگیزه و مناسب و نهایتاً حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر طبقه‌بندی کرده‌اند؛ تحقیقات آنها مبتنی بر مطالعه‌ای است که بر روی ۸۷ شرکت در ۱۲ کشور آمریکای لاتین (شامل آرژانتین، برزیل، شیلی، پرو، ونزوئلا، پاناما، کاستاریکا، نیکاراگوئه، هندوراس، السالوادور، گواتمالا و مکزیک) انجام داده‌اند (برنز^۲، ۲۰۰۸، ۵۹۰-۵۹۸).

در تحقیق کریتندن هشت اهرم برای اجرای موفق راهبردها معرفی شده‌اند که در دو طبقه متغیرهای ساختاری و مهارتی دسته‌بندی شده‌اند. چهار متغیر ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها هستند و چهار متغیر مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پیش‌و سازماندهی می‌باشند (کریتندن^۳، ۲۰۰۸، ۳۰۹-۳۰۱). بزمن و همکاران پیشنهاد می‌کنند که اجرای مؤثر استراتژی باید بر عوامل کلیدی چهارگانه زیر متمرکز شود: (۱) ساختار سازمانی؛ (۲) فرهنگ سازمانی؛ (۳) منابع انسانی؛ و (۴) پاداش‌های سازمانی. آنها همترازی این چهار عامل با راهبرد سازمانی در اجرای استراتژی را بسیار تاثیرگذار می‌دانند (بزمن^۴، ۱۹۸۶).

¹ - Mankins and Steele

² - Brenes

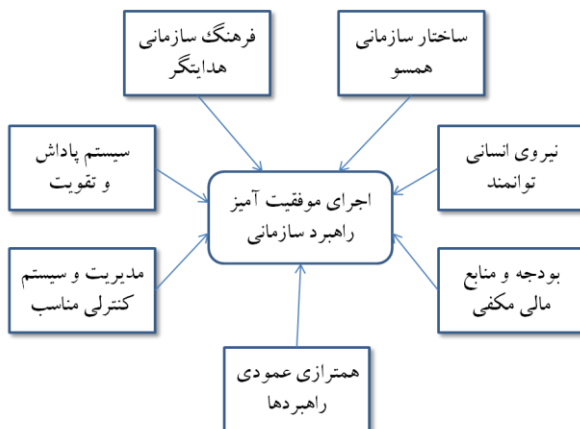
³ - Critenden

⁴ - Boseman

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز استراتژی

ردیف	مدل	عوامل مؤثر
۱	واترمن (۱۹۸۰)	(۱) ساختار؛ (۲) سیستم‌ها؛ (۳) سبک‌ها؛ (۴) کارکنان؛ (۵) مهارت‌ها و اهداف فرعی
۲	کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)	(۱) شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ (۲) روابط و ارتباطات؛ (۳) برنامه ریزی و هدفگذاری؛ و (۴) بازخور و یادگیری راهبردی
۳	میلر (۱۹۹۷)	الف) تحقق بخش‌ها: پشتیبانی، ارزیابی‌پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت. ب) توانمندسازها: آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف‌پذیری
۴	بیر و آیزن استات (۲۰۰۰)	(۱) سبک مدیریت از بالا به پایین؛ (۲) راهبرد غیرمشخص و اولویتهای متعارض؛ (۳) تیم مدیریت ارشد غیراثربخش؛ (۴) ارتباطات عمودی ضعیف؛ (۵) هماهنگی ضعیف میان کارکردها؛ (۶) کسب و کارها یا مرزها؛ (۷) توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب
۵	اکوموس (۲۰۰۱)	(۱) عدم اطمینان محیطی؛ (۲) ساختار سازمانی؛ (۳) فرهنگ سازمانی؛ (۴) برنامه ریزی عملیاتی؛ (۴) ارتباطات؛ (۴) تخصیص منابع، افراد؛ و (۵) کنترل
۶	آلتون و ایکوالکو (۲۰۰۲)	(۱) ارتباطات و عمل راهبردی؛ (۲) شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی؛ و (۳) ساختارها و سیستم‌های همسو با راهبرد
۷	میلر و همکاران (۲۰۰۴)	الف) عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) شامل: (۱) آشنایی؛ (۲) قابلیت ارزیابی؛ (۳) قابلیت تشخیص؛ (۴) تخصیص منابع؛ و (۵) موافقت. ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) شامل: (۱) پذیرش؛ (۲) تسهیل ساختاری؛ و (۳) اولویت
۸	منکینز و استیل (۲۰۰۵)	(۱) ساده نگهداشتن راهبرد؛ (۲) واقع‌گرا بودن آن؛ (۳) به بحث گذاشتن پیش‌فرض‌ها و نه پیش‌بینی‌ها؛ (۴) کاربست چارچوب محکم؛ (۴) یافتن زبان مشترک؛ (۵) بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه؛ (۶) مشخص کردن اولویت‌ها به طور شفاف؛ (۷) پایش عملکرد به طور مستمر؛ و (۸) توسعه قابلیت‌های اجرایی
۹	برنز و همکاران (۲۰۰۸)	(۱) فرایند تدوین راهبرد، اجرای سیستماتیک؛ (۲) کنترل و پیگیری راهبرد؛ (۳) رهبری و مدیریت مدیرعامل؛ (۴) کارکنان با انگیزه و مناسب؛ و (۵) حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر
۱۰	بزن و همکاران (۱۹۸۶)	(۱) ساختار سازمانی؛ (۲) فرهنگ سازمانی؛ (۳) منابع انسانی؛ (۴) پاداش‌های سازمانی؛ و (۵) همتراری عناصر سازمانی با راهبرد سازمانی.
۱۱	کریتندن (۲۰۰۸)	الف) عامل ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها هستند ب) عامل مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی هستند

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



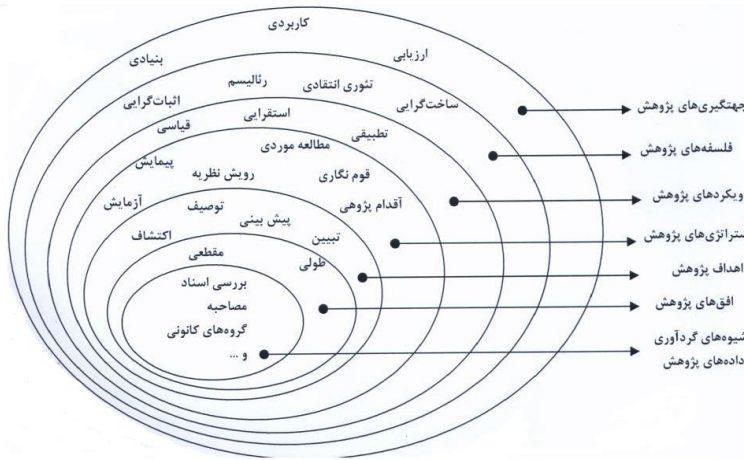
شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

روش‌های متعددی برای تحقیق به کار برده می‌شود و معمولاً محققان در خصوص تعریف مشخصی از انواع روش‌های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از آن موجود است. مدل پیاز تحقیق یکی از این تقسیم‌بندی‌هاست که توسط ساندرز و همکاران ارائه شده و از جامعیت بیشتری برخوردار است (ساندرز^۱، ۲۰۰۳). مطابق مدل پیاز تحقیق (شکل ۲)، از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه اثبات‌گرایانه است. در تحقیقات اثبات‌گرایی اعتقاد بر این است که واقعیت به صورت عینی و مشخص وجود دارد و می‌توان از ویژگی‌های قابل سنجش که مستقل از پژوهشگر هستند، بهره برد. این پژوهش از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است. زیرا نتایج آن در سازمان صدا و سیما قابلیت کاربرد دارد. بالاخره، استراتژی‌های پژوهش در قالب پژوهش‌های همبستگی و پیمایشی قابل بیان می‌باشند. از آنجایی که پژوهش

^۱ - Saunders

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



شکل ۲. روش‌شناسی تحقیق مطابق مدل پیاژ پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان خبره مرکز صدا و سیما مرکز تبریز است که جمعاً ۲۲۳ نفر هستند و صفت مشترک آنها توانایی اظهار نظر در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای صدا و سیما مرکز آذربایجان شرقی است. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است و برای تامین شرط کفایت نمونه در این تکنیک آماری، کل جامعه آماری (۲۲۳ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شده است. به عبارت دیگر، این پژوهش از نوع همه شماری (سرشماری) است (سرمد، بازگان و حجازی، ۱۳۷۶). برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه علاوه بر ابتدای متغیرها بر مبنای نظری، در مرحله مطالعه مقدماتی ابهامات پرسش‌نامه بر مبنای نظر خبرگان برطرف شده است. در ضمن، اعتبار (پایایی) پرسش‌نامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار آلفای محاسبه شده (۰,۹۶) نشانگر اعتبار نسبتاً بالای آن است.

لازم به توضیح است که از میان پرسش نامه های توزیع شده، تنها ۱۸۰ پرسش نامه بر گشت داده شد که نشانگر نرخ بازگشت ۸۱٪ است.

یافته ها

در این تحقیق برای شناسایی عوامل کلیدی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا شرط استفاده از تحلیل عاملی برقرار است؟ بدین منظور از شاخص KMO^1 و آزمون بارتلت استفاده می شود. همان طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، مقدار KMO (۰/۹۰۶) بیشتر از ۰/۷ است که نشانه کفایت نمونه است. در مضمّن، سطح معناداری مشاهده شده در آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، فرضیه صفر (همان بودن ماتریس) رد می شود. به عبارت دیگر، همبستگی لازم بین متغیرها برای احصای عوامل وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO

کفایت نمونه KMO	۰/۹۰۶
آزمون کرویت بارتلت	۳۸۰۷/۳۹۱
مقدار تقریبی خی دو	
درجه آزادی	۱۰۸۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که متغیرهای مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی در مرکز صدا و سیما تبریز را می توان در هفت گروه مطابق جدول (۳) دسته بندی کرد که مجموعاً ۵۸/۷۶ از تغییر پذیری در اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی را تبیین می کنند. همان طور که در جدول دیده می شود، "فرهنگ سازمانی حمایتگر" با واریانس ۱۰/۵۷ بیشترین تأثیر را بر اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی دارد، در حالی که عامل "ساختار سازمانی" با واریانس ۵/۶۸ در رتبه آخر قرار دارد.

¹ - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

جدول ۳. ماتریس عوامل بعد از چرخش

عوامل							سوال‌ها
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
						۰/۷۵۷	انعطاف‌پذیری در وظایف شغلی
						۰/۵۹۱	ترغیب فرهنگ مشارکتی
						۰/۵۶۵	واگذاری اختیارات به زیردستان
						۰/۵۵۸	توجه به نوآوری و خطرپذیری
						۰/۵۴۶	توجه به توانمندسازی کارکنان
						۰/۵۲۹	واگذاری اختیارات لازم به سطوح پایین دست
						۰/۴۸۰	ترغیب همکاری در تمام بخش‌های سازمان
						۰/۴۶۷	ترویج فرهنگ انطباق‌پذیری در سازمان
						۰/۴۶۷	حمایت از نیروی انسانی
					۰/۷۰۴		تاکید بر پرداخت متغیر جهت ترغیب ریسک‌پذیری
					۰/۶۹۱		بکارگیری پاداش‌های معنوی
					۰/۶۸۵		توجه به پرداخت‌های انگیزشی
					۰/۶۰۲		ارتباط سیستم پاداش دهی با اهداف راهبردی
					۰/۵۹۲		اجرای بازده سرمایه‌گذاری در پرتو نیازهای راهبردی
					۰/۵۴۴		دنبال کردن رهبری تحول‌آفرین
					۰/۴۲۸		کنترل عملکرد واحدها متناسب با محورهای کلیدی
					۰/۴۲۷		ترغیب کارکنان در مسیر تحقق راهبردها
					۰/۷۱۲		همترازی راهبردها بصورت عمودی
					۰/۶۵۴		مجهز شدن به تکنولوژی مدرن
					۰/۶۱۰		ایجاد یکپارچگی در تمامی سطوح راهبردی سازمان
					۰/۶۰۸		اصلاح دیگر عناصر سازمان به هنگام تغییر راهبرد سازمانی
					۰/۵۲۸		بهره‌گرفتن از ابزار و تجهیزات فیزیکی متناسب
					۰/۴۸۹		اجرای بودجه ریزی سالیانه در چارچوب اهداف سازمان
					۰/۳۹۱		ترکیب مناسب عوامل داخلی و خارجی در مرحله تدوین راهبرد
					۰/۳۸۶		بازنگری راهبردها به صورت ادواری
			۰/۶۴۲				انتخاب معیارهای کنترلی در پرتو راهبردهای سازمانی
			۰/۶۴۰				استفاده از فلسفه مدیریت

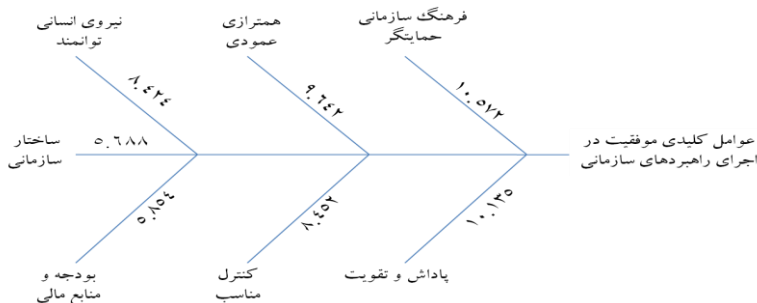
							بر مبنای استثناء
			۰/۵۰۳				بهبود فرایندهای سازمانی برای سازگاری با راهبرد
			۰/۴۹۲				واگذاری حق تصمیم فناوری به سطوح مختلف سازمانی
			۰/۴۶۹				اعمال مدیریت مشارکتی
			۰/۴۶۲				سازماندهی تعداد سطوح در سلسله مراتب متناسب با راهبرد
			۰/۴۵۴				بهبود تولیدات سازمانی متناظر با راهبردهای انتخابی
			۰/۴۳۳				کسب و توزیع دانش ضمنی افراد
			۰/۳۹۶				برقراری فرایندهای ارتباطات دوطرفه و مشارکتی
		۰/۷۸۶					ایجاد فضای سازمانی مناسب جهت تلاش های اختیاری کارکنان
		۰/۵۵۶					تدوین راهبردهای رقابتی
		۰/۵۴۸					تامین نیروی انسانی از داخل و خارج سازمان متناسب با نیاز
		۰/۵۲۹					استقرار سیستم های کاری مبتنی بر عملکرد بالا
		۰/۴۷۷					دستیابی به قدرت مشترک در واحدها
		۰/۴۴۷					سازماندهی اختیارات سازمانی متناسب با سلسله مراتب
	۰/۷۳۴						انتخاب ریسک مالی بر مبنای ملاحظات راهبردی
	۰/۶۸۵						مدنظر قرار دادن سرمایه گذاری در توسعه بازار در سازمان
	۰/۴۸۸						دادن آزادی عمل به تصمیم گیرندگان سازمانی
۰/۶۸۰							تبعیت ساختار سازمانی از راهبرد سازمانی
۰/۶۰۴							هماهنگ کردن فعالیتهای واحدهای سازمانی در اجرای استراتژی
۰/۵۳۷							لحاظ کردن درجه مناسبی از رسمیت
۰/۴۵۹							توجه به بیانیه ارزشی سازمان در راستای تحقق راهبرد سازمانی
۲/۶۷۳	۲/۷۵۲	۳/۹۵۹	۳/۹۷۲	۴/۵۲۲	۴/۷۶۳	۴/۹۶۹	ارزش ویژه
۵/۶۸۸	۵/۸۵۴	۸/۴۳۴	۸/۴۵۲	۹/۶۴۲	۱۰/۱۳۵	۱۰/۵۷۲	واریانس
۵۸/۷۶۷	۵۳/۰۸۰	۴۷/۲۳۵	۳۸/۸۰۱	۳۰/۳۴۹	۲۰/۷۰۷	۱۰/۵۷۲	واریانس جمعی

با توجه به ویژگی های مشترک متغیرهایی که بر عوامل هفت گانه سوار شده اند، عوامل احصا شده به شرح زیر نامگذاری گردید: (۱) عامل اول: فرهنگ سازمانی هدایتگر؛

۲) عامل دوم: سیستم پاداش و تقویت؛ ۳) عامل سوم: همترازی عمودی بین سطوح راهبردها؛ ۴) عامل چهارم: مدیریت و سیستم کنترلی مناسب؛ ۵) عامل پنجم: نیروی انسانی توانمند؛ ۶) عامل ششم: بودجه و منابع مالی مکفی؛ و ۷) عامل هفتم: ساختار سازمانی همسو.

باید در نظر داشت که واریانس تجمعی نهایی (۵۸/۷۶) نشان می‌دهد که عوامل هفت‌گانه احصا شده در حدود ۵۹ درصد از تغییر پذیری در اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد سازمانی را نشان می‌دهند. به عبارت دیگر، عوامل تاثیرگذار دیگری در کار هستند که در این پژوهش شناسایی نشده‌اند.

مدل استخوان ماهی: با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل کلیدی مؤثر در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی را می‌توان در قالب نمودار استخوان ماهی مطابق شکل (۲) خلاصه کرد. عامل فرهنگ سازمانی حمایتگر ۱۰/۵۷۳ درصد از تغییر پذیری در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی صدا و سیمای مرکز آذربایجان شرقی را نشان می‌دهد، در حالی که آخرین عامل یعنی ساختار سازمانی همسو فقط ۵/۶۸۸ درصد از تغییرپذیری در متغیر وابسته را نشان می‌دهد و قبل از آن نیز بودجه و منابع مالی مکفی کمترین درصد واریانس یعنی ۵/۸۵۴ را دارد. دیگر عوامل، درصد واریانس به نسبت نزدیک به هم را دارند که به ترتیب از ۱۰/۱۳۵ شروع و به ۸/۴۲۴ ختم می‌شود.



شکل ۲. مدل استخوان ماهی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی

اهمیت رتبه ای عوامل: برای تعیین اهمیت رتبه ای عوامل احصاء شده از آزمون فریدمن^۱ استفاده شد. همان طور که جدول (۴) دیده می شود، رتبه عامل "بودجه و منابع مالی مکفی" بالاتر از همه بوده و این عامل به عنوان یک عامل کلیدی و مؤثر در اجرای راهبردهای سازمانی مطرح است. اعمال "مدیریت و نظارت مناسب" در رتبه دوم، و عامل "ساختار سازمانی همسو" رتبه سوم را به خود اختصاص داده که با پارادایم چندلر^۲ کاملاً تطبیق پیدا می کند. عوامل همترازی، پاداش، فرهنگ سازمانی، و نیروی انسانی به ترتیب در مکان های بعدی قرار دارند.

جدول ۴. رتبه بندی حاصل از آزمون فریدمن

رتبه میانگین	عامل
۵/۲۵	بودجه و منابع مالی مکفی
۵/۰۸	مدیریت و سیستم کنترلی مناسب
۴/۱۸	ساختار سازمانی همسو
۳/۸۹	همترازی عمودی بین سطوح راهبردها
۳/۴۶	سیستم پاداش و تقویت
۳/۱۲	فرهنگ سازمانی حمایتگر
۳/۰۳	نیروی انسانی توانمند
۱۸۰	تعداد
۱۸۶/۲۴۶	Chi-Square
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

بحث و نتایج

در این پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که متغیرهای مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی را می توان در قالب هفت عامل طبقه بندی کرد که این عوامل عبارتند از: (۱) فرهنگ سازمانی حمایتگر؛ (۲) سیستم پاداش و تقویت؛

^۱ - Friedman Test

^۲ -Chandler

- ۳) همترازی عمودی بین سطوح راهبردها؛ ۴) مدیریت و سیستم کنترلی مناسب؛ ۵) نیروی انسانی توانمند؛ ۶) بودجه و منابع مالی مکفی؛ و ۷) ساختار سازمانی همسو.
- باید در نظر داشت که یافته‌های این پژوهش با تحقیقات پیشین کاملاً سازگار است. به عنوان مثال، عوامل ساختار و فرهنگ سازمانی با مدل اکوموس^۱ (۲۰۰۱)، و همچنین عوامل کنترل و تخصیص بهینه منابع با مدل منکینز و استیل^۲ (۲۰۰۵) همخوانی دارد. تمایز این پژوهش با تحقیقات پیشین ناظر بر عامل "همترازی عمودی بین سطوح راهبردها" است. از این نظر می‌توان آن را نوآوری تحقیق حاضر به حساب آورد. همترازی به درجه همسویی بین عناصر مختلف سازمان اشاره دارد که به صورت عمودی و افقی قابل طرح است (رهنورد و نیکزاد، ۱۳۸۸). تفاوت دیگر این پژوهش با تحقیقات گذشته در اهمیت رتبه‌ای عوامل احصا شده است که این امر با امعان نظر به شرایط اقتضایی سازمان صدا و سیما مرکز تبریز قابل توجیه است.
- باتوجه به ماهیت کاربردی این پژوهش، و یافته‌های پژوهش پیشنهادهای اجرایی به شرح زیر قابل ارائه است:
۱. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر با رویکرد راهبردی به گونه‌ای که باورها و ارزش‌های سازمانی از جهت‌گیری راهبردی پشتیبانی کند.
 ۲. پاداش دهی به افراد و واحدهایی که در جهت تحقق راهبردهای سازمانی تلاش می‌کنند.
 ۳. تدوین راهبردهای سطح کسب و کار و راهبردهای وظیفه‌ای با رویکرد همترازی افقی و عمومی
 ۴. اعمال سیستم کنترلی بر فعالیت‌های واحدهای علمیتی و افراد با هدف اجرای راهبردهای سازمانی
 ۵. تربیت و توانمندسازی کارکنان با استقرار نظام مناسب آموزش‌های ضمن خدمت
 ۶. تخصیص بودجه و منابع مالی مکفی برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تدوین شده
 ۷. همسوسازی ساختار سازمانی با راهبردهای تدوین شده.

¹ - Okumus

² - Mankins and Steele

باید در نظر داشت که واریانس تجمعی عوامل احصا شده حدود ۵۹ درصد است، بنابراین، عوامل تأثیرگذار دیگری در کار هستند که در این تحقیق شناخته نشده اند. از این رو، توصیه می شود دیگر پژوهشگران با لحاظ کردن دیگر متغیرهای تأثیرگذار مدل احصا شده را تکمیل نمایند. در ضمن، مدل احصا شده این تحقیق تنها ناظر بر سازمان صدا و سیما می مرکز تبریز است. از این رو، در تعمیم یافته‌های آن به دیگر مراکز صدا و سیما در استانهای مختلف باید جانب احتیاط را در نظر گرفت.

References

- Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002), "Implementing Strategies Successfully". *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415-18.
- Alkhafaji, A.F. (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, New York: The Haworth Press.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000), "The Silent Killer of Strategy Implementation and learning". *Sloan Management Review*, July, 29-30.
- Boseman, G., Phatak, A., and Schellenberger, R. E. (1986), *Strategic Management: Text and Cases*. New York: John Wiley and Sons.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008), "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America." *Journal of Business Research*, Vol.61, No.6, pp.590-598.
- Charan R. and Colvin, G. (1999), "Why CEOs Fail," *Fortune*, June 21.
- Critenden, V., & Critenden, W. (2008), "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation". *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Tehran: Cultural Research Center, (In Persian).
- Huber, A.J. (2011), *Effective Strategy Implementation: Conceptualizing Firms' Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance*, Germany: Gabler Verlag.
- Jalali Fariz hendi, S. H. (2010). *Solutions to Address Barriers to Implementing Marketing Strategies*. Allameh Tabatabaei University, (In Persian).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), "The Balanced Score-card – Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press.
- Mankins, M. C., Steele, R. (2005), "Turning Great Strategy into Great Performance". *Harvard Business Review* 83 (7/8), 64-72.
- Miller, S. (1997), "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors", *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
- Miller, S., Hickson, D. & Wilson, D. (2008), "From strategy to action: involvement and influence in top level decisions". *Long Range Planning* 41(6), 606-628.

Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004), Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions". Long Range Planning 37 (3), 201-218

Okumus, F. (2001), "Towards a Strategy Implementation Framework". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 327-38.

Quinn, J. B., Mintz Berg, H., & James, Robert M. (2003). Strategic Management. Translate by: M. Saibi, Tehran: Higher Education and Research Management and Planning, (In Persian).

Rahnavard, F., & Nikzad, S. (2009). Creating a Balance between Organizational Elements in the Light of Strategic Reference Points and Its Relationship with Organizational Performance. Public Administration, 1(2), 34-19, (In Persian).

Sarmad, Z., Bazargan, A. S., & Hejazi, A. (1997). Research Methods in Behavioral Sciences. Tehran: Agah Publishing, (In Persian).

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003), Research methods for business students (3rd Ed). Harlow: FT Prentice Hall.

Schmelzer, C.D., and Olsen, M.D. (1994), A data based strategy implementation framework for companies in the restaurant industry, Int. J. Hospitality Management, Vol. 13 No. 4, pp. 347-359.

Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1987), Strategic Management. Business Publications, Inc.: Plano. TX.

Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980), "Structure is the organization". Business Horizons, 23(3), 14-26.