

## شناخت موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آنها



سهراب خلیلی شورینی<sup>1</sup>

مهدی محضری<sup>2</sup>

از صفحه: 111 تا 132

تاریخ ارایه: 93/2/8

تاریخ پذیرش: 93/3/15

### چکیده

این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در سطح گروه سایپا به اجرا درآمده است. محقق ضمن مطالعات کتابخانه ای و استخراج مهمترین عوامل شکست برنامه های استراتژیک و مصاحبه با خبرگان، مدلی را استخراج و برآن اساس پرسشنامه ای را تدوین نموده است. پس از کسب اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه، آن را در سطح 85 شرکت که به صورت تصادفی انتخاب شده اند، پیاده سازی نموده است. روش تحقیق از حیث هدف تحقیق، کاربردی، از حیث نوع داده ها، کمی و از حیث طرح تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که 20 مورد از موانع اجرای برنامه های استراتژیک در قالب 4 عامل محدودیت های ساختاری و فرهنگی، محدودیت های منابع (انسانی و مالی)، محدودیتهای سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه ریزی دسته بندی گردیده است.

**واژگان کلیدی:** موانع اجرای استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک.

[sohrabkhalili@yahoo.com](mailto:sohrabkhalili@yahoo.com)

[Tomas.mahzari@yahoo.com](mailto:Tomas.mahzari@yahoo.com)

1. استادیار دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

2. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

### مقدمه

مدت‌ها از زمانی که بحث برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدهای صنعتی کشور مطرح شده است می‌گذرد و مدیران بسیاری از واحدها راه حل مشکلات خود را روی آوری به بحث برنامه‌ریزی استراتژیک می‌دانند. پس از روی آوری به برنامه‌ریزی استراتژیک و سرمایه‌گذاری در اجرای آن برای یک دوره زمانی، اولین موضوعی که ذهن‌ها را به خود مشغول می‌کند بحث موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک است. احساس عمومی در بسیاری واحدهای اجراکننده این برنامه‌ها مبتنی بر ناکارآمد بودن آن برای حل مشکلات واحدهای صنعتی کشور است. این در حالی است که امروزه در دنیا بسیاری از شرکت‌های معروف و موفق روی این بحث سرمایه‌گذاری‌های وسیعی کرده‌اند.

براساس مطالعه‌ای که توسط نشریه معتبر فورچون به عمل آمده است، اکثر شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود با شکست مواجه شده‌اند. در ایران نیز سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک را بکار گرفته‌اند ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند. آمارها نشان می‌دهد 90% شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکامند، که از این میان 30% در مرحله تدوین و 70% در مرحله اجرا ناموفق بوده‌اند. (غفاریان، عمادزاده، 1385، 177)

حال سؤال این است که چرا برنامه‌های استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند و در مرحله اجرا با مشکل مواجه می‌شوند و این که چه عواملی موجب بروز این موضوع می‌شود؟ در این میان با توجه به موارد بالا بحث علل و موانعی که باعث نتیجه‌گیری ضعیف از برنامه‌ریزی استراتژیک را سبب می‌شود اهمیت پیدا می‌کند و این که چرا برنامه‌های استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند و موانع اجرای آن چیست؟ مورد سؤال قرار می‌گیرد. شناخت این عوامل می‌تواند در جهت اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک (برنامه استراتژیک) مفید واقع شده و به رشد و توسعه آن کمک نماید. این تحقیق شناخت این موانع و اولویت بندی آن را با تمرکز روی یک گروه صنعتی در کشور مد نظر دارد.

در عرصه بسیار پیچیده فعالیت های امروز سازمان ها، تعدد عوامل تأثیر گذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه مندی سازمان ها به کسب موفقیت و بقای بلند مدت، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را ضرورتی اجتناب ناپذیر کرده است، مدیران بدون بهره گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند. در این عصر از پیشرفت علم و فناوری، برنامه ریزی استراتژیک، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمان ها و رشته فعالیت های مرتبط است. (حمیدی زاده، 1388، 1) اجرای برنامه استراتژیک در سازمان ها، موانع و مشکلات خاص خود را دارد و شناخت این عوامل و موانع به جهت ارائه راهکارهای تقلیل آن و کمک به اجرای موفقیت آمیز آن از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است. (دیوید، 1378، 495)

بنابراین با توجه به آنچه گفته شد مطالعه و شناخت موانع اجرا و عوامل عدم موفقیت برنامه استراتژیک در مرحله اجرا و ارائه راهکارهای تقلیل آنها، امری مهم و ضروری در جهت دستیابی به اهداف تدوین شده و پیاده سازی راهبردها و برنامه ها می باشد. حال اگر این عوامل شناخته شود که چرا استراتژی ها در مرحله اجرا با شکست مواجه می شوند، شاهد موفقیت بیشتر مدیران و سازمان ها در دستیابی به اهداف استراتژیک خواهیم بود که این موضوع در رشد و پیشرفت و بقای سازمان ها در شرایط و محیط رقابتی و پرتلاطم امروز از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار می باشد و از هدر رفتن سرمایه های زیادی در حوزه مدیریت استراتژیک جلوگیری بعمل می آورد.

براین اساس سوالات این تحقیق عبارتند از:

- موانع پیاده سازی و اجرای برنامه استراتژیک کدامند؟
- اولویت بندی این موانع به چه ترتیبی می باشد؟
- راهکارهای تقلیل این موانع کدامند؟

### مروری بر ادبیات تحقیق

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که فعالیت های مرتبط را با هم ترکیب کرده و درهم ادغام می کند که شامل مراحل زیر می باشد: تجزیه و تحلیل استراتژیک، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل. امروزه مدیران واحدهای تجاری و بازرگانی با محیط های پویا و پرتلاطمی

مواجه می‌باشند و برای تصمیم‌گیری با مشکلات و سختی‌های بیشتر و بیشتری برخورد کرده و مواجه می‌باشند. به منظور تدوین استراتژی‌های مناسب می‌بایست تمام جوانب محیط‌های پویا و پرتلاطم و موقعیت‌هایی که با آن مواجه می‌باشند را در نظر گرفته و مورد توجه قرار دهند.  
(Yih wu,2004,396-408)

بنابراین یک شرکت قادر خواهد بود نقاط قوت و ضعف و هم‌چنین فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی را از طریق تجزیه و تحلیل و ارزیابی محیط پیدا کند و از طریق تجزیه و تحلیل (SWOT) استراتژی‌های خود را تدوین کند. علاوه بر این شرکت تنها از طریق اجرای مؤثر و کارآمد توانایی و قابلیت رقابت در محیط پویا و پرتلاطم امروز را خواهد داشت.  
(Quazi,2001,64-70)

با وجود این‌که، مکاتب مختلف تفکر استراتژیک وجود دارد، در یک سطح معمول و نرمال، توافق و اتفاق نظر عمده و کلی در کتب و آثار مربوط به فرآیند استراتژیک وجود دارد و آن هم به این معنی که فرآیند استراتژیک شامل؛ فرآیند طراحی و اجرای استراتژی می‌باشد. فرآیند استراتژیک می‌تواند به سه بخشی اصلی تقسیم شود: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی. (Pollard and Hotho,2006,721-736)

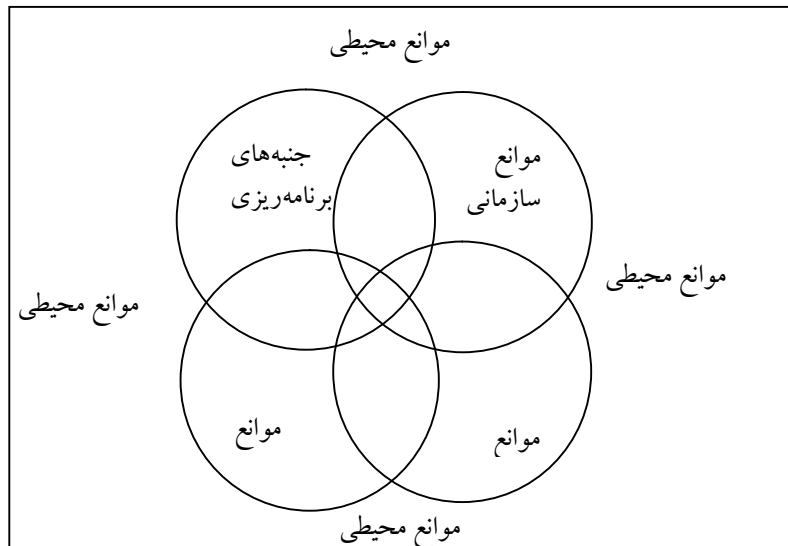
اغلب، اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. اغلب چنین تصور می‌شود که در مدیریت استراتژیک مرحله‌اجرائی مشکل‌ترین مرحله می‌باشد. اگر استراتژی‌هایی تدوین شوند ولی هیچ‌گاه به اجرا در نیایند، نوع اقدام چیزی جز عملی بیهوده نخواهد بود".  
(دیوید، 1387، 5)

برخی از موانع اجرای استراتژی و موضوعاتی که از اجرای استراتژی جلوگیری می‌کند شامل موارد زیر می‌باشد که توسط هربینیاک در سال 2006 ارائه شده است: (Hrebiniak,2006,17)

- عدم توانایی در مدیریت تغییر
- استراتژی ضعیف و یا مبهم
- نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی و یا مدلی برای هدایت تلاش‌ها و اقدامات اجرایی
- مشارکت و تقسیم اطلاعاتی ضعیف و یا ناکافی
- مسئولیت مبهم و نامشخص

- کار کردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی
- برایسون در کتاب برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا، برخی از عوامل معمول شکست برنامه استراتژیک را ذکر می نماید که شامل موارد زیر می باشد :
- عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
- تعداد ناکافی نیروی انسانی
- طراحی نامناسب عوامل انگیزاننده
- تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت ها یا عدم اطمینان از مشارکت در اجرا
- آموزش و هدایت ناکافی
- مقاومت ناشی از نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر
- کمبود منابع
- عدم وجود قوانین و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی
- بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید (گراشی و برارنیا، 1388، 314)
- برخی از موانع اجرای استراتژی و موضوعاتی که از اجرای استراتژی جلوگیری می کند شامل موارد زیر می باشد که توسط رحیم نیا در سال 2005 ارائه شده است:
- فقدان برنامه ریزی استراتژیک دقیق
- ارتباط نامناسب برنامه با چشم انداز
- مدیریت نامناسب منابع انسانی
- سیستم و برنامه های آموزشی ناکارآمد و نامناسب
- فقدان ارتباطات کافی (ضعف در ارتباطات مناسب)
- تخصیص نامناسب منابع (ضعف در تخصیص منابع) (Rahimnia, 2009, 248)

## چارچوب مفهومی موانع اجرای استراتژی



نمودار 1: مدل مفهومی موانع اجرای استراتژی

منبع: (Rahimnia, 2009, 249)

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص انجام می‌شود و تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد. بنابراین پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و از نظر نوع داده‌ها، از نوع تحقیقات کمی است، چرا که متغیرهای تحقیق با استفاده از داده‌های کمی بررسی می‌گردد. همچنین با توجه به طرح تحقیق (توصیف ویژگی‌های متغیرها) روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی است. با توجه به اینکه بخش مهمی از اطلاعات مورد نیاز این تحقیق از طریق نظرات متخصصان و صاحب‌نظران آشنا به بحث مدیریت استراتژیک تامین شده است، بدین لحاظ جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران شاغل در گروه صنعتی سایپا می‌باشند. (مدیر عامل و یا یکی از اعضای هیئت مدیره، مدیران استراتژیک شرکت) در این پژوهش با توجه به شرایط طرح، شناخت جامعه آماری، اشتراک همه اعضای جامعه در صفت مشخصه و

محدود بودن تعداد اعضای جامعه آماری، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از مدل نمونه گیری کوکران 84 شرکت تعیین گردیده است. داده های ثانویه از طریق روش کتابخانه ای جمع آوری شده و برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است. هم چنین داده های اولیه با استفاده از روش های میدانی (پرسشنامه) جهت پاسخ به سوالات پژوهش بدست آمده است. ابزار اندازه گیری پژوهش باید قادر باشد، اطلاعات و داده های لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری های نهایی را در اختیار محقق بگذارد و بدین منظور باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه مراحل زیر انجام شد:

- تدوین پرسشنامه براساس شاخص های استخراجی از مدل نظری (روایی محتوا)
  - تأیید پرسشنامه به وسیله خبرگان صنعت و دانشگاه (روایی محتوا)
  - انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی در خصوص گویه های پرسشنامه (روایی عاملی)
- با استفاده از تحلیل عاملی میتوان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سوالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند. متغیرهای موجود در مدل تحلیلی این تحقیق شامل 20 سؤال است که مربوط به موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک در گروه سایپا است. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

کل گویه های مرتبط با پرسشنامه دارای میزان اشتراک 0.5 و بالاتر هستند، بنابراین سوالات پرسشنامه دارای روایی لازم در تبیین سازه یا عامل مورد نظر میباشند. با عنایت به مقدار آزمون KMO (0.780 بزرگتر از 0.7) و عدد معنی داری آزمون بارتلت (کوچکتر از 0.05)، می توان گفت که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

با توجه به اینکه ارزش ویژه 4 عامل اول بیشتر از عدد 1 است می توان گفت که گویه های پرسشنامه جمعاً 4 عامل را تشکیل می دهند و این 4 عامل در حدود 81 درصد واریانس را تبیین می نمایند.

ماتریس چرخش یافته عاملی، میزان بار عاملی هر سوال و تعداد و زیر مجموعه عامل ها را نشان می دهد که در جدول بعدی ارائه گردیده است.

جدول 1: ماتریس چرخش یافته عاملی

| گویه ها | نسبت اشتراک | عاملها                       |                              |                                   |                     |
|---------|-------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
|         |             | محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی | محدودیت های ساختاری و فرهنگی | محدودیت های منابع (انسانی و مالی) | محدودیت برنامه ریزی |
| Q7      | 0.971.      | 0.89                         |                              |                                   |                     |
| Q8      | 0.944       |                              |                              | 0.86                              |                     |
| Q9      | 0.822       |                              | 0.71                         |                                   |                     |
| Q10     | 0.933       |                              |                              | 0.85                              |                     |
| Q11     | 0.976.      | 0.9                          |                              |                                   |                     |
| Q12     | 0.977.      | 0.9                          |                              |                                   |                     |
| Q13     | 0.936       |                              |                              | 0.85                              |                     |
| Q14     | 0.876       |                              | 0.87                         |                                   |                     |
| Q15     | 0.908.      | 0.89                         |                              |                                   |                     |
| Q16     | 0.794.      |                              | 0.63                         |                                   |                     |
| Q17     | 0.815.      |                              | 0.72                         |                                   |                     |
| Q18     | 0.884       |                              | 0.87                         |                                   |                     |
| Q19     | 0.859.      |                              |                              |                                   | 0.82                |
| Q20     | 0.844       |                              |                              |                                   | 0.80                |
| Q21     | 0.536.      |                              |                              |                                   | 0.49                |
| Q22     | 0.570       |                              |                              |                                   | 0.50                |
| Q23     | 0.683       |                              |                              | 0.55                              |                     |
| Q24     | 0.602       | 0.54                         |                              |                                   |                     |
| Q25     | 0.785.      |                              | 0.63                         |                                   |                     |
| Q26     | 0.513       |                              |                              | 0.51                              |                     |



با توجه به مفهوم و ماهیت شاخص های تشکیل دهنده هر عامل نام مورد نظر برای هر کدام از آنها انتخاب شده است. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود.

بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS یک نمونه اولیه شامل 25 پرسشنامه پیش آزمون گردید، و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول بعد ارائه گردیده است

جدول 2: آزمون اعتبار کل پرسشنامه با استفاده از آزمون کرونباخ

| ضریب الفا | تعداد سوالات | ابعاد                             |
|-----------|--------------|-----------------------------------|
| 0.961     | 5            | محدودیت های سیستمی و مدیریتی      |
| 0.947     | 6            | محدودیت های ساختاری و فرهنگی      |
| 0.927     | 5            | محدودیت های منابع (انسانی و مالی) |
| 0.845     | 4            | محدودیت برنامه ریزی               |

در این پژوهش پس از جمع آوری پرسشنامه ها، داده ها در دویخس آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. با استفاده از آمار توصیفی و در قالب نرم افزار SPSS، مشخصه هایی مانند: سن، سابقه، تحصیلات و تخصص برنامه ریزی استراتژیک گروه نمونه به کمک جداول توزیع فراوانی و نمودارها توصیف شده اند. هم چنین از آمار استنباطی جهت تحلیل داده ها استفاده گردیده است که می توان به موارد زیر اشاره نمود:

آزمون مقایسه میانگین ها با رویکرد One sample T-test، تحلیل عاملی تاییدی در قالب نرم افزار لیزرل و تحلیل عاملی اکتشافی با کمک نرم افزار SPSS.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی وضعیت موجود گویه‌ها با استفاده از آزمون میانگین و هم‌چنین بررسی مدل اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق (موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک) با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL اکتساب شده است که در ادامه به تفصیل ارائه می‌شود.

### آزمون میانگین گویه‌ها/ سوالات پرسشنامه‌ها

براساس نتایج آزمون میانگین تک نمونه‌ای و با توجه به اینکه میانگین همه گویه‌ها بزرگتر از ارزش آزمون (3) است و هم‌چنین با توجه به سطح معنی‌داری آزمون که کوچکتر از میزان خطا (0.05) است، با اطمینان 95 درصد می‌توان ادعا کرد که: میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های پرسشنامه بزرگتر از میانگین (3) است. این بدین معنی است که هر یک از شاخص‌ها که مربوط به موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک در گروه سایپا است بالاتر از میانگین می‌باشد. بنابراین میزان وجود همه موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک در سطح گروه سایپا در سطح بالایی هستند و به عبارتی مشکلات در هر یک از این ابعاد قابل توجه است.

در پرسشنامه سوالی در مورد میزان تحقق کل برنامه‌های استراتژیک در گروه سایپا پرسیده شده است بدین صورت که: میزان تحقق و اجرای برنامه‌ها و اهداف استراتژیک این شرکت که البته می‌بایست تا کنون به انجام می‌رسیده و اجرا می‌شده، در چه حدی است؟ برنامه‌ها و اهداف استراتژیک تدوین شده این شرکت در چه حد و به چه میزان به اجرا در آمده و محقق گردیده است؟ (به درصد بیان نمائید).

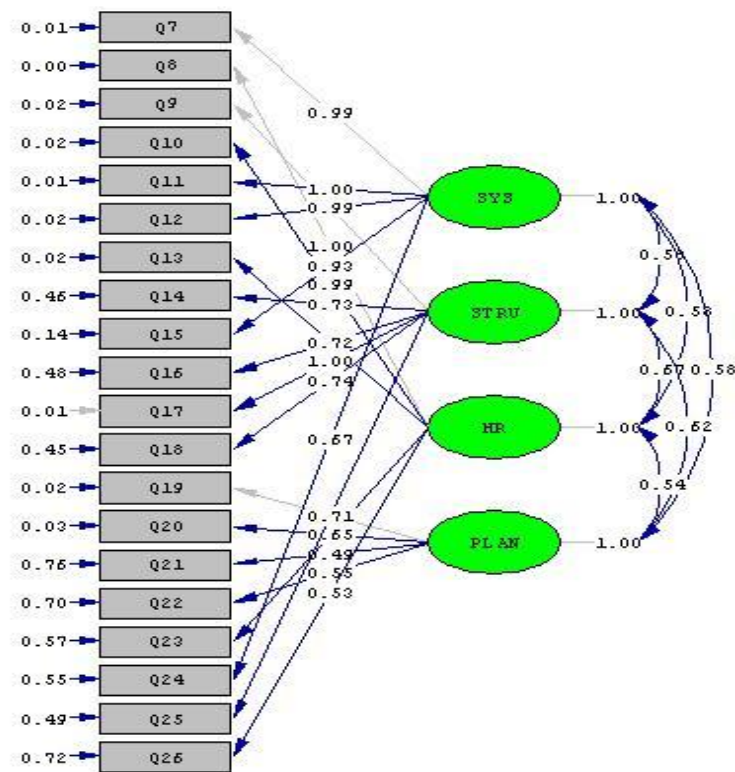
برای مشخص شدن وضعیت موجود اجرای برنامه‌های استراتژیک از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده کرده‌ایم. این آزمون در جدول زیر ارائه شده است. از آن جایی که سطح معنی‌داری آزمون بیشتر از 0.05 است نمی‌توان گفت که وضعیت شاخص بالاتر یا پایین‌تر از ارزش آزمون (50) باشد. اما با توجه به میانگین (49.75) و منفی بودن مقدار  $t$  می‌توان گفت که میزان تحقق برنامه‌های استراتژیک مقدار اندکی کمتر از ارزش آزمون (یعنی 50 درصد) است.

### مدل اندازه گیری

در این پژوهش به منظور بررسی روایی پرسشنامه از روایی عاملی استفاده شده است، در این روش با رویکرد تحلیل عاملی تاییدی که با استفاده از نرم افزار LISREL انجام می شود روایی سازه مورد بررسی قرار می گیرد. همان طور که در بخش تحلیل عاملی اکتشافی معین گردید، این پرسشنامه مجموعاً با 20 سوال به 4 عامل تقسیم گردیده است و برای اطمینان از صحت مدل اکتشافی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم، این پرسشنامه مورد بررسی قرار می گیرد. در ادامه مدل اندازه گیری این تحقیق ارائه می گردد. این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است.

### تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول

نتایج مدل اندازه گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط هم بستگی مثبت و معناداری بین ابعاد پرسشنامه است. این مدل در نمودار (2) در حالت استاندارد ارائه شده که نشان دهنده تشکیل عامل های مورد نظر براساس گویه هاست. شاخص های برازش مدل نیز در وضعیت مناسبی است.



Chi-Square=245.28, df=170, p-value=0.00000, RMSEA=0.073

#### نمودار 2: تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول در حالت تخمین استاندارد مدل

همان طور که مشاهده می گردد گویه های 20 گانه این پرسشنامه بارعاملی مثبت و قابل توجهی بر روی هر عامل دارند و چهار عامل با هم دارای هم بستگی مثبت و معنی داری هستند. این نتایج نشان می دهد که مدل اکتشافی این تحقیق مبنی بر تشکیل 4 عامل مطابق با مدل نظری می باشد و تایید می شود. با توجه به خروجی نرم افزار و مقدار آزمون T می توان گفت که بار عاملی همه گویه ها بر روی عامل ها معنی دار ( $T\text{value} > 2$ ) و شاخص های برازش مدل در وضعیت مناسبی است.

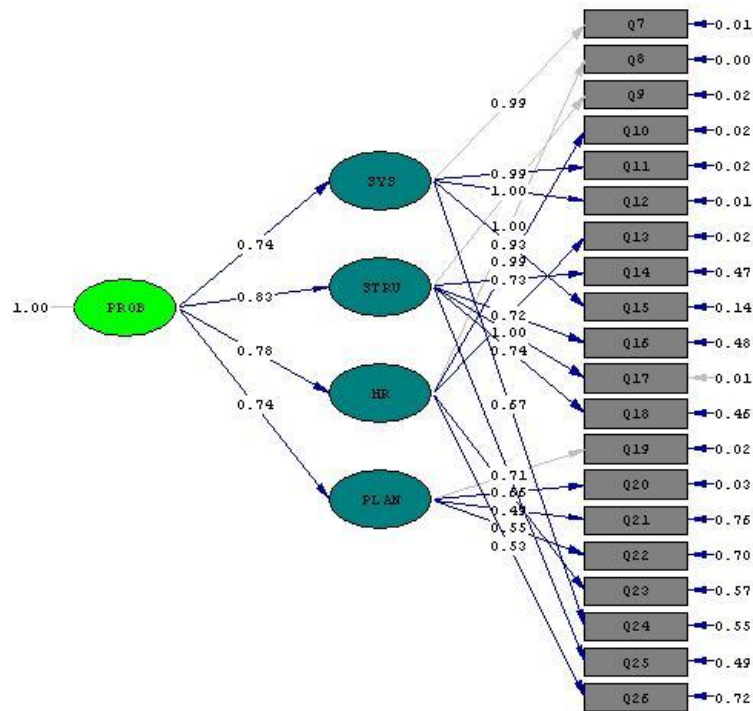
### تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم

مدل اول در حالت تخمین استاندارد مطابق نمودار 3 نشان داده شده است، نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با 214/87 می باشد که مقدار مناسبی است (چنانچه نسبت  $\chi^2$  به df کوچکتر از 3 باشد، میزان  $\chi^2$  مقدار مناسب و پایینی است و مدل از تناسب خوبی برخوردار است، هر قدر که میزان  $\chi^2$  کم تر باشد و به عبارت دیگر نسبت  $\chi^2$  به df پایین تر باشد مدل از برازش بهتری برخوردار است و مناسب تر می باشد).

در این مدل این نسبت در حدود 1/27 می باشد. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده های مشاهده شده تحقیق است. هم چنین میزان RMSEA برابر با 0/057 است.

هرچه میزان شاخص RMSEA کمتر باشد، مدل از برازش مناسب تری برخوردار است. این شاخص کمتر از 0/08 مناسب است و کمتر از 0/05 عالی است.

هم چنین مدل های اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد.



Chi-Square=214.87, df=169, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

### نمودار 3: تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد مدل

بارعاملی هر یک از شاخص‌ها روی فلش مربوطه نوشته شده است چنانکه این مقدار برای: محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی، عامل اول (0.74)، محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، عامل دوم (0.83)، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، عامل سوم (0.78)، محدودیت برنامه ریزی، عامل چهارم (0.74) می‌باشد.

خروجی نرم افزار در قسمت ضرایب معناداری مدل اندازه گیری، نشان می‌دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آن‌ها از عدد 2 بزرگتر است. معناداری این اعداد نشان دهنده معنادار بودن و تایید شدن مدل می‌باشد، به عبارت دیگر قرار

گرفتن هر کدام از گویه ها در قالب هر کدام از عوامل چهارگانه استخراج شده در مدل معنادار است.

### اولویت بندی گویه های پرسشنامه بر اساس مقدار $R^2$

در این قسمت براساس مقدار  $R^2$  استخراج شده از مدل اندازه گیری تحقیق می توان هر یک از شاخص ها/ گویه های پرسشنامه را اولویت بندی نمود و به این طریق پاسخ سوالات تحقیق را بررسی نمود. در جدول زیر چهار گویه شماره 7، 8، 12 و 17 با مقدار  $R^2$  0/99 بیشترین مقدار تبیین واریانس عامل مربوط به خود را دارند و بنابراین به عنوان اولویت اول دسته بندی شده اند. هم چنین گویه های 9، 10، 11، 13 با مقدار  $R^2$  0/98 در اولویت دوم هستند و گویه های دیگر نیز در ادامه مطابق جدول زیر اولویت بندی شده اند.

جدول 3: مقدار  $R^2$  و خطای واریانس هریک از سوالات پرسشنامه

| اولویت | مقدار خطای واریانس | مقدار $R^2$ | گویه ها  |
|--------|--------------------|-------------|--|
| 1      | 0.01               | 0.99        | بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید(تغییر در اولویت های موجود)         |
| 1      | 0.01               | 0.99        | مسئولیت مبهم و نامشخص در خصوص برنامه های استراتژیک                               |
| 1      | 0.0012             | 0.99        | عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد   |
| 1      | 0.0008             | 0.99        | تعداد ناکافی نیروی انسانی  |
| 2      | 0.024              | 0.98        | مقاومت ناشی از نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر (مقاومت در برابر تغییر)      |
| 2      | 0.029              | 0.98        | کمبود منابع  |
| 2      | 0.02               | 0.98        | عدم وجود اصول و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی                             |
| 2      | 0.029              | 0.98        | نا موفق بودن (ضعف) عوامل انگیزشی در ترغیب رفتار مطلوب در سازمان                  |
| 2      | 0.02               | 0.98        | نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی ویا مدلی برای هدایت تلاش ها و اقدامات اجرائی |
| 3      | 0.031              | 0.97        | استراتژی ضعیف و یا مبهم  |

|    |      |      |  |
|----|------|------|--|
| 4  | 0.16 | 0.86 | عدم توانایی در مدیریت تغییر                                  |
| 5  | 0.68 | 0.54 | مشارکت و تقسیم اطلاعاتی ضعیف و یا ناکافی                     |
| 6  | 0.69 | 0.53 | تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت‌ها (فعالیت‌های غیر اصلی) |
| 7  | 0.57 | 0.52 | کار کردن بر خلاف ساختار قدرت سازمانی                         |
| 8  | 0.57 | 0.51 | فقدان ارتباطات کافی (ضعف در ارتباطات مناسب)                  |
| 9  | 0.7  | 0.45 | سیستم و برنامه‌های آموزشی ناکارآمد و نامناسب                 |
| 10 | 0.83 | 0.43 | مدیریت نامناسب منابع انسانی                                  |
| 11 | 0.77 | 0.3  | ارتباط نامناسب برنامه با چشم‌انداز                           |
| 12 | 0.96 | 0.28 | تخصیص نامناسب منابع (ضعف در تخصیص منابع)                     |
| 13 | 0.82 | 0.24 | سیستم و برنامه‌های آموزشی ناکارآمد و نامناسب                 |

هم چنین ضمن استخراج مقدار  $R^2$  مربوط به هر یک از عوامل چهارگانه زیر می‌توان این عوامل را مطابق جدول زیر اولویت بندی نمود.

جدول 4: مقدار  $R^2$  و خطای واریانس هر یک از عوامل

| اولویت | مقدار خطای واریانس | مقدار $R^2$ | عوامل                             |
|--------|--------------------|-------------|-----------------------------------|
| 1      | 0.31               | 0.68        | محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی      |
| 2      | 0.39               | 0.61        | محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی) |
| 3      | 0.46               | 0.55        | محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی      |
| 4      | 0.45               | 0.55        | محدودیت برنامه ریزی               |



### نتیجه گیری

ضمن تحلیل داده های پرسشنامه با استفاده از تکنیک های آمار توصیفی و استنباطی و معادلات ساختاری، مهمترین موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک در گروه سایپا را می توان به چهار دسته کلی به شرح زیر دسته بندی نمود:

**محدودیت های سیستمی و مدیریتی:** این دسته از محدودیت ها که در ارتباط با موانع سیستمی و مدیریتی است شامل موارد زیر می باشد:

- عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
  - بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید (تغییر در اولویت های موجود)
  - عدم توانایی در مدیریت تغییر
  - عدم وجود اصول و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی
  - سیستم و برنامه های آموزشی ناکارآمد و نامناسب
  - سه مورد اول مربوط به مسائل مدیریت است و مشکلاتی که در این زمینه ایجاد شده است و دو مورد آخر مربوط به مشکلات سیستمی است.
- محدودیت های ساختاری و فرهنگی:** در بخش ساختار مهم ترین موانع را می توان به شرح زیر ارائه نمود:

- کارکردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی
  - مسئولیت مبهم و نامشخص درخصوص برنامه های استراتژیک
  - فقدان ارتباطات کافی (ضعف در ارتباطات مناسب)
  - هم چنین مهمترین موانع فرهنگی را می توان در قالب سه مورد زیر خلاصه نمود:
  - مشارکت و تقسیم اطلاعات یضعیف و یا ناکافی
  - مقاومت ناشی از نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر (مقاومت در برابر تغییر)
  - تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت ها (فعالیت های غیر اصلی)
- محدودیت های منابع (انسانی و مالی):** مهمترین مشکلاتی که در زمینه منابع انسانی بر اجرای برنامه های استراتژیک تاثیر گذارند عبارتند از:

- تعداد ناکافی نیروی انسانی
  - نا موفق بودن (ضعف) عوامل انگیزشی در ترغیب رفتار مطلوب در سازمان
  - مدیریت نامناسب منابع انسانی
  - و مهم ترین مشکلات در زمینه منابع مالی عبارتند از:
  - کمبود منابع
  - تخصیص نامناسب منابع (ضعف در تخصیص منابع)
- محدودیت برنامه ریزی: مهمترین موانع در بخش محدودیت های برنامه ریزی شامل موارد زیر است:

- نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی و یا مدلی برای هدایت تلاش ها و اقدامات اجرایی
  - استراتژی ضعیف و یا مبهم
  - فقدان برنامه ریزی استراتژیک دقیق
  - ارتباط نامناسب برنامه با چشم انداز
- بنابراین با توجه به موارد گفته شده، یافته های تحقیق، مهمترین موانع در اجرای برنامه ریزی استراتژیک در گروه سایپا را در چهار دسته فوق الذکر نشان می دهد.
- بنابراین تحلیل عاملی اکتشافی که در بخش تحلیل معادلات ساختاری صورت گرفت، همه موانع موثر در اجرای برنامه های استراتژیک براساس میزان R2 اولویت بندی شده اند.
- براین اساس مهمترین موانع که در اولویت نخست هستند عبارتند از:
- بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید (تغییر در اولویت های موجود)
  - عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
  - تعداد ناکافی نیروی انسانی
  - مسئولیت مبهم و نامشخص در خصوص برنامه های استراتژیک
- اولویت دوم:**
- مقاومت ناشی از نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر (مقاومت در برابر تغییر)
  - کمبود منابع

## شناخت موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آنها

- عدم وجود اصول و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی
- نا موفق بودن (ضعف) عوامل انگیزشی در ترغیب رفتار مطلوب در سازمان
- نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی ویا مدلی برای هدایت تلاش ها و اقدامات اجرایی اولویت های سوم تا سیزدهم به ترتیب به قرار زیر هستند:
- استراتژی ضعیف و یا مبهم
- عدم توانایی در مدیریت تغییر
- مشارکت و تقسیم اطلاعاتی ضعیف و یا ناکافی
- تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت ها (فعالیت های غیر اصلی)
- کار کردن بر خلاف ساختار قدرت سازمانی
- فقدان ارتباطات کافی (ضعف در ارتباطات مناسب)
- سیستم و برنامه های آموزشی ناکارآمد و نامناسب
- مدیریت نامناسب منابع انسانی
- ارتباط نامناسب برنامه با چشم انداز
- تخصیص نامناسب منابع (ضعف در تخصیص منابع)
- فقدان برنامه ریزی استراتژیک دقیق

### اولویت بندی موانع در قالب ابعاد چهارگانه:

بر اساس مقدار  $R^2$  ارائه شده اولویت هریک از ابعاد موانع اجرای برنامه استراتژیک در گروه سایپا به صورت زیر است:

- اولویت اول: محدودیت های ساختاری و فرهنگی
  - اولویت دوم: محدودیت های منابع (انسانی و مالی)
  - اولویت سوم: محدودیتهای سیستمی و مدیریتی
  - اولویت چهارم: محدودیت برنامه ریزی
- بر اساس نتایج تحلیل سوالات باز پرسشنامه و فراوانی پاسخها، علاوه بر موارد فوق، دوازده مانع در اجرای برنامه های استراتژیک گروه سایپا وجود دارد. این موانع به قرار زیر هستند:
- عدم ثبات مدیریت (تغییر پی در پی مدیران ارشد)

- عوامل محیطی و برون سازمانی (عدم ثبات در شرایط اقتصادی - عدم حمایت دولت - افزایش قیمت‌ها - تغییر نرخ ارز - تحریم)
- عدم آشنایی مدیران با برنامه ریزی استراتژیک و فرآیند آن
- عدم اعتقاد راسخ به برنامه ریزی استراتژیک و فواید آن
- فرهنگ پائین سازمانی در جهت برنامه ریزی استراتژیک و کار تیمی
- عدم انعطاف پذیری برنامه استراتژیک
- نداشتن چشم انداز اقتصادی کلان در بنگاه‌های اقتصادی
- عدم مدیریت صحیح برنامه‌های استراتژیک
- عدم وجود تفکر سیستمی
- تصمیم‌گیری فردی در سیاست‌های کلان و برنامه‌های استراتژیک
- تعارض در اولویت‌های فکری و برنامه‌های واحدهای سازمان
- تغییرات مکرر ساختار سازمانی و عدم ارتباط منطقی آن با استراتژی

## منابع

1. آذر، عادل و مومنی، منصور (1387) آمار و کاربرد آن در مدیریت، ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
2. برایسون، جان . ام (1388) برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی - ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برار نیا (ادبی) - انتشارات آسیا - تهران .
3. حمیدی زاده، محمدرضا (1388) برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت - انتشارات سمت - تهران
4. خاکی، غلامرضا (1379) روش تحقیق در مدیریت - مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - تهران.
5. خاکی، غلامرضا (1382) روش تحقیق در مدیریت - مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - تهران.
6. دیوید، فرد. آر (1378) مدیریت استراتژیک - ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی - تهران
7. سرمد، زهره - بازرگان، عباس و حجازی، الهه (1383) روش تحقیق در علوم رفتاری - انتشارات آگاه.
8. سکاران، اوما (1380) - روش تحقیق در مدیریت - ترجمه دکتر محمد صائبی، دکتر محمود شیرازی - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
9. غفاریان، وفا و عمادزاده، مرتضی (1385) معانی نوظهور در مفهوم استراتژی - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
10. Hrebiniak, L.G. (2006), "Obstacles to strategy implementation", *Organizational Dynamics*, Vol. 35 No. 1,
11. Pollard, D. and Hotho, S. (2006), "Crises, scenarios and the strategic Management process", *Journal of Management Decision*, Vol. 44 No. 6.
12. Quazi, H.A. (2001), "Sustainable development: integrating environmental issues into strategic a. planning", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 2.
13. Rahimnia, F., Polychronakis, Y. and Sharp, J.M. (2009), "A conceptual framework of impeters to

14. Strategy implementation from an exploratory casestudy in an Iranian university”, Education, Business
15. and Society: *Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2 No. 4.
16. 14-Wu, W. Y., Chou, C. H. and Wu, Y. J. (2004), “A study of strategy implementation as expressed
17. Through Sun Tzu’s principles of war”, *Journal of Industrial Management & Data System*, Vol. 104 No. 5.