

## الگوی شناسایی و تحلیل موانع اجرای راهبرد

محمدعلی بابایی زکلیکی\*، معصومه حسین‌زاده شهری\*\*، مهین رحیم‌پور\*\*\*،  
آرمان احمدی‌زاد\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی شناسایی و تحلیل موانع اجرای راهبرد بانک سامان صورت گرفته است. در این پژوهش، ابتدا به مرور مفاهیم و مبانی نظری پرداخته شده و با استفاده از مطالعات و پژوهش‌های پیشین، شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از مؤلفه‌ها و ابعاد مورد بررسی در این مطالعه استخراج شده است و در نهایت مدل مفهومی پژوهش طراحی شد. سپس، با استفاده از روش کیفی و گروه‌های کانونی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مناسب تأیید شد. متغیرها و نمونه آماری این پژوهش ۲۹۰ نفر از مدیران، رؤسا و کارشناسان ستاد و شعب شهر بانک سامان شهر تهران بوده است. داده‌های پژوهش با پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد که با روش روایی محتوا و ضریب آلفای کرانباخ مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت داده با استفاده از فنون آمار توصیفی و استنباطی تحلیل و مدل عملیاتی پژوهش طراحی شد. نتایج نشان داد که ۱۰ عامل کلیدی از جمله مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد بانک سامان است. به ترتیب عوامل منابع انسانی، مدیریتی و راهبردی مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد در بانک سامان بوده‌اند و عوامل ساختاری و سیستمی، ارتباطی و فرهنگی موانع چهارم تا ششم هستند و همچنین عوامل فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی در جایگاه‌های هفتم تا دهم قرار دارند.

**کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی؛ راهبرد؛ اجرای راهبرد؛ موانع اجرای راهبرد.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۱۵

\* دانشیار، دانشگاه الزهرا.

\*\* استادیار، گروه دانشگاه الزهرا.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه الزهرا.

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه کردستان (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

یکی از مهم‌ترین اصلاحاتی که بانک مرکزی پس از انقلاب اسلامی در سیستم بانکی ایران انجام داده است، اجازه فعالیت بانک‌های خصوصی در سیستم بانکی ایران در سال ۱۳۷۹ با هدف افزایش رقابت و بهبود خدمات بانکی بوده است که این امر پس از طی فراگرد طولانی و پر مشقت عملی شد. در آن زمان با توجه به الزامات داخلی و بین‌المللی، انجام برخی اصلاحات ساختاری در قوانین و مقررات و نحوه فعالیت بانک‌های کشور اجتناب‌ناپذیر بود. قبل از اصلاحات، صنعت بانکداری ایران از تعداد معدودی بانک‌های دولتی تشکیل شده بود. بانک‌های دولتی به دلایل بسیار از جمله درگیر شدن در تأمین حجم کلان منابع مالی مورد نیاز دستگاه‌های دولتی، انجام خدمات دولتی و فعالیت در فضایی که سیاست‌های پولی همواره تابع سیاست‌های مالی دولت بوده است و نیز با توجه به نبود زمینه رقابت، دچار افت کارایی و کاهش کیفیت خدمات پولی و مالی شده بودند. بعد از ورود بانک‌های خصوصی، تغییراتی محسوس در سیستم بانکی ایران مشاهده شد که در پی آن بسیاری از پژوهشگران و کارشناسان اقتصادی به تغییر شرایط رقابتی در صنعت بانکداری ایران امیدوار شدند و به موازات ورود بانک‌های خصوصی تقاضا برای انواع خدمات بانکی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است [۴].

هم اکنون، صنعت بانکداری در کشور با کاهش تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار، خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت را پیش‌رو دارد و این فرآیندها بانک‌های ایرانی را با فضایی رقابتی مواجه ساخته که بقا در آن، سازوکارها، ابزارها و راهبردهای خاص خود را می‌طلبند. از آن‌جمله، می‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از راهبردها در حوزه‌های مختلف جهت نیل به یک مزیت رقابتی پایدار اشاره کرد. براساس نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت راهبردی، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه هستند. بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که حدود ۸۰٪ از سازمان‌ها در ایران صرفاً به مرحله تدوین و اتخاذ راهبردها در قالب جزوات زیبا و مقالات بسنده کرده‌اند و کمتر از حدود ۲۰٪ دیگر فرصت و جرات اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده را می‌یابند [۳].

اجرای درست راهبردها، بخش نهایی و ضامن موفقیت سازمان است. شرکت‌هایی که از رویکرد راهبرد برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. براساس مطالعه نشریه فورچون، بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف راهبردی خود ناکام می‌مانند [۵].

همچنین، طبق نظرسنجی ۷۲ درصد مدیران ارشد معتقدند اجرای راهبرد انتخاب شده از تدوین یک راهبرد مطلوب مشکل تر شده است. در ایران نیز سازمان های متعددی روش ها و ابزارهای برنامه ریزی راهبردی را به کار گرفته اند؛ ولی اغلب نتوانسته اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند [۳].

هدف اصلی پژوهش، شناسایی و ارائه یک طبقه بندی و رتبه بندی از عوامل و موانع بازدارنده ای است که در راستای جاری سازی راهبردها در صنعت بانکداری و برای مطالعه موردی بانک سامان وجود دارد. بانک سامان، برای تحقق اهداف کلان خود نیاز به برنامه ریزی و مدیریت راهبردی دارد که یکی از خروجی های مهم این فرآیند، تدوین راهبردهای بانک در حوزه های مختلف بوده است. اجرای درست راهبردها، بخش نهایی و ضامن موفقیت سازمان است. نتایج پژوهش های مختلف در زمینه برنامه ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی نشان می دهد شرکت هایی که از رویکرد راهبرد برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می کنند، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می شوند. اجرای درست راهبردها، بخش نهایی و ضامن موفقیت سازمان است که طی آن راهبردهای مربوطه باید به درستی پیاده سازی و کاربردی شوند.

لازم به ذکر است، پروژه برنامه ریزی راهبردی بانک سامان، این سازمان را در پیروی از اهداف پنج ساله اش از جمله هدفمندسازی فعالیت های بانک در راستای جذب و نگهداری مشتریان، وفادارسازی مشتریان، افزایش کارایی عملیاتی از طریق بهبود فرآیندها، توسعه توانمندی های بانک در زمینه امور بین الملل و سرمایه گذاری، مدیریت ریسک به منظور کنترل مخاطرات و حفظ پیشگامی بانک در زمینه بانکداری الکترونیک یاری می دهد. در پژوهش پیش رو سعی بر این است که به بررسی و تحلیل موانع و بازدارنده های جاری سازی و اجرای راهبردهای بانک سامان پرداخته شود و علاوه بر شناسایی موانع، یک طبقه بندی و رتبه بندی از آنها ارائه شود. این پژوهش در زمینه نوآوری از چند جنبه حائز اهمیت است: ۱. در ایران تاکنون مطالعه ای در صنعت بانکداری با عنوان تحلیل موانع جاری سازی راهبردها انجام نشده است، ۲. مطالعات و پژوهش ها در حوزه موانع و عوامل بازدارنده جاری سازی راهبردها در دنیا اندک است و ۳. مباحث اجرای راهبرد و درک چالش های مربوط نسبت به مباحث تدوین و کنترل راهبردها در حال حاضر اهمیت بیشتری دارد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

راهبرد و اجرای آن. کلمه استراتژی<sup>۱</sup> (راهبرد) از کلمه یونانی استراتژو<sup>۲</sup> مرکب از استراتوس<sup>۳</sup> به معنای ارتش و اگو<sup>۴</sup> به معنای رهبر گرفته شده است، با این تفاسیر برنامه‌ریزی راهبردی نیز بر همین اساس تدوین می‌شود و کلیه سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی را در بر می‌گیرد. راهبرد را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا تعریف می‌کنند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌دانند [۷]. به عبارت دیگر، راهبرد عبارت است از طرح<sup>۵</sup> و نقشه<sup>۶</sup> یعنی نوعی مسیر آگاهانه و مورد نظر یک رهنمود برای برخورد با یک وضعیت خدعه و فریب یک نقشه خاص یا مانور برای انحراف رقیب الگو به ویژه الگویی از یکسری اقدامات مشخص [۱۶].

انسان موجودی است میان شدن و بودن، میان رویا و واقعیت، میان آرزو و عمل، میان ذهنیت و عینیت و میان خواست و هست؛ اما وقتی به تاریخ نگریسته می‌شود همواره ناکامی در رسیدن به آرزوها و عملی نشدن وعده‌ها و شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت مشاهده می‌شود. چه بسیار راهبردهایی که هیچ‌گاه پیاده نشد و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکردند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین راهبرد در اجرای راهبردها نهفته است. مونیور گروپ<sup>۷</sup> در یک مطالعه پژوهشی در سطح جهان در سال ۲۰۰۶ به بررسی اولویت‌های اصلی مدیران ارشد پرداخت. اجرای راهبرد<sup>۸</sup> با یک اختلاف قابل توجه رتبه یک را به خود اختصاص داد. بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف راهبردی خود دست پیدا نمی‌کنند. در حالی که، مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست راهبردها در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است. مشکل واقعی راهبرد بد نیست؛ بلکه مشکل جاری‌سازی بد است [۳].

در اکتبر ۲۰۰۷، تونی هیوارد مدیر ارشد اجرایی جدید شرکت نفت بریتانیا با صراحت عنوان کرد: مسئله ما تدوین راهبرد نیست؛ بلکه جاری‌سازی آن است [۱۴]. در صورت عدم جاری‌سازی راهبردها، برنامه‌ریزی راهبردی در حد یک بازی فکری نسبتاً جذاب تنزل خواهد یافت، زیرا، راهبرد بدون

1. Strategy
2. Stratego
3. Stratos
4. Ego
5. Plan
6. Map
7. Monitor Group
8. Strategy Implementation

اجرا شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود راهبرد است. موفقیت راهبردی در صورتی محقق خواهد شد که راهبردهای درست در سازمان جاری شوند [۳].

**پژوهش‌های پیشین و فقر مبانی نظری در زمینه اجرای راهبرد.** گفته می‌شود که هفتاد درصد مشکل راهبردها در جاری‌سازی است؛ اما در کمال تعجب، می‌توان گفت که حداقل هفتاد درصد روش‌شناسی‌ها و ابزارهای مدیریت راهبردی مربوط به تدوین راهبرد بوده است تا جاری‌سازی آن؛ یعنی تخصیص فقط سی درصد توجه به هفتاد درصد مسئله. همچنین، در کتاب‌های کلاسیک و معروف مدیریت راهبردی در فصل‌های جاری‌سازی راهبرد عموماً به توصیه‌های کلی بسنده شده است که کامل ساختاریافته نمی‌باشد و کاربرد کمتری دارد [۳].

در این رابطه، پژوهشگران در یک بررسی که در نوامبر سال ۲۰۱۴ انجام دادند، با جست‌وجوی عبارت "Planning Strategic" در Google، ۳۷ میلیون و ۴۰۰ هزار نتیجه با این کلید واژه یافت شد؛ در حالی که، این جست‌وجو با عبارت "Strategic Implementation" معادل ۵۸۷ هزار نتیجه بود. به عبارت دیگر، جست‌وجوی واژه برنامه‌ریزی راهبردی ۶۴ برابر اجرای راهبردی نتیجه در بر داشت. همچنین، تعداد جست‌وجوها برای واژه "Strategy Implementation" معادل ۱ میلیون و ۳۷۰ هزار واژه بوده است؛ به عبارتی، جست‌وجوی واژه برنامه‌ریزی راهبردی ۲۷ برابر اجرای راهبرد نتیجه در برداشته است. ضمناً، همین جست‌وجو در سایت ScienceDirect برای سه واژه برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و اجرای راهبرد به ترتیب برابر ۲۷۵۶۷ واژه، ۶۳۹ واژه و ۳۱۸۰ واژه بوده است. این بررسی‌ها نشان‌دهنده شکاف موجود در پیشینه پژوهش برای برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد و حاکی از فقر مبانی نظری برای اجرای راهبرد است؛ اما در سال‌های اخیر موضوع اجرا و پیاده‌سازی راهبردها و موضوعات راهبردی با اقبال قابل توجهی روبه‌رو شده است [۲].

در این پژوهش، مطالعات مختلف در مورد موانع اجرای راهبرد بررسی شده که در ادامه آمده است. نخستین پژوهش، پژوهشی با عنوان «محرک‌ها و موانع اجرای راهبردهای محیطی در شرکت‌های تولیدی» بود که در سال ۲۰۱۳ انجام شد. این پژوهش به بررسی محرک‌ها و درعین حال موانع اجرای راهبردهای محیطی پرداخته است و در نهایت توصیه‌هایی نیز در خصوص فایده‌آمدن بر این موانع ارائه می‌کند. در این پژوهش، پرسشنامه ۳۴ سوالی به دو زبان دانمارکی و انگلیسی در بین ۵۰۰ شرکت در امریکا و دانمارک از طریق ایمیل و گروه‌های اینترنتی توزیع شده است. یافته‌ها نشان

داد که کمبود منابع مالی و اطلاعات، نیاز منابع انسانی به دانش تخصصی بیش از حد، ناکافی بودن زمان اختصاص یافته، فقدان شناسایی اهداف پیشرفت یا بهبود پروژه‌ها، ابزارهای ناکارآمد، موانع ساختاری، موانع قانونی و محیطی از جمله مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد شناخته شدند. با توجه به این پژوهش از موانع ساختاری، موانع منابع مالی و اطلاعاتی، موانع مدیریت زمان و پروژه در پژوهش حاضر استفاده شده است [۶].

از اشکالات این پژوهش، بی‌توجهی آن به موانعی چون موانع فرآیندی، فرهنگی و ارتباطی بوده است. در بررسی دیگری، دیوید در کتاب مدیریت راهبردی خود که در سال ۲۰۱۲ منتشر شد به موانع ساختاری و سیستم‌ها و منابع مالی به‌عنوان مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد یاد کرده است [۹]. پژوهشی دیگر با عنوان «موانع راهبرد ارتباطات یکپارچه بازاریابی» در سال ۲۰۱۲ منتشر شد. روش‌شناسی این پژوهش، روش اکتشافی و توصیفی بود و نتایج آن نشان داد که منابع مالی، منابع انسانی، سطح دانش و مهارت کارکنان، نبود دانش کافی مدیران و بازاریابان، عدم قبول مسئولیت مدیران از مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد یکپارچه بازاریابی بوده است [۱۱].

این پژوهش نیز به موارد راهبردی، فرهنگی، ساختاری، فرآیندی توجه نکرده است. برایسون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ در کتاب مدیریت راهبردی خود موانع منابع انسانی، موانع فرآیندی، موانع راهبردی و موانع ساختاری و سیستم‌ها را مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد معرفی می‌کند [۷].

پژوهشی در مورد «موانع برنامه‌ریزی در موسسات ورزشی» در سال ۲۰۱۰ انجام شد. این پژوهش در ایران انجام شد. نمونه این پژوهش ۳۱ نفر از متخصصین، مدیران و اساتید دانشگاه در حوزه ورزش بودند. نتایج نشان داد که موانع ساختاری، موانع راهبردی، موانع سازمانی، موانع ساختار بازاریابی، مدیریت، کارکنان و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین موانع برای برنامه بازاریابی در شرکت‌های ورزشی هستند [۱۲].

این پژوهش تقریباً از مدلی جامع بهره گرفته بود؛ اما به مواردی همچون مانع سیستم‌های اطلاعاتی و هوشمندی تجاری، مدیریت زمان و بودجه اشاره نکرده بود. پژوهش دیگری با عنوان «شناسایی موانع عملیاتی و اجرایی برنامه و راهبرد» در سال ۲۰۰۸ منتشر شد. پژوهش حاضر مروری بر مطالعات انجام شده در زمینه موانع اجرای راهبرد در بازارهای شرکتی<sup>۲</sup> و در صنایع فن‌آوری اطلاعات، صنایع دفاعی و ساختمان بوده است. به‌عبارتی این پژوهش یک پژوهش کیفی است که با مصاحبه با مدیران کلیدی و بررسی اجرای برنامه‌های راهبردی در ۳ صنعت یادشده انجام شد و

1. Bryson

2. B2B Markets

یافته‌ها نشان داد که موانع ساختاری، فرآیندها، عملیاتی، داده و اطلاعات، ارتباطات و هماهنگی موانع کلیدی در اجرای راهبرد بوده است. ضمناً، به موانع دیگری همچون مشخص نبودن چشم‌انداز، دقیق نبودن برنامه‌های اجرای راهبرد، مقاومت مدیران، عدم حمایت مدیران عالی، ناکافی بودن هوش بازاریابی نیز اشاره شده است [۱۰].

در این پژوهش سعی شده است از مدل نسبتاً جامعی برای بررسی موانع اجرای راهبرد استفاده شود؛ اما با وجود این قوت‌ها، بی‌توجهی آن به زمینه‌های فرهنگی، مالی و منابع انسانی از ضعف‌های مدل فعلی بوده است. کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> نیز در مطالعه خود در سال ۲۰۰۶ بر شرکت‌ها در اقتصادهای نوآور و دانش‌محور، موانع مدیریتی، منابع انسانی، موانع راهبردی و موانع مالی را مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد دانستند [۱۴].

«بررسی دو بعد منابع انسانی و بازاریابی در اثربخشی اجرای راهبرد شرکت‌های خدماتی» پژوهش دیگری است که در سال ۲۰۰۵ و در انگلستان انجام شد. این پژوهش سعی داشت تعامل منابع انسانی با بازاریابی را در اجرای راهبرد بررسی کند که مطالعه‌ای میدانی بود و با تحلیل همبستگی به نتایج دست پیدا کرده است. نمونه آماری ۲۳۰ مدیر بازاریابی در واحدهای تجاری راهبردی مستقل در شرکت‌های خدماتی انگلستان بودند. نتایج کلی نشان داد که ارتباط منابع انسانی و بازاریابی تاثیر مثبتی بر اجرای اثربخش راهبرد دارد و به‌طور دقیق‌تر یافته‌ها نشان داد که حمایت مدیران عالی، ارتباطات بین فردی در سازمان، انسجام و یکپارچگی اطلاعات، عوامل ساختاری و سیستمی مهم‌ترین عوامل در اجرای راهبردهای سازمان و به‌طور خاص بازاریابی هستند و به‌عبارتی در صورت نبود و کمبود در این عوامل، جاری‌سازی راهبرد امکان‌پذیر نخواهد بود. از ایرادات مدل اولیه این پژوهش، توجه آن به منابع مالی، عوامل راهبردی و زمینه‌های فرهنگی بوده است [۸].

«اجرای موثر راهبرد ارتباطات بازاریابی» عنوان پژوهشی است که در سال ۲۰۰۴ منتشر شد. این پژوهش، پیمایشی با رویکرد توصیفی و همچنین ممیزی بوده است. این پژوهش، در صنعت بازیافت در انگلستان در دو بازه زمانی انجام شد. در سال ۱۹۹۹ مطالعه‌ای بروی ۹۵۶ شهروند انجام شد و در زمینه آگاهی، دانش و اطلاعات شهروندان در خصوص بازیافت مطالعاتی انجام شد و در بازه سه ساله راهبردهای ارتباطی پیاده شد و در سال ۲۰۰۲ پژوهشی بر روی ۵۵۶۰ نفر از شهروندان صورت گرفت و نتایج حاکی از بهبود نسبی آگاهی، دانش و اطلاعات شهروندان بود. با توجه به وجود ضعف در برخی زمینه‌ها به ممیزی پیاده‌سازی راهبرد به مصاحبه با سرپرستان پروژه‌های پیاده‌سازی و

بررسی شواهد پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که آموزش نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعات بازاریابی، بودجه، اهمیت زمان و ارتباطات داخلی مهم‌ترین عوامل در اجرای اثربخش راهبرد ارتباطات بازاریابی هستند. به بیان دیگر، در صورت ضعف در هر یک از عوامل ذکر شده، اجرای موثر راهبرد صورت نخواهد گرفت [۱۵].

از ضعف‌های این پژوهش، بی‌توجهی آن به مسائل راهبردی، عوامل فرهنگی، ساختاری و فرآیندی است. همچنین، این پژوهش صرفاً برای اجرای راهبرد ارتباطات بازاریابی بوده است و ممکن است دارای درجه تعمیم‌پذیری بالایی نباشد. «یک رویکرد اجرای راهبرد در مورد بازاریابی» پژوهش دیگری است که در سال ۲۰۰۴ منتشر شد. هدف این مطالعه، بررسی عوامل اجرای موفق راهبرد بازار است که در صورت نبود آنها اجرای راهبرد با شکست مواجه می‌شود. این پژوهش، مطالعه‌ای میدانی بوده و از رگرسیون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پژوهش حاضر، در سه صنعت کالاهای مصرفی بسته‌بندی‌شده، صنعت الکترونیک و صنعت ماشین‌آلات در دو کشور آمریکا و آلمان انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران اجرای پروژه‌های راهبردی بوده که از میان آنها ۲۷۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و ۲۶۱۰ از آنها به پرسشنامه‌ها به‌صورت تلفنی پاسخ دادند. نتایج نشان داد که عوامل ساختاری، اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ مهم‌ترین عوامل در اجرای راهبرد هستند [۱۳].

ضعف‌های این پژوهش در تعیین موانع اجرای راهبرد، جامع نبودن مدل و بی‌توجهی به موانع مهمی چون موانع راهبردی، انسانی و مدیریتی در مدل اولیه هستند. سیمکین<sup>۱</sup> نیز در مطالعات خود در سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۰ به موانع مدیریتی، موانع منابع انسانی، موانع فرآیندی، موانع ارتباطی، موانع ساختاری و سیستم‌ها، موانع فرهنگی، موانع راهبردی و موانع بودجه و منابع مالی را به‌عنوان موانع اجرای راهبرد معرفی کرد. مطالعات سیمکین به‌صورت مطالعات مروری در زمینه اجرای راهبرد انجام شد و پژوهش‌های پیشین را بررسی کرد؛ البته، سیمکین در بررسی‌های خود به ضعف مطالعات زمینه اجرای راهبرد نیز اشاره کرده و امیدوار بوده که در این حوزه مطالعات بیشتری صورت گیرد [۱۷، ۱۸، ۱۹]. هرچند پژوهش‌های سیمکین به‌صورت جامع بود؛ اما به موانع مدیریت زمان و اطلاعات توجه نکرده بود. باتوجه به آنچه مطرح شد و همگرایی پژوهش‌های پیشین، بر مبنای جدول ۱، چارچوب نظری پژوهش تدوین شد.



جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های پیشین

پژوهشگران	موانع	۲۰۱۳ همکاران، بی	۲۰۱۳ فرد دیوید،	۲۰۱۲ دمتریووا و باتراکا،	۲۰۱۱ براتسون،	۲۰۱۰ استیری و همکاران،	۲۰۰۸ دیب و همکاران،	۲۰۰۱ کابلان و نورتون و،	۲۰۰۵ چیم هابری و مورخان،	۲۰۰۴ هومبرگ و همکاران،	۲۰۰۴ می و همکاران،	۲۰۰۳ و ۲۰۰۰ سیمکین،	فراوانی
موانع مدیریتی													۶
موانع منابع انسانی		۴											۸
موانع فرایندی													۳
موانع ارتباطی													۴
موانع ساختاری و سیستم‌ها		۴	۴										۸
موانع مدیریت زمان و پروژه		۴											۲
موانع فرهنگی													۳
موانع راهبردی													۶
موانع بودجه و منابع مالی													۶
موانع سیستم‌ها اطلاعاتی و هوش تجاری		۴											۵

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش. با توجه به پژوهش‌های پیشین، مدل مفهومی پژوهش طراحی شد که در برگیرنده ۱۰ مولفه کلیدی اثرگذار بر اجرای راهبرد است.



شکل ۱. موانع اجرای راهبرد

**موانع مدیریتی<sup>۱</sup>**. متناسب نبودن سبک مدیریت و رهبری، حمایت ناکافی مدیریت ارشد، ضعف مهارت‌های مدیریتی مدیران، درک سطحی و متفاوت مدیریت ارشد نسبت به راهبردها، فردگرایی و جزیره‌ای عمل کردن مدیران واحدها، کم‌توجهی به نظرات اقشار سازمان، به‌ویژه سطوح پایین، اختلافات داخلی بین مدیران، ریسک‌پذیری پایین مدیران، اختیارات ناکافی در زمینه اجرای راهبردها و طرح‌ها.

**موانع منابع انسانی<sup>۱</sup>.** در نظر نگرفتن الزامات راهبردها در جذب کارکنان، تجربه کم کارکنان در مورد اجرای راهبردها، برخورد های شخصی و تضاد منافع کارکنان در اثر اجرای راهبرد، جذب نیروهای شایسته سازمان توسط رقبا، آگاهی نداشتن کارکنان شرکت از راهبردها، کمبود دانش و مهارت های کارکنان در مورد اجرای راهبردها.

**موانع فرهنگی<sup>۲</sup>.** مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه ای در اجرای راهبرد، مقاومت مدیران در برابر تغییر، اعتماد و اطمینان کم به صحت یا اثربخشی راهبردهای مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تضاد راهبردهای مختلف با ارزش های رایج سازمان، نبود جو سازمانی مناسب برای اجرای راهبرد.

**موانع ارتباطی<sup>۳</sup>.** ارتباطات ناکافی میان لایه های مختلف مدیریت (سطوح سازمانی)، ارتباطات ناکافی میان کارکنان با یکدیگر، ضعف ارتباطات عمودی (مدیران با کارکنان)، ضعف ارتباطات داخلی بین واحدهای اجرایی در رابطه با اجرای راهبردها.

**موانع راهبردی<sup>۴</sup>.** استفاده صرف از ارقام و اعداد برای بیان موضوعات راهبردی، تعامل ناکافی بین بخش های وظیفه ای، دلبستگی به استراتژی های گذشته، ارتباط کم برنامه ریزی عملیاتی با راهبردها و برنامه ریزی کلان سازمانی، نبود کنترل و توجه به نیروهای محیطی، راهبردهای وظیفه ای مجزا و بدون هماهنگی باهم، ناتوانی در اولویت بندی صحیح اهداف، فقدان نگرش سیستمی در فرآیند برنامه ریزی، تحت تاثیر قرار گرفتن راهبرد توسط افراد، موانع فرا سازمانی و محیطی مانند تغییرات رقبا و مشتریان، تغییرات سریع سیاست ها و قوانین دولتی، وقوع رویدادهای خارجی پیش بینی نشده، کمبود یا عدم جمع آوری اطلاعات و یا انجام ندادن تحلیل های محیطی، نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی، فرصت زمانی اندک برای تفکر نوآورانه.

**موانع بودجه و منابع مالی<sup>۵</sup>.** محدودیت برنامه ریزی مالی، محدودیت بودجه و غیره برای اجرای راهبرد از موانع مالی هستند.

1. Human Resource Barriers
2. Cultural Barriers
3. Relational Barriers
4. Strategic Barriers
5. Financial Barriers

**موانع فرآیندی<sup>۱</sup>.** نداشتن فرآیند برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، ابهام در مورد رویه‌های اجرا، ابهام در مورد فرآیندهای تدوین‌شده، اصطلاحات و واژگان مربوطه، عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی، تطابق نداشتن فرآیندهای سازمانی با راهبردهای منتخب.

**موانع سیستم اطلاعاتی و هوش تجاری<sup>۲</sup>.** دسترسی نداشتن به اطلاعات کافی در زمینه تدوین راهبردها و طرح‌ها، به‌روز نبودن اطلاعات، ابهام در اطلاعات در دسترس، دقیق نبودن اطلاعات.

**موانع ساختاری<sup>۳</sup>.** فقدان ساختارهای متناسب با راهبرد، وجود دیوانسالاری / بروکراسی زاید در سازمان، فقدان سیستم‌های مدیریتی موثر، فقدان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و تجهیزات.

**موانع مدیریت پروژه و زمان<sup>۴</sup>.** تاکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیرمنعطف سالانه، محدودیت زمانی در اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی، کنترل نداشتن و گزارش انحرافات زمانی.

با توجه به آنچه مطرح شد فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

فرضیه ۱: عامل مدیریتی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۲: عامل منابع انسانی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۳: عامل فرهنگی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۴: عامل فرآیندی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۵: عامل ارتباطی از موانع جاری‌سازی راهبرد بانک سامان است.

فرضیه ۶: عامل راهبردی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۷: عامل منابع مالی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۸: عامل سیستم اطلاعاتی و هوش تجاری از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۹: عامل ساختاری و سیستمی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

فرضیه ۱۰: عامل مدیریت پروژه و زمان از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

1. Process Barriers

2. Business Intelligence and Information Systems Barriers

3. Structural Barriers

4. Time and Project Mngement barriers

### ۳. روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی است؛ زیرا نتایج آن برای آگاهی مدیران بانک سامان کاربرد دارد. از نظر مکانی از نوع میدانی است؛ زیرا داده‌های پژوهش را در چارچوب جامعه و یا نمونه آماری با حضور در آنها و با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری می‌کند. این پژوهش از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و موردپژوهی<sup>۱</sup> است؛ زیرا به‌طور ویژه بر روی بانک سامان تمرکز می‌کند و عناصر و متغیرهای پژوهش و نحوه ارتباط میان آنان را در چارچوب مشخص توصیف می‌کند. در این مطالعه برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه آماری به‌دست‌آمده، از روش توصیفی-پیمایشی و موردپژوهی استفاده شده است. در اینجا، محقق بر اساس روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز اقدام می‌کند. لازم به‌ذکر است که روایی<sup>۲</sup> و پایایی<sup>۳</sup> پرسشنامه‌های پژوهش، برای تأیید، مورد سنجش قرار خواهند گرفت. برای روایی پژوهش از گروه‌های کانونی و روایی محتوا و برای پایایی، روش و ضریب آلفای کرانباخ<sup>۴</sup> استفاده می‌شود [۱].

با توجه به این که چهارچوب کلی سؤالات پرسشنامه، براساس مدل تلفیقی در زمینه موانع اجرای راهبرد، طراحی شده است؛ بنابراین، از روایی لازم برخوردار می‌باشد. همچنین، برای اطمینان کامل از روایی پرسشنامه، نظرات اساتید راهنما و مشاور و همچنین کارشناسان و مدیران کلیدی بانک سامان، مورد استفاده واقع شده است. ابتدا شاخص‌های پرسشنامه به روش پژوهش کیفی و با استفاده از گروه کانونی در ۵ جلسه با مدیران و کارشناسان بانک سامان بررسی شد و سپس پرسشنامه تأیید شده از نظر مدیران و کارشناسان بانک سامان توسط ۵ تن از اساتید دانشگاه شاخص‌ها و پرسشنامه‌ها نهایی شد. به‌عبارتی از روش پژوهش آمیخته که به ترکیب روش‌های کیفی و کمی پرداخته است، در این پژوهش استفاده شد. به‌منظور اطمینان از نتایج بررسی و تحلیل داده‌های پرسشنامه، اقدام به بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده می‌شود. مقصود از قابلیت اعتماد یک وسیله، اندازه‌گیری آن است که اگر خصیصه مورد سنجش با همان وسیله (ابزار اندازه‌گیری)، تحت شرایط مشابه، به‌طور مکرر اندازه‌گیری شود، نتایج به‌دست آمده تا چه حد مشابه، دقیق، و قابل اعتماد می‌باشند. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرانباخ محاسبه شد که برابر با ۰/۹۶ بود و این مقدار نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، قابلیت اعتماد و پایایی بسیار خوبی دارند. نمونه آماری

1. Case study

2. Validity

3. Reliability

4. Cronbach's Alpha

این پژوهش بر اساس روش تصادفی طبقه‌بندی شده از شعب و ستاد بانک سامان در شهر تهران و از میان مدیران، رؤسا و کارشناسان بانک بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند. برای تعیین اندازه نمونه آماری<sup>۱</sup> از فرمول تعیین حجم نمونه با توجه به جامعه آماری محدود بر حسب نسبت رویت صفت مورد مطالعه در جامعه استفاده شده که در آن  $p$  و  $q$  به ترتیب نشانه احتمال موافق و مخالف بودن است و با قرار دادن  $p=q=0.5$  حداکثر تعداد نمونه وجود خواهد داشت. همچنین برای آن فرمول  $e = 5\%$ ،  $t = 1.96$  و  $Z = 1.96$  است، از آنجاکه، تعداد جامعه آماری ۲۲۳۱ بود، حجم نمونه ۲۹۰ نفر محاسبه شد. در این پژوهش، برای بررسی و تحلیل داده‌ها از فنون آمار توصیفی<sup>۴</sup> همچون شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و همچنین از فنون آمار استنباطی<sup>۵</sup> مانند آزمون فریدمن<sup>۶</sup> برای رتبه‌بندی متغیرها، آزمون تی استیودنت یا آزمون فرض برای میانگین یک جامعه استفاده شد.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در این قسمت ابتدا آمار توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (افراد نمونه) و همچنین وضعیت متغیرهای پژوهش با به‌کارگیری جداول و نمودارها نشان داده شده است و در ادامه برای پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22، استفاده شد. نتایج نشان داد که از ۲۹۰ نفر پاسخ‌گویان ۶۶٪ از آنها در شعب و ۳۴٪ در ستاد بوده است. ۸۳٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۷٪ زن بوده‌اند. ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان ۳۰ الی ۴۰ ساله هستند، ۱۹ درصد آنها ۳۰ و کمتر از ۳۰ سال دارند. همچنین، ۱۱ درصد از آنها مربوط به سایر سطوح سنی می‌باشند. از نظر تحصیلی، ۵۱ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر و ۴۹ درصد پایین‌تر از لیسانس دارند. همچنین، ۲ درصد از پاسخ‌دهندگان مدیر، ۷ درصد رئیس، ۱۷ درصد سرپرست، ۳۱ درصد کارشناس ارشد، ۴۳ کارشناس و کارمند بوده‌اند. شاخص‌های توصیف داده‌ها به سه گروه شاخص‌های مرکزی، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع تقسیم می‌شوند. در این بخش، چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش براساس مهم‌ترین شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی و بررسی می‌شوند.

##### 1. Sample Size

۲. حداکثر خطای ممکن، خطای حدی، حداکثر خطای نسبی مورد انتظار.

۳. خطای تخمین.

##### 4. Descriptive Statistics

##### 5. Inferential Statistics

##### 6. Friedman Test

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش

شاخص	مدیریتی	ارتباطی	فرهنگی	هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی	منابع انسانی	فرآیندی	ساختاری و سیستمی	راهبردی	بودجه و مالی	مدیریت پروژه و زمان
میانگین	۳/۰۸	۳/۰۸	۳/۰۶	۳/۰۶	۳/۱۴	۳/۰۶	۳/۰۸	۳/۰۸	۲/۹۹	۳/۰۵
انحراف معیار	۰/۶۹۵	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۵۳	۰/۷۴	۰/۶۶
واریانس	۰/۴۸	۰/۵۵	۰/۵۱	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۴۶	۰/۲۸	۰/۵۶	۰/۴۳

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش؛ مهم‌ترین عمل، قبل از هر اقدامی انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است. برای این منظور، آگاهی از توزیع داده‌ها الویت اساسی دارد. بر این اساس، در این پژوهش از آزمون معتبر کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. تمامی عوامل باتوجه به نتیجه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف دارای توزیع نرمال می‌باشند؛ چون سطح معناداری به دست آمده از این آزمون برای آنها بزرگتر از ۰/۰۵ است.

جدول ۳. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

شاخص	حجم نمونه	پارامتر توزیع نرمال		آماره آزمون	سطح معناداری
		میانگین	انحراف معیار		
مدیریتی	۲۹۰	۳/۰۸	۰/۶۹	۰/۵۸	۰/۵۸
ارتباطی	۲۹۰	۳/۰۸	۰/۷۴	۰/۱۲	۰/۲۵
فرهنگی	۲۹۰	۳/۰۶	۰/۷۱	۰/۰۹	۰/۶۴
هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی	۲۹۰	۳/۰۶	۰/۶۵	۰/۰۹۲	۰/۴۱
منابع انسانی	۲۹۰	۳/۱۴	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۰۶۹
فرآیندی	۲۹۰	۳/۰۶	۰/۶۹	۰/۱۰۷	۰/۸۴
ساختاری و سیستمی	۲۹۰	۳/۰۸	۰/۶۸	۰/۱۰۰	۰/۵۴
راهبردی	۲۹۰	۳/۰۸	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۴۱
بودجه و مالی	۲۹۰	۲/۹۹	۰/۷۴	۰/۱۳۴	۰/۶۵
مدیریت پروژه و زمان	۲۹۰	۳/۰۵	۰/۶۵	۰/۱۰۸	۰/۴۱

در ادامه برای بررسی آزمون فرضیه‌ها از آزمون T-Test تک‌نمونه‌ای استفاده می‌شود؛ چون توزیع عامل‌ها نرمال است. با توجه به جدول ۴، سطح معناداری برای تمامی موانع اجرای راهبرد و فرضیه‌ها کمتر از ۰/۰۵ بوده و به عبارتی تمامی فرضیه‌های پژوهش تایید شده است.

جدول ۴. خروجی آزمون T-Test برای موانع اجرای راهبرد

عوامل	مقدار آزمون = ۳				
	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین‌ها	
				کران بالا	کران پایین
مدیریتی	۷۵/۴۲	۲۸۹	۰/۰۰۰	۳/۰۰۰۵	۳/۱۶۱۲
منابع انسانی	۷۰/۶۱۰	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۹۸۵	۳/۱۷۰۵
فرهنگی	۷۲/۵۸۳	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۸۴۶	۳/۱۵۱۰
فرآیندی	۷۴/۶۰۵	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۷۹۳	۳/۱۴۰۷
ارتباطی	۷۰/۶۱۰	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۹۸۵	۳/۱۷۰۵
راهبردی	۹۸/۹۵۶	۲۸۹	۰/۰۰۰	۳/۰۲۱۴	۳/۱۴۴۱
بودجه و مالی	۶۸/۲۴۹	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۱۱۸	۳/۰۸۴۷
هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی	۸۰/۲۰۷	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۹۲۰	۳/۱۴۲۵
ساختاری و سیستمی	۷۷/۲۴۰	۲۸۹	۰/۰۰۰	۳/۰۱۰۱	۳/۱۶۷۵
مدیریت پروژه و زمان	۷۸/۸۵۰	۲۸۹	۰/۰۰۰	۲/۹۷۶۷	۳/۱۲۹۱

در ادامه برای اولویت‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ آمده است، طبق یافته‌ها عوامل منابع انسانی، مدیریتی و راهبردی مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد در بانک سامان بوده‌اند. عوامل ساختاری و سیستمی، ارتباطی و فرهنگی موانع چهارم تا ششم بوده و عوامل فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی در جایگاه‌های هفتم تا دهم قرار دارند.



جدول ۵. اولویت‌بندی موانع اجرای راهبرد

بانک سامان		آزمون فرض
میانگین رتبه‌ای	اولویت‌بندی	
۵/۹۹	اولویت اول	منابع انسانی
۵/۶۲	اولویت دوم	مدیریتی
۵/۵۹	اولویت سوم	راهبردی
۵/۵۸	اولویت چهارم	ساختاری و سیستمی
۵/۵۲	اولویت پنجم	ارتباطی
۵/۴۳	اولویت ششم	فرهنگی
۵/۴۲	اولویت هفتم	فرآیندی
۵/۴۲	اولویت هشتم	هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی
۵/۳۳	اولویت نهم	مدیریت پروژه و زمان
۵/۱	اولویت دهم	بودجه و مالی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش به ارائه مدلی برای تحلیل موانع جاری‌سازی راهبردهای بانک سامان پرداخته شد. هدف اصلی پژوهش، شناسایی و ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی از عوامل و موانع بازدارنده‌ای بود که در راستای جاری‌سازی راهبردها در صنعت بانکداری و برای مطالعه موردی بانک سامان وجود داشت. بدین منظور بر مبنای مبانی نظری پژوهش و پژوهش‌های پیشین ۱۰ عامل منابع انسانی، مدیریتی، راهبردی، ساختاری و سیستمی، ارتباطی، فرهنگی، فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی به‌عنوان موانع اجرای راهبرد مشخص و متغیرهای آنها استخراج شد. سپس، با استفاده روش پژوهش کیفی و گروه‌های کانونی عوامل و شاخص‌ها بحث و بررسی شد و در نهایت، تمامی موانع از نظر گروه‌های کانونی در بانک سامان می‌توانند در زمره موانع باشند؛ اما برخی شاخص‌ها و متغیرها با صنعت بانکداری و بانک سازگار نبوده و حذف شدند. پژوهش انجام شده، دارای ده فرضیه بوده که براساس مدل مفهومی پژوهش تدوین شده بودند. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. خلاصه آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	فرضیه‌ها
تأیید	فرضیه ۱: عامل مدیریتی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۲: عامل منابع انسانی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۳: عامل فرهنگی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۴: عامل فرآیندی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۵: عامل ارتباطی از موانع جاری‌سازی راهبرد بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۶: عامل راهبردی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۷: عامل منابع مالی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۸: عامل سیستم اطلاعاتی و هوش تجاری از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۹: عامل ساختاری و سیستمی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.
تأیید	فرضیه ۱۰: عامل مدیریت پروژه و زمان از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است.

در این پژوهش، برای اولویت‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد. طبق یافته‌ها عوامل منابع انسانی، مدیریتی، راهبردی با میانگین رتبه‌ای فریدمن ۵/۹۹، ۵/۶۲ و ۵/۵۹ مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد در بانک سامان بوده‌اند. عوامل ساختاری و سیستمی با میانگین رتبه‌ای ۵/۵۸، ارتباطی با ۵/۵۲ و فرهنگی با ۵/۴۳ موانع چهارم تا ششم بوده و عوامل فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی با میانگین رتبه‌ای فریدمن ۵/۴۲، ۵/۳۳/۴۲ و ۵/۱ در جایگاه‌های هفتم تا دهم قرار دارند.

بر اساس یافته‌های پژوهش ۱۰ عامل کلیدی به‌عنوان و تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش، ۱۰ عامل بیان شده از موانع جاری‌سازی راهبرد بوده که تأیید شده‌اند. طبق یافته‌ها نیاز است که به تمامی عوامل توجه شده؛ اما برای عواملی که در اولویت هستند تلاش بیشتری برای بهبود صورت گیرد. به‌ترتیب، عامل منابع انسانی، عامل مدیریتی، عامل راهبردی، عوامل ساختاری و سیستمی، عامل ارتباطی، عامل فرهنگی، عامل فرآیندی، عامل هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، عامل مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی دارای اهمیت هستند؛ بنابراین، بهبود عوامل منابع انسانی، مدیریتی و راهبردی در اولویت قرار دارند و سپس، سایر عوامل. همچنین، با تأیید فرضیه‌ها، پیشنهادهاى منتج از فرضیه‌های پژوهش در ادامه ارائه می‌شود.

با توجه به این که عامل مدیریتی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، پیشنهادهایی چون پیاده‌سازی برنامه‌ها به‌منظور متناسب کردن سبک مدیریت و رهبری در بانک سازمان، جلب و افزایش حمایت مدیران عالی و ارشد بانک از راهبرد محوری و کمک آنها به اجرای راهبرد، آموزش

مدیران، ارتقاء درک و بینش مدیران در رهبری و راهبرد و بهبود مهارت‌های مدیریتی مدیران، ارتقاء هماهنگی میان مدیران واحدهای مختلف، مدیریت تعارض و کاهش اختلافات داخلی بین مدیران، دادن اختیارات بیشتر به مدیران و افزایش مخاطره‌پذیری آنان زمینه اجرای راهبردها و طرح‌ها ارائه می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع مدیریتی در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

بر اساس این‌که عامل منابع انسانی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، پیشنهادهای بعدی ارائه می‌شود، در نظر گرفتن الزامات راهبردها در جذب کارکنان، به‌کارگیری منابع انسانی باتجربه در کنار جوانان برای اجرای راهبرد، به‌کارگیری روش‌های مناسب برای استفاده از تجربه منابع انسانی مجرب، امکان ارائه فرصت آزمون و خطا و تجربه به منابع انسانی، ضرورت به‌کارگیری روش‌های مدیریت تعارض کارکنان در اجرای راهبرد، افزایش آگاهی کارکنان از راهبردهای کلان سازمان، افزایش مهارت و ارتقاء دانش و مهارت کارکنان در حوزه مدیریت راهبردی و به‌طور ویژه اجرای راهبرد، بررسی دلایل خروج و ترک خدمت کارکنان و رفع ضعف‌ها در این زمینه به کاهش موانع منابع انسانی در اجرای راهبرد بانک کمک می‌کند.

با در نظر گرفتن این‌که عامل فرهنگی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، ارتقاء مشارکت واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای راهبرد با استفاده از برنامه‌های مشارکت کارکنان، پیاده‌سازی نظام پیشنهادها به‌منظور افزایش مشارکت کارکنان، پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر برای مدیران و کارکنان برای کاهش مقاومت، متناسب‌سازی اجرای راهبرد با ارزش‌های سازمان، افزایش اعتماد کارکنان به راهبردهای سازمان با نمایش دستاوردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و بهبود جو سازمانی برای اجرای راهبرد در راستای راهبرد این پیشنهادها به کاهش موانع فرهنگی در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

با توجه به این‌که عامل فرآیندی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، پیاده‌سازی نظام مدیریت فرآیندها، تدوین رویه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی شفاف، برطرف کردن ابهام فرآیندهای تدوین‌شده، اصطلاحات و واژگان راهبرد، درگیر شدن بخش‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، تطابق فرآیندهای سازمانی با راهبردهای منتخب می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع فرآیندی در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

با در نظر گرفتن این‌که عامل ارتباطی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، بهبود ارتباطات میان لایه‌های مختلف مدیریت (سطوح سازمانی)، بهبود ارتباطات میان کارکنان، بهبود ارتباطات عمودی و مورب میان مدیران و کارکنان، بهبود ارتباطات بین واحدهای اجرایی در رابطه با راهبردها پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع ارتباطی در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

از آنجاکه، عامل راهبردی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، استفاده نکردن صرف از ارقام و اعداد در بیان موضوعات راهبردی، عدم دلبستگی به راهبردهای گذشته، افزایش ارتباط برنامه‌ریزی عملیاتی با برنامه‌ریزی کلان‌سازمانی، تاثیرگذاری، کنترل و توجه به نیروهای محیطی و فراسازمانی مانند رقبا و مشتریان، تعیین راهبردهای وظیفه‌ای و برنامه‌های تاکتیکی با رویکرد سیستمی یکپارچه، اولویت‌بندی صحیح اهداف، استقرار نگرش سیستمی برای امر برنامه‌ریزی، پیش‌بینی رویدادهای خارجی، تغییرات سیاست‌ها و قوانین و استفاده مطلوب از آنها، انجام تحلیل‌های محیطی و دید جامع نسبت به محیط خارجی، استقرار تفکر نوآورانه، پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع راهبردی در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

با نظر به این‌که عامل منابع مالی/بودجه از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، استفاده صحیح از فنون برنامه‌ریزی مالی در راستای راهبرد، رفع محدودیت‌های بودجه‌ای از نظر قوانین، تنوع در منابع تامین مالی پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع مالی/بودجه در اجرای راهبرد کمک می‌کند. با توجه به این‌که عامل سیستم اطلاعاتی و هوش تجاری از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و هوش تجاری، دسترسی به اطلاعات مرتبط و مفید برای کارکنان و مدیران مسئول در حوزه راهبرد، دسترسی به اطلاعات به‌روز، شفاف، دقیق، پردازش دقیق اطلاعات در دسترس، به‌کارگیری و بهره‌برداری از اطلاعات در راستای راهبرد پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع سیستم اطلاعاتی و هوش تجاری در اجرای راهبرد کمک می‌کند.

از آنجاکه، عامل ساختاری و سیستمی از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، ایجاد ساختارهای متناسب با راهبرد، کاهش دیوانسالاری/ بروکراسی زاید در سازمان، ارتقاء سیستم‌های مدیریتی موثر، سرمایه‌گذاری در سیستم‌ها، زیرساخت‌ها و تجهیزات پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع ساختاری و سیستمی در اجرای راهبرد کمک می‌کند. با توجه به این‌که عامل مدیریت پروژه و زمان از موانع جاری‌سازی راهبرد در بانک سامان است، تدوین برنامه منعطف سالانه، کنترل و گزارش انحرافات زمانی پیشنهاد می‌شود، این پیشنهادها به کاهش موانع مدیریت پروژه و زمان در اجرای راهبرد کمک می‌کند. نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین نیز مقایسه شد. از همگرایی‌ها نکات حائز توجه این است که متغیرهایی چون موانع مدیریتی، منابع انسانی و راهبردی که اجماع نظر زیادی از سوی صاحب‌نظران بر آنها وجود داشت، در این پژوهش نیز اهمیت بیشتری داشتند. همگرایی دیگر پژوهش در خصوص متغیر مدیریت پروژه و زمان بود. این متغیر در میان پژوهش‌های پیشین کمترین اجماع را به خود اختصاص داده بود و در این پژوهش نیز در میان ۱۰ مانع شناسایی

شده اولویت ۹ را به خود اختصاص داد. از واگرایی‌های پژوهش حاضر در خصوص مانع بودجه و منابع مالی بود. در این پژوهش، این مانع در اولویت آخر قرار داشت؛ در حالی که، در پژوهش‌های پیشین این مانع در زمره موانع با اجماع بالا بود.

براساس یافته‌های پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌شود، از مدل حاضر برای سایر بانک‌ها جهت افزایش اعتبار و آزمون مدل و همچنین مقایسه نتایج پژوهش‌های صنعت بانکداری باهم استفاده کنند. استفاده از مدل حاضر در سایر صنایع، به‌کارگیری سایر مدل‌ها و شناسایی موانع و متغیرهای جدید در اجرای راهبرد و توسعه مدل فعلی و بررسی مدل‌ها و شناسایی موانع در سایر حوزه‌های مدیریت راهبردی مانند برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل راهبرد به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌شود.

از دیگر پیشنهادها به محققین آتی استفاده از روش‌های دیگر مانند روش بررسی و تحلیل سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی موانع اجرای راهبرد است. در پایان می‌توان عنوان کرد که پژوهش حاضر نیز دارای محدودیت‌هایی بوده است. برخی از متغیرها و شاخص‌های اندازه‌گیری متناسب با شرایط صنعت بانکداری و سازمان‌های ایرانی نبوده و به ناچار حذف شدند. در نهایت این‌که، یکی از با اهمیت‌ترین محدودیت‌ها که از ویژگی خاص پژوهش‌های علوم انسانی به‌شمار می‌آید، تأثیر متغیرهای بیرونی است که از کنترل پژوهشگر خارج بوده و امکان بررسی اثرگذاری آنها بر نتایج پژوهش وجود نداشت.

## منابع

۱. بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره و حجازی، الهه (۱۳۸۷). روش‌های پژوهش در علوم رفتاری، نشر آگه، تهران.
۲. کریمی دستجردی داوود، پورعزت علی اصغر، سیدکلالی نادر و اخوان انوری محمدرضا (۱۳۸۹). رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۳۱-۴۹.
۳. لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). جاری‌سازی راهبرد: راهنمای گام به گام پیاده‌سازی راهبرد در عمل، انتشارات آریانا.
۴. مومنی علیرضا، جوادزاده محمد و تیز فهم مهدی (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد راهبردی بانک ها، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱)، ۱۵۹-۱۴۱.
5. www.fortune.magazine.co.uk .
6. Bey N A , Michael Z and Tim C. Mc Aloone Hauschild (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies, *Manufacturing Technology*, 62 , 43° 46.
7. Bryson J (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass; 4 edition .
8. Chimhanzi J., Morgan R E, (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms, *Journal of Business Research* ,58, 787° 796.
9. David Fred R. (2013). *Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach*, Fourteenth Edition, Prentice Hall.
10. Dibb S 1, Simkin L and Wilson D (2008). Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning, *Industrial Marketing Management*, 37 , 539° 55.
11. Dmitrijeva K and Batraga A (2012). Barriers to integrated marketing communications: the case of Latvia (small markets), *Social and Behavioral Sciences*, 58 , 1018 ° 1026.
12. Estiri M, Aghazadeh H, Rayej H, Raoufi T (2010). A survey of marketing barriers of sport institutions in Iran, *Business Strategy Series*, 11(3), 169 ° 176.
13. Homburg C, Krohmer H, Workman J P (2004). A strategy implementation perspective of market orientation, *Journal of Business Research*, 57 , 1331° 1340.
14. Kaplan R.S & Norton D.P. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1), 43-60.
15. Mee N, Clewes D, Phillips P S, Adam D. Read A D (2004). Effective implementation of a marketing communications strategy for kerbside recycling: a case study from Rushcliffe, UK, *Resources, Conservation and Recycling*, 1° 26.
16. Pehrsson, A (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model, *European Business Review*, 21(1), 64 ° 77.
17. Simkin, L. (2002 a). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 8-2.
18. Simkin, L. (2002b). Tackling Implementation Impediments to Marketing Planning, *Marketing Intelligence and Planning*, 20(2), 120-126.

19. Simkin, L. (2000). Delivering Effective Marketing Planning, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 8(4), 335-350.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی