

# بررسی و دسته بندی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد (بر اساس چارچوب اسکات و تئوری SRP)

محمد اعرابی<sup>۱</sup>

محبوب رشتوادی<sup>۲</sup>

**چکیده:** در این مقاله، سعی شده است تا ابعاد مقوله اجرای راهبرد مورد بحث و بررسی قرار گرفته و ضمن ارائه یک دسته بندی از مهم ترین نگرش های موجود در زمینه اجرای راهبرد بر مبنای دسته بندی تئوری های مدیریت با استفاده از مدل «ریچارد اسکات»، مهمترین عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز راهبرد ها از دیدگاه صاحب نظران و نظریه پردازان استخراج گردد. این مقاله می تواند زمینه ساز بحث ها و تحقیقات جدی در زمینه اجرای راهبرد برای استادان، دانشجویان، دانش پژوهان راهبرد و همچنین مدیران طراح راهبرد باشد.

**واژگان کلیدی:** اجرای راهبرد، چارچوب اسکات، عوامل مؤثر در اجرا، مدل دیوید، مدل ارزیابی متوازن، مدل نقاط مرجع راهبردی

پرتال جامع علوم انسانی

۱ - استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی  
۲ - دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی

## مقدمه

سازمان های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت های خویش جهت نیل به اهداف و رسالت های بلندمدت در سایه تجهیز منابع و وحدت رویه ها و فرآیند ها، رویکرد برنامه ریزی راهبردی را انتخاب نموده اند و در این چارچوب برنامه های راهبردی فراوانی تنظیم و تدوین شده است، با این تفکر که تدوین این برنامه ها می تواند آنها را به موفقیت برساند و از این نکته غافل مانده اند که تدوین موفقیت آمیز راهبرد ها نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آنها را تضمین نماید. به عبارت بهتر هیچ یک از این برنامه ها و تجزیه و تحلیل ها مورد استفاده زیادی قرار نخواهند گرفت مگر این که راهبردها به صورت گسترده و توسعه یافته ای به اجرا درآیند.

از سوی دیگر مدیران در عمل بیشتر وقت خود را صرف اجرای راهبرد می کنند تا شکل دهی آن و شکست و ناکامی در راهبرد ها، بیشتر برخاسته از مشکلات موجود در اجرای آن است و نه شکل دهی ضعیف آن. با این حال به رغم شناخت اهمیت این مسأله، به نظر می رسد اجرای راهبرد همچنان به صورت یک مسأله به قوت خود باقی است. به اعتقاد برخی از اندیشمندان و تئوریسین های مدیریت راهبردی، دلیل آن اندک بودن تحقیقات مناسب و نیز نبود الگوهای نظری و عملی است که بتواند راهنمای عمل مدیران در مرحله اجرا باشد.

[الکساندر، ۱۹۹۵]

## بیان مسأله و ضرورت تحقیق

فرآیند مدیریت راهبردی به تصمیماتی منجر می شود که نتایج مهم و بلند مدت به بار خواهند آورد. اجرای نادرست تصمیمات راهبردی می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری به سازمان وارد کند و در مواردی وضع به گونه ای درمی آید که سازمان نمی تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد، بنابراین می توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست راهبردها اهمیت بسیار زیادی دارد. از سوی دیگر اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند، حتی راهبردهای که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می گردند، بنابراین لازم است طراحان راهبردی به

طور منظم اجرای راهبرد را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند. نکته قابل توجه این است که امروزه بنا به دلایل زیر اجرای راهبرد ها روز به روز مشکل تر می شود:

افزایش پیچیدگی عوامل محیطی، مشکل تر شدن پیش بینی آینده و کاهش میزان صحت و دقت این پیش بینی ها، افزایش تعداد متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمان ها، سرعت بسیار بالای منسوخ شدن حتی بهترین برنامه ها و افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی تأثیرگذار بر سازمان ها.

با توجه به دلایل یادشده به نظر می رسد که اگر مدیران و سایر نیروهای انسانی دخیل در اجرای راهبردهای مختلف سازمانی، با عوامل مؤثر بر اجرای راهبردها و دلایل شکست آنها در عمل آشنایی کافی نداشته باشند و از چارچوب های تئوریک ارائه شده توسط استادان فن بهره نگیرند، اجرای موفقیت آمیز راهبرد های سازمانی بسیار مشکل و گاه ناممکن خواهد شد. با توجه به افزایش روزافزون اهمیت و جایگاه اجرای راهبرد در سازمان ها از یک سو و افزایش پیچیدگی محیطی این سؤال مهم مطرح می شود که چگونه می توان یک راهبرد را به طور موفقیت آمیز اجرا نمود و چه عواملی در این موضوع نقش دارند.

### اهداف تحقیق

هدف اولیه این تحقیق عبارتست از بررسی و تبیین ابعاد مقوله اجرای راهبرد در سازمان ها مبتنی بر این موضوع، اهداف کلی این تحقیق عبارتند از:

1. بررسی عوامل مؤثر بر اجرای راهبردها
2. بررسی نگرش ها و چارچوب های مختلف در مورد اجرای راهبرد و طبقه بندی آنها

### سؤالات تحقیق

با توجه به مساله و اهداف تحقیق، سؤالات این تحقیق عبارتند از:

1. عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد چیست؟
2. تعابیر و نگرش های مختلف در مورد اجرای راهبرد چیست؟
3. چگونه می توان نگرش ها و چارچوب های مختلف در مورد اجرای راهبرد را دسته بندی نمود؟

## روش تحقیق

تحقیق عبارتست از فرآیند جستجوی منظم برای مشخص کردن یک موقعیت نامعین [سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰]. این فرآیند نظام مند همواره با طرح موضوع یا پرسش آغاز شده و هدف آن پاسخ دادن به موضوع عنوان شده به روش علمی است.

به طور کلی روش های تحقیق در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو معیار: الف) هدف تحقیق (ب) نحوه گردآوری داده ها تقسیم بندی نمود [سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰].

### الف) بر اساس هدف

تحقیقات علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می شوند: بنیادی، کاربردی، تحقیق و توسعه.

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی می باشد. هدف این نوع تحقیقات، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر یک تحقیق کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می شود.

### ب) بر اساس نحوه گردآوری داده ها (طرح تحقیق)

تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز می توان به دسته های زیر تقسیم کرد: الف) تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) ب) تحقیق آزمایشی این تحقیق از نوع تحقیق توصیفی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط و یا پدیده های مورد بررسی است. این نوع تحقیق را می توان به دسته های زیر تقسیم نمود:

تحقیق پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهی، بررسی موردی و تحقیق پس رویدادی (علی - مقایسه ای) [سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰].

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات پیمایشی است. این روش به منظور کشف داده های اطلاعاتی به کار برده می شود که از طریق آنها می توان روابط بین متغیرها را مورد بحث و بررسی قرار داد.

## ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، مطالعات کتابخانه ای است.

### چارچوب نظری تحقیق (مدل مفهومی تحقیق)

چارچوب نظری ویا مدل مفهومی ، بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می شود این چارچوب شبکه ای است منطقی ، توصیفی و مشتمل بر روابط موجود بین متغیرهای پژوهش.

چارچوب نظری این تحقیق ، مدل و طبقه بندی تئوری های مدیریت ارائه شده توسط «ریچارد اسکات<sup>۱</sup>» می باشد.

### مروری بر مفاهیم و تعابیر اجرای راهبرد

«فرد. آر. دیوید<sup>۲</sup>» معتقد است که پس از تدوین استراتژی هایی که باید به اجرا درآورده شوند فرآیند مدیریت راهبردی پایان نمی یابد. باید به افکار راهبردی جامه عمل پوشانید. اگر شرایط زیر به وجود آید جامه عمل پوشانیدن به این افکار بسیار آسان می شود :

مدیران و کارکنان، سازمان را درک کنند، خود را جزئی از سازمان پندارند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین راهبرد، خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند. اگر کارکنان و مدیریت سازمان راهبردها را درک نکنند و نسبت به اجرای آنها خود را متعهد ندانند، تلاش هایی که در راه اجرای راهبرد صورت می گیرد با مسائل عمده روبرو خواهد شد [دیوید ، ۱۳۸۰].

اگرچه اجرای راهبرد، رابطه ای گنگ و ناشناخته با تدوین راهبرد دارد ولی اصولاً این دو تفاوت زیر بنایی دارند. وجوه تمایز تدوین و اجرای استراتژی از نظر دیوید در جدول زیر آمده است :

1 - W. Richard Scott , " Organizations : Rational , Natural , and Open Systems " , Prentic Hall , 1981.  
2. Fred R. David

تدوین راهبرد	اجرای راهبرد
نیروها قبل از عمل قرار می گیرند	مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
تأکید بر اثر بخشی	تأکید بر کارایی
یک فرایند ذهنی	یک فرایند عملیاتی
مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی	مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت های رهبری
مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار	مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد

جدول ۱- تمایزات بین تدوین و اجرای راهبرد [ دیوید، ۱۳۸۰ ]

پس از تعیین راهبردها، زمینه عملیاتی نمودن هر یک از راهبرد ها به نحوی فراهم می گردد که بتواند منجر به محقق سازی اهداف و مأموریت های کلان سازمان گردد. برای این منظور نسبت به تبدیل راهبرد به طرح ها و برنامه های مشخص و عملیاتی در یک دوره زمانی معین و با تخصیص منابع مشخص، اقدام می شود.

بر اساس مدل «پیرس» و «رایینسون» اجرای راهبرد عبارتست از فرآیند تعیین اهداف سالانه، استراتژی های وظیفه ای، خط مشی ها و نهادینه کردن استراتژی ها. او بیان می کند که طراحی هدف های سالانه، راهبرد های وظیفه ای و خط مشی ها ابزارهای مهمی برای اجرای راهبرد اصلی هستند زیرا از طریق تبدیل مقاصد بلند مدت و جهت های راهبردی به راهنمای های اجرایی کوتاه مدت، راهبرد را عملیاتی می کنند، اما عملیاتی کردن راهبرد برای اجرای راهبرد به تنهایی کافی نیست، بلکه راهبرد همچنین باید نهادینه گردد و در زندگی روزانه شرکت نفوذ کند، ساختار سازمانی، رهبری و فرهنگ از جمله ابزارهای بنیادی و بلندمدتی هستند که مدیران را در این امر مهم یاری می رسانند.

«اندروز» معتقد است که چون اجرا می تواند یک تصمیم راهبردی مناسب را بی اثر کند و یا یک انتخاب نه چندان مناسب را موفق از آب درآورد، لذا باید فرآیندهای اجرای تصمیمات راهبردی را مورد بررسی قرار داد. اگر اهداف سازمان معین شده باشد آن گاه می توان منابع را برای رسیدن به آن اهداف تخصیص داد. در این راستا، ساختار و فرآیند های سازمانی مانند ارزشیابی عملکرد، پرداخت حقوق و دستمزد و نظام ارتباطاتی در طراحی و اجرای راهبرد ها نقش مهمی ایفاء می کنند [اندروز، ۱۹۸۰].

«استیسی»<sup>۲</sup> ضمن تأکید بر اهمیت مطالعات نظری در زمینه اجرای راهبرد معتقد است که برای اجرای راهبرد تعیین شده، مدیران باید:

۱. یک ساختار سلسه مراتبی گزارش دهی و گزارش گیری که با راهبرد تنظیم شده متناسب باشد، طراحی کنند.
  ۲. یک سیستم پاداش برای کارکنان به منظور ایجاد انگیزه مالی برای مجریان راهبرد، ایجاد و اجرا نمایند.
  ۳. تغییر سیستم فرهنگی و اعتقادی افراد سازمان را به منظور فراهم آوردن انگیزه های غیرمالی در زمینه اجرای راهبرد، به مرحله عمل درآورند.
  ۴. رفتارهای سیاسی و اجتماعی مناسبی را که مانع اجرای راهبرد نیست، گسترش دهند.
  ۵. سیستم های کنترلی و اطلاعاتی مدیریت که آنها را قادر سازد تا سازمان را در مسیر برنامه ریزی شده نگه دارد، ایجاد و اجرا نمایند [استیسی، ۱۳۸۱].
- نهایت این که برخی از صاحب نظران بر مفاهیم توانمندی سازمانی، شایستگی ها و مهارت های مدیریتی جهت اجرای موفقیت آمیز راهبردها تأکید می ورزند. به عنوان مثال گروهی معتقدند که جهت اجرای موفقیت آمیز راهبرد چهار مهارت بنیادین نیاز است:
- الف) مهارت تعامل: توانایی اداره کردن افراد طی اجرای راهبرد
- ب) مهارت تخصیص: توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک راهبرد

ج) مهارت نظارت: توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر راه اجرای راهبرد به وجود آمده است یا خیر؟  
 د) مهارت سازماندهی: توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای راهبرد، به حل آن کمک کنند.

### ارائه یک طبقه بندی کلی از نگرش های مختلف در اجرای راهبرد

در این بخش تلاش خواهد شد تا مبتنی بر تقسیم بندی «اسکات» در زمینه های نظریه سازمان و مدیریت، چارچوبی برای دسته بندی نگرش های مختلف در اجرای راهبرد ارائه شود.

#### الف) تقسیم بندی «اسکات» در زمینه های نظریه سازمان و مدیریت

«ریچارد اسکات»<sup>۱</sup> با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان، و مدل های عقلایی و طبیعی رفتار انسان ها در سازمان است. بر اساس معیار اول نظریه های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه های سیستم بسته و باز تقسیم می شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه دو نوع مدل که معطوف به رفتار عقلایی و رفتار طبیعی انسان است دیده می شوند. [الوانی، ۱۳۷۹].

جدول زیر تقسیم بندی چهار گونه ای «اسکات» را در زمینه نظریه های سازمان و مدیریت نشان می دهد.

سیستم نوع رفتار	عقلایی	طبیعی
	نظریه رفتار عقلایی با نگرش بسته (۱۹۰۰-۱۹۳۰) تیلور (۱۹۱۱)، وبر (۱۹۴۷)،	نظریه رفتار طبیعی با نگرش بسته (۱۹۳۰-۱۹۶۰) مایو (۱۹۴۵)، کاتز و دیگران

1. W. Richard Scott, "Organizations : Rational , Natural , and Open Systems " , Prentice Hall , 1981 .



فایول (۱۹۴۹)، گیلو لیک (۱۹۳۷)	مک گریگور (۱۹۵۱) مک گریگور (۱۹۶۰)	
نظریه های رفتار عقلایی با نگرش باز (۱۹۶۰-۱۹۷۰) اودی (۱۹۵۹)، وودوار پرو (۱۹۶۷)، گالبریت (۱۹۷۳)	نظریه رفتار طبیعی با نگرش باز (۱۹۷۰) می یو و روان (۱۹۷۷)، مارچ و اولسون (۱۹۷۶)، پفر و سایرین (۱۹۷۸)	باز

جدول ۳- طبقه بندی نظریات سازمان و مدیریت بر اساس نظر اسکات [الواتی، ۱۳۷۹]

### ب) نگرش های مختلف اجرای راهبرد بر مبنای طبقه بندی «اسکات»

در تلاش برای دسته بندی نظرات و نگرش های مختلف مطرح شده در زمینه اجرای راهبرد، به نظر می رسد که می توان با الگوگیری از طبقه بندی «اسکات» در مورد نظریات سازمان و مدیریت، این نگرش ها را به صورت طیف زیر دسته بندی نمود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
راهدرد جامع علوم انسانی

### ۱) نگرش عقلایی در اجرای راهبرد

مفروضات حاکم بر مدل های اجرای راهبرد در چارچوب این نگرش به صورت زیر است:

محیط خارجی وجود ندارد و یا این که ثابت است، در صورت وجود محیط خارجی (عقلایی باز)، این محیط کاملاً قابل پیش بینی است، اجرا از بالا به پایین صورت می گیرد، اجرا به صورت موردی انجام می گیرد. (تغییر موردی)، ایجاد هماهنگی به صورت درونی و عمودی است، راهبرد سازمان تعیین شده است، راهبرد هر واحد سازمانی به صورت طبیعی

در جهت اجرای راهبرد سازمان است و در نتیجه واحد ها نمی توانند در تعیین هدف های راهبردی یا تدوین راهبرد سازمان نقش زیادی را ایفا کنند، اگر چه امکان دارد راهبرد هر واحد سازمان در واکنش به راهبرد سازمان تغییر کند ولی مسائلی که مورد توجه قرار می گیرد کماکان ثابت باقی می ماند.

## ۲) نگرش طبیعی در اجرای راهبرد

مفروضات حاکم بر روش ها و مدل های اجرای راهبرد در چارچوب این نگرش به صورت زیر است :

محیط غیر قابل پیش بینی و یا با احتمالات قابل پیش بینی است، اجرا از پایین به بالا صورت می گیرد، اجرا به صورت دائمی انجام می گیرد. (تغییر دائمی)، ایجاد هماهنگی به صورت بیرونی و افقی است، شکل گیری و اجرای راهبرد در سطح شرکت به صورت تعاملی است که از کنش متقابل بسیاری از فرآیندهای تصمیم گیری در سطح سیستم درون سازمان بروز می کند، سیستم های سازمانی در تعیین هدف های راهبردی یا تدوین و اجرای راهبرد سازمان نقش بسیار زیادی را ایفا می کنند؛ راهبرد هر سیستم سازمانی مانند راهبرد منابع انسانی و یا فناوری اطلاعات، هم در راهبرد تجاری شرکت سهیم بوده و هم از آن نشأت می گیرد.

## روش ها و مدل هایی در زمینه اجرای راهبرد

در ادامه جهت تبیین بهتر رویکردها، مدل ها و روش های اجرای راهبرد، در این بخش از تحقیق به ارائه چند نمونه از مدل ها و روش های مطرح در اجرای راهبرد خواهیم پرداخت: الف) مدل مدیریت راهبردی « فرد. آر. دیوید» ب) روش ارزیابی متوازن ج) تئوری نقاط مرجع استراتژیک

### الف) مدل مدیریت راهبردی « فرد. آر. دیوید»

«دیوید» در کتاب خود تحت عنوان مدیریت راهبردی مطرح می کند که مدیریت در اجرای راهبرد با چنین مسائلی روبروست :

تعیین هدف های سالانه، تدوین سیاست ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدید نظر در پاداش و برنامه های انگیزش، کاهش دادن

مقاومت هایی که در برابر تغییرات ایجاد می شود، وفق دادن مدیران با راهبرد، تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبرد باشد، تطبیق فرایندهای تولید عملیاتی تشکیل یک واحد منابع انسانی اثر بخش و در صورت لزوم کاهش دادن نیروی انسانی [دیوید، ۱۳۸۰].

### ب) روش ارزیابی متوازن<sup>۱</sup>

در اوایل دهه ۱۹۹۰، «رابرت کاپلان<sup>۲</sup>» استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق «دیوید نورتون<sup>۳</sup>» که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل موفقیت دوازده شرکت برتر آمریکایی آغاز کردند. نتایج در مقاله ای منتشر گردید و در آن اشاره شد که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجش های مالی متکی نیستند، بلکه خود را از سه منظر دیگر نیز مورد ارزیابی قرار می دهند.

نتیجه تحقیق بیانگر این واقعیت بود که اکثر شرکت های موفق اهداف راهبردی خود را از جنبه چهار منظر اصلی منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیند های داخلی، منظر رشد و یادگیری تعیین می کنند و از این چهار منظر عملکرد خود را ارزیابی می کنند [کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳].

در چارچوب این روش، دلایل ناکامی سازمان ها در اجرای راهبرد هایشان به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده شده است و برای برطرف کردن هر یک از موانع راه حل هایی نیز ارائه شده است. این موانع عبارتند از: مانع مربوط به عدم انتقال راهبرد، مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با راهبرد، مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد، مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم «کاپلان و نورتون» در راستای نشان دادن یک الگوی مشخص و یکسان در نیل به تمرکز و همسویی راهبردی و نیز برای اجرایی کردن هر چه مؤثرتر راهبرد های سازمان، اصولی را به نام اصول سازمان های راهبرد محور معرفی کرده اند که عبارتند از:

- ۱- راهبرد را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید. ۲- سازمان را در جهت راهبرد همسو سازید. ۳- راهبرد را کار هر روز هرکس سازید. ۴- راهبرد را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید ۵- تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت در آورید.

1. Balanced Scorecard  
2. Robert Kaplan  
3. David Norton

مطابق این روش در عمل برای تبدیل راهبرد به برنامه های اجرایی باید ملزومات دستیابی به اهداف راهبردی در ابعاد چهارگانه مشخص شوند. ابتدا باید پرسید برای دستیابی به اهداف راهبرد چه توانمندی هایی در سازمان باید تغییر و یا بهبود پیدا کند؟ برای هر یک از این توانمندی ها باید مشخصاً هدفگذاری کرده و معیارهای سنجش را مشخص نمود و ابتکارات لازم برای دستیابی به اهداف کمی تعیین گردد. این فرایند مولد چندین برنامه به همراه اهداف کمی مرتبط است که برخی از آنها راهبرد های وظیفه ای و برخی راهبرد های عملیاتی سازمان را تشکیل می دهند [کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳].

### ج) تئوری نقاط مرجع راهبردی<sup>۱</sup>

تئوری الگوبرداری<sup>۱</sup> بیانگر این مطلب است که افراد و سازمان ها هنگام انتخاب راهبرد ها- ی خود، شاخص ها و یا نقاط مرجعی به کار می برند. از سوی دیگر، مطابق تئوری انتظار، شرکت ها می توانند ریسک پذیر و یا ریسک گریز باشند. یک شرکت بسته به این که تصمیم گیران کلیدی آن خودشان را در دامنه سود و یا زیان ببینند از ریسک اجتناب خواهند نمود و یا این که ریسک را خواهد پذیرفت [کانمن و تورسکی، ۱۹۷۷].

مبتنی بر این مطالب می توان گفت که تصمیم گیران در ارزیابی انتخاب های دارای ریسک از نقاط مرجع راهبردی کمک می گیرند [فیگن باوم و توماس، ۱۹۸۸]. و یا به عبارت بهتر تصمیمات راهبردی مدیران به این که ارزیابی کننده وضعیت سازمان شان را بالاتر و یا پایین تر از نقطه مرجع در نظر گرفته است، بستگی دارد.

برطبق تئوری نقاط مرجع راهبردی زمانی که مدیران این گونه برداشت کنند که در نقطه ای بالاتر از نقطه مرجع راهبردی هستند، از ریسک اجتناب خواهند نمود و برعکس اگر مدیران خود را در نقطه ای پایین تر از نقطه مرجع راهبردی دریابند، ریسک را خواهند پذیرفت.

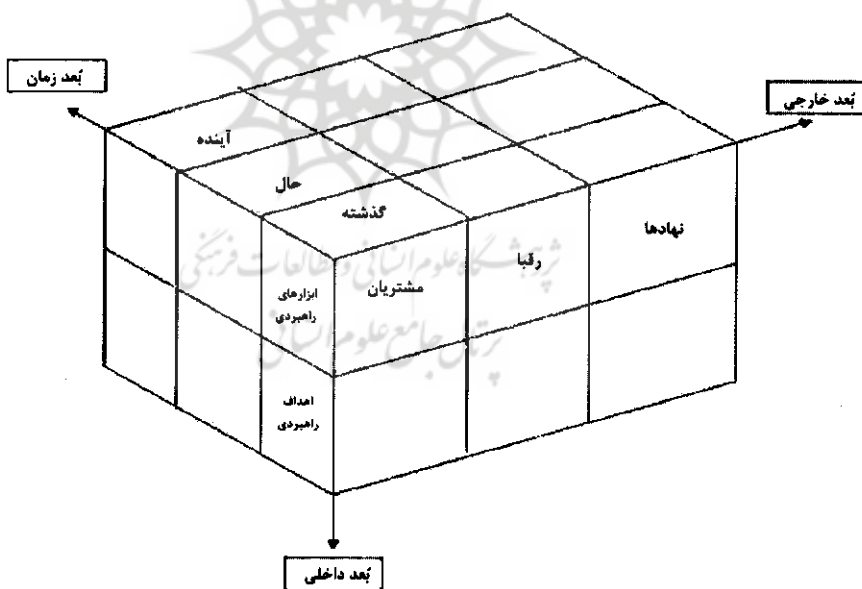
1. Strategic Reference Points theory (SRP)  
2. Benchmarking

نهایت این که «فیگن باوم» و همکارانش نقاط مرجع راهبردی را به صورت زیر مطرح کردند: بُعد داخلی (ابزارها و اهداف راهبردی)، بُعد زمان (گذشته، حال و آینده)، بُعد خارجی (مشتریان، رقبا و ذی نفعان)

آنها به این نتیجه رسیدند که ترکیبی از عوامل یادشده، فهرستی از نقاط مرجع راهبردی در اختیار مدیران و تصمیم گیرندگان قرار می دهد، به طوری که مدیران می توانند تعدادی از این نقاط را در هر زمانی به کارگیرند.

نقاط مرجع باید به عنوان عناصر مجموعه چند بُعدی در نظر گرفته شوند و نه به عنوان انتخاب های صرف انحصاری بر مبنای بُعد داخلی، خارجی و یا زمانی.

مبتهی بر این موضوع «فیگن باوم» و همکارانش یک ماتریس سه بعدی (شکل زیر) را ارائه دادند که بر اساس آن الگوبرداری های خاص بر مبنای تعاملات عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می گیرد.



شکل ۱- ماتریس سه بُعدی نقاط مرجع راهبردی [شوهم و فیگن باوم، ۲۰۰۲]

به عنوان مثال راهبرد بخش تحقیق و توسعه برای سال آینده می تواند بر مبنای دو بُعد عوامل داخلی و زمان شکل بگیرد.

با این توضیح می توان گفت که این چارچوب تئوریک می تواند دلیل این که چرا مدیران در سازمان های مشابه راهبردهای متفاوت و معیارهای عملکردی متفاوتی را انتخاب می کنند، پاسخ دهد. این تفاوت ها به این دلیل اتفاق می افتد که تصمیم گیران بر نقاط مرجع متفاوتی تأکید و تمرکز می کنند.

«فیگن باوم» و همکارانش دریافتند که وقتی سازمان از نقاط مرجع خود می گذرد، رفتارش عوض می شود. پیش از رسیدن به نقاط مرجع، امور جدید به عنوان فرصت تلقی شده و سازمان به شیوه ای جسورانه و ریسک پذیر رفتار می کند در حالی که پس از دستیابی به این نقاط، امور جدید را به منزله تهدید تلقی می کند و همچون کسانی رفتار می کند که از موفقیت های گذشته خود دفاع می کنند و به لاک دفاعی فرو می رود و به شیوه ای تدافعی و ریسک گریز رفتار می کند [فیگن باوم و همکارانش، ۱۹۹۶].

مهم تر از همه این که تحلیل نقاط مرجع راهبردی بر پایه دو فرض اساسی و اولیه قرار دارد:

الف) راهبرد در سطح شرکت یک ترتیب تعاملی است که از کنش متقابل بسیاری از فرآیندهای تصمیم گیری در سطح سیستم درون سازمان بروز می کند. (ب) راهبرد هر سیستم سازمانی مانند راهبرد منابع انسانی و یا فناوری اطلاعات هم در راهبرد تجاری شرکت سهیم بوده و هم از آن نشأت می گیرد [اعرابی و موسوی، ۱۳۸۴].

### عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد

یکی از عمده ترین چارچوب های ارائه شده برای تبیین عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد، چارچوب «واترمن<sup>۱</sup>» و همکارانش (۱۹۸۰) می باشد. این گروه بر اساس یک کار تحقیقاتی - مشاوره ای به این نتیجه رسیدند که اجرای مؤثر راهبرد به ارتباط بین هفت عامل راهبرد، ساختار، نظام ها، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت ها و ارزش های مشترک بستگی دارد.

اگرچه «واترمن» و همکارانش هر یک از عوامل پیش گفته را تعریف نموده اند ولی توضیح و مثال های روشنی راجع به تعامل و ارتباط بین این عوامل ارائه نداده اند. علاوه بر این، اینکه چگونه ارتباط این عوامل به اجرای مؤثر راهبرد منجر می شود نیز تبیین نشده است (اوکیوموس، ۲۰۰۱).

در چارچوب های مفهومی توسعه داده شده توسط «استونچ»<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) «هربینایک» و «جویس»<sup>۲</sup> (۱۹۸۴)، «گالبرایت» و «کازانجان»<sup>۳</sup> (۱۹۸۶)، «ریدو» و «بیوکلی»<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در حیطه مدیریت راهبرد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. به عبارت بهتر این چارچوب ها در حیطه مدیریت راهبردی شکل گرفته اند. لازم به ذکر است که هیچ کدام از این مطالعات به صورت تجربی آزمون نشده اند. بررسی مطالعات این افراد نشان می دهد که تقریباً همگی روی عوامل مشترک مؤثر در اجرای راهبردها از قبیل: تدوین راهبرد، ساختار سازمانی، فرهنگ، کارکنان، ارتباطات و کنترل تاکید داشته اند.

«الکساندر»<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، «جدرسون»<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) «میلر و دس»<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)، «تامپسون و استریکلند»<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) نیز در مطالعاتشان به عواملی مشابه عوامل یادشده اشاره کرده اند (اوکیوموس، ۲۰۰۳).

چارچوب دیگری که توسط «پتی گریو و ویپ»<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) ارائه شده، سه عامل ارزیابی محیطی، رهبری و هدایت تغییر و منابع انسانی را به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد معرفی می کند.

«اسکیوینگتون و دفت»<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱) با بررسی نحوه اجرایی شدن پنتجاه و هفت تصمیم راهبردی در سازمان های نفتی و بهداشتی، چندین عامل مؤثر بر اجرای راهبرد را شناسایی کردند که عبارتند از: راهبرد انتخاب شده، ساختار، نظام ها و تعاملات.

2. Stonich
3. Herbiniaik & Joyce
4. Galbraith & Kazanjian
5. Reed & Buckly
1. Alexander
2. Judson
3. Miller & Dess
4. Thompson & Strickland
5. Pettigrew & Whipp
6. Skivington & Deft

نهایتاً این عوامل را در دوگروه کلی طبقه بندی کردند: الف) عوامل مربوط به چارچوب/ساختار ب) عوامل مربوط به فرآیند.

«روت<sup>۱</sup>» و همکارانش (۱۹۹۱) به صورت تجربی رابطه بین راهبرد و طراحی سازمانی و نیز تاثیر آن بر فرآیند اجرای راهبرد را در چارچوب یک تحقیق کمی مورد مطالعه و آزمون قرار دادند. آنها عوامل هماهنگی، فلسفه مدیریتی، رسمیت، تمرکز و مکانیزم های یکپارچه سازی را در اجرای راهبرد مؤثر دانستند.

چارچوب دیگری توسط «یپ<sup>۲</sup>» (۱۹۹۲) ارائه شده است که چهارعامل ساختار سازمانی، فرهنگ، کارکنان و فرآیندهای مدیریتی را مؤثر در اجرای راهبرد می داند.

«یپ» معتقد است که این چهارعامل روی تدوین و اجرای راهبرد تأثیر به سزایی دارند.

«برایسون و برومیلی<sup>۳</sup>» (۱۹۹۳) پس از انجام مطالعات موردی، عوامل مؤثر زیادی را در اجرای راهبردها شناسایی و آنها را در سه دسته: عوامل زمینه ای، عوامل فرآیندی و عوامل مربوط به نتیجه گروه طبقه بندی نمودند.

در ادامه مطالعات «برایسون» و همکارش، «اوکیوموس<sup>۴</sup>» (۲۰۰۱) چارچوبی ارائه داد که در آن، عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد ها در چهارگروه طبقه بندی شده است: عوامل محتوایی، عوامل زمینه ای، عوامل فرآیندی، عوامل مربوط به نتیجه.

در مطالعات اخیر (لینتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ آلتون و آکاوالکا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲؛ فریدمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳ و دوبنی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳) در مورد اجرای راهبرد، عواملی مشابه عوامل ارائه شده تاکنون را معرفی کرده اند، مانند: ساختار و فرهنگ سازمانی، ارتباطات و تعهد کارکنان سازمان به چشم انداز سازمان.

برخلاف چارچوب های یاد شده، چارچوب هایی نیز به عنوان مدل های خطی اجرای راهبرد ها مطرح شده اند مانند: مدل چهار مرحله ای «نوبل<sup>۹</sup>» (۱۹۹۷) مدل شش مرحله ای

7. Roth
1. Yip
2. Bryson & Bromily
3. Okumus
4. Linton
5. Altonen & Ikavalka
6. Freedman
7. Dobni
8. Noble



«گالپین» (۱۹۹۷) مدل ده مرحله ای «دی فو و جانسن» (۲۰۰۱) که بین این مدل ها شباهت بسیار زیادی مشاهده می شود. از سوی دیگر این مدل ها به عوامل مشابهی با آنچه ذکر شد، مانند ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه ریزی، تخصیص منابع، ارتباطات و ... در مراحل مختلف فرآیند اجرای راهبرد اشاره دارند.

نهایت اینکه عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد را با توجه به نگرش ها، چارچوب ها و مدل های مختلف می توان به طور خلاصه در جدول صفحه بعد مشاهده نمود:



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شرکتهای همکار خارجی	نتیجه	کنترل و بازخورد	ارتباطات	کارکنان	تخصیص منابع	برنامه ریزی عملیاتی
	**	*	*	**	**	**
	*	**	*	**	*	*
	**	*	**	**	*	**
	*		**	**	**	*
	*	*	**	**	**	**
		*	**	**	**	*
	*	*	**	**	**	**
		*	*	**	**	*
		*	**	**	**	*
		**	**	*	**	**
	**	*	*	*	**	**
	**	*	**	**	**	*
**	*	**	**	*	**	*
		*	*	**	*	*
	*	**	**	*	*	*

فرهنگ سازمانی	رهبری	ساختار سازمانی	تدوین راهبرد	عوامل محیطی	عوامل کلیدی / چارچوب ها
					چارچوب های مفهومی ارائه شده در حیطه مدیریت راهبردی
**		**	**	*	(1982) استونیچ
*		**	**		(1984) هرینایک وجویس
*		**	*	*	(1986) کازانچاین گالبرایت
**	*	**	**	*	(1995) آکر
**	*	**	**	*	(1995) تامپسون و استریکلند
					چارچوب هایی که به طور تجربی توسعه داده شده اند
**		**	**		(1980) واترمن و همکارانش
*		**	**	**	(1989) همبریک و کانلا
**	**	**	*	**	(1991) پتی گریو و ویپ
*		**	**	*	(1991) اسکویونگتون و دفت
**	*	**	**	**	(1994) اولسون و همکارانش
**	*	**	**	**	(1997) میلر
**		*	*	**	(1993) برایسون و برومیلی
					چارچوب هایی در حیطه مدیریت بین المللی توسعه داده شده اند
**	**	**	**		(1992) هرینایک
**		**	**	*	(1992) یپ
**		**	*	*	(1997) اروت و همکارانش

## جمع بندی و نتیجه گیری

از آنجایی که اجرای نادرست راهبردها سازمانی می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری به سازمان وارد کند به طوری که در بعضی موارد وضع به گونه ای درمی آید که سازمان نمی تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد؛ بنابراین می توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست راهبرد ها اهمیت بسیار زیادی دارد. در این راستا مطالعه و بررسی تئوریک ابعاد مختلف مقوله اجرای راهبردها می تواند زمینه ساز ارائه الگوهای علمی و عملی برای مدیران و افراد کلیدی مؤثر در اجرای راهبردها باشد. مبتنی بر این موضوع در این تحقیق تلاش شد تا با انجام مطالعات کتابخانه ای، بررسی کتب و مقالات مختلف، نگرش ها و مدل های مختلف مطرح شده در زمینه اجرای راهبرد تبیین و بررسی گردد.

مطالعات نشان می دهد چارچوب ها و مدل های مختلفی در رابطه با اجرای راهبرد توسط نظریه پردازان ارائه شده است. با یک سری معیارهایی می توان این نگرش ها را در چارچوب تقسیم بندی عقلایی - طبیعی از هم متمایز نمود که تبلور آن شکل گیری طیفی از نظرات مختلف در اجرای راهبرد در تناظر با طبقه بندی ارائه شده توسط «ریچارد اسکات» در مورد تئوری های مدیریت، خواهد بود. شکل گیری این طیف در درک عمیق تر مبنای تئوریک و جایگاه مدل های ارائه شده بسیار مؤثر و راهگشا خواهد بود.

چارچوب ها، مدل ها و روش های ارائه شده در خصوص اجرای راهبرد های مالی، بازاریابی، تولید و فناوری اطلاعات نیز از این قاعده مستثنی نیستند و می توان آنها را به ترتیبی که در بالا به آن اشاره شد طبقه بندی نمود. پیشنهاد می شود در قالب رساله دکتری و کارشناسی ارشد موضوعات ذکر شده در دستور کار دانشجویان و محققان قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. استیسی؛ رالف (۱۳۸۱). "مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمانی"، ترجمه محمدرضا شجاعی، انتشارات دانشکده امور اقتصادی، چاپ اول.
۲. اعرابی؛ سید محمد (۱۳۸۴). "برنامه ریزی استراتژیک گمرک"، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۳. اعرابی؛ سیدمحمد، موسوی؛ سعید(۱۳۸۴). "نقش نقاط مرجع راهبردی در تبیین ماهیت و پیامدهای راهبردی منابع انسانی"، فصلنامه تحول اداری، سال هشتم، شماره ۴۸.
۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹). "مدیریت عمومی"، نشرنی، چاپ پانزدهم.
۵. ایگور انسف؛ اچ، مک دانل؛ ادوارد جی (۱۳۷۵). "استقرار مدیریت استراتژیک" ترجمه عبدالله زندیه، انتشارات سمت، چاپ اول.
۶. دفت؛ ریچارد ال (۱۳۸۳). "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد اول و دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم.
۷. دیوید؛ فرد. آر، (۱۳۸۰). "مدیریت استراتژیک" ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۸. رحمان سرشت، حسین(۱۳۸۴) "راهبردهای مدیریت" انتشارات فن و هنر، چاپ اول.
۹. رضائیان، علی، "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات سمت، چاپ چهارم.
۱۰. رضائیان، علی(۱۳۷۸). "تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم"، انتشارات سمت، چاپ چهارم.
۱۱. سرمد؛ زهره، بازرگان؛ عباس، حجازی؛ الهه (۱۳۸۰). "روش های تحقیق در علوم رفتاری"، دفتر نشر آگه، چاپ پنجم.
۱۲. علی احمدی؛ علیرضا، فتح اللهی؛ مهدی و تاج الدین؛ ایرج (۱۳۸۲). "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، انتشارات تولید دانش، چاپ اول.
۱۳. علی احمدی؛ علیرضا، ابراهیمی؛ مهدی، سلیمانی؛ حجت (۱۳۸۳). "برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات"، انتشارات تولید دانش، چاپ اول.
۱۴. فیض آبادی؛ جواد (۱۳۸۱). "رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک اطلاعات"، مجله تدبیر، شماره ۱۲۲.

۱۵. کاپلان؛ رابرت اس ، نورتون؛ دیوید پی (۱۳۸۳). "سازمان استراتژی محور" ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول .
۱۶. کلارک؛ استیو (۱۳۸۲). "مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی" ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی ، دفتر پژوهش های فرهنگی ، چاپ اول .
۱۷. کوین؛ جیمز براین ، میتزبرگ؛ هنری ، جیمز؛ رابرت ام (۱۳۷۶). "مدیریت استراتژیک" ، ترجمه محمد صائی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ دوم .
۱۸. Al-Ghamdi ; Salem M. (1998). "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience" , European Business Review, Vol.98 No.6 .
۱۹. Andrews ; Kenneth R.(1980) "The Concept of Corporate Strategy" , Irwin.
۲۰. Bamberger ; Peter and Fiegenbaum ; Avi (1996). " The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy " , Academy of Management Review , Vol.21 No.40 .
۲۱. De Vasconcellos e Sa , Jorge(1990). "How to Implement a strategy " , Business Magazine , Vol. 40 No.2 .
۲۲. Fiegenbaum; Avi , Hart; Stuart , Schendel; Dan(1996). "Strategic Reference Point Theory" , Strategic Management Journal, Vol.17
۲۳. Floyd; Steven W. and Wooldrige; Bill(1993)."Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation", Executive Overview, vol.6 No.4 .
۲۴. Freedman ; Mike (2003)." The genius is the implementation " , strategy Execution .
۲۵. Hrebiniak ; Lawrence G. (1990)." Implementing strategy " ,Chief Executive , vol 57.
۲۶. Janssen ; Alexander and Defeo ; Joseph A. (2001)."Implementing a strategy successfully " , Measuring Business Excellence , Vol.5 No.4 .
۲۷. Okumus ; Fevzi (2003). "A framework to implement strategies in organization " , Management Decision, Vol .41 No.9 .
۲۸. Okumus; Fevzi (2001)."Towards a strategy implementation framework " , International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol.13 No.7 .
۲۹. Peng; Wei and LittelJohn;David(2001)."Organizational communication and strategy implementation – a primary inquiry " , International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol .13 No.7 .
۳۰. Raps ; Andreas (2004). " Implementing strategy " , Strategic Finance, Vol.85 No.12.