

## شناسایی و ارائه چارچوب عوامل مؤثر بر شکاف استراتژی

عرفان مصلح<sup>۱</sup>، رقیه عالی زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری صنایع، دانشگاه یزد

### چکیده

بعد از طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در اواسط دهه ۱۹۶۰، این موضوع مورد توجه بسیاری از شرکت‌ها و اندیشمندان این حوزه قرار گرفت. در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها دارای استراتژی‌های مشخص هستند؛ اما فقط تعداد اندکی از آنها موفق به اجرای کارآمد استراتژی‌ها می‌شوند. حال این سؤال پیش می‌آید چه چیزی سبب موفقیت برخی از شرکت‌ها در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود و چه عواملی سبب می‌شود شرکت‌ها به وضع مطلوب موردنظر خود نرسند. بحث پیرامون این موضوع مربوط به ادبیات شکاف استراتژی می‌باشد که موضوع مورد تمرکز این مقاله است. هدف ما در این مقاله شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در شکاف استراتژی، اولویت‌دهی و درنهایت ارائه یک چارچوب از این عوامل است. روش تحقیق استفاده‌شده در این پژوهش، روش میدانی و از نوع همبستگی است. در این راستا ما با استفاده از منابع کتابخانه‌ای به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در شکاف استراتژی پرداخته‌ایم و سپس با استفاده از تاپسیس عوامل با اهمیت بیشتر، احصا شد. در گام آخر با روش تحلیل عامل اکتشافی و استفاده از نرم‌افزار SPSS، چارچوبی از عوامل مؤثر بر شکاف در قالب چهار دسته عوامل ناشی از تدوین، اجرا، ارزیابی و مسائل زمینه و پشتیبانی برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه گردید.

**کلمات کلیدی:** شکاف استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تاپسیس، تحلیل عاملی

### ۱- مقدمه

وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی‌شده است که شکاف استراتژیک نام دارد. سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند این فاصله بین این وضع موجود و وضع مطلوب را با بسیج منابع، هدایت، برنامه‌ریزی و... پر نمایند و مسیر این فعالیت‌ها هم استراتژی‌های شرکت است. در حال حاضر بیش از نیم‌قرن از طرح و بحث پیرامون مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی

تمام سازمان‌ها با به کار گرفتن ابزارهای مختلف به دنبال رسیدن به هدف مطلوب خود هستند. یکی از این ابزارها تدوین برنامه استراتژیک است که روشی مناسب برای پیش‌بینی و رویارویی با محیط در حال تغییر آینده است. در برنامه استراتژیک، چیزی که اهمیت دارد شناخت فاصله بین وضعیت موجود و

و ارزیابی آن می‌گذرد با این حال کماکان بسیاری از شرکت‌ها حتی با داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌توانند به وضع مطلوب مورد نظر خود برسند و فاصله خود با وضع مورد نظر را طی کنند. لذا این سؤال پیش می‌آید که چه عواملی سبب می‌شوند تا شرکت‌ها در این مسیر موفق نباشند؟ پاسخ به این سؤال یا به عبارتی بررسی عوامل ایجادکننده شکاف و تحلیل و ارزیابی اقدامات انجام‌شده، امری ضروری برای جلوگیری از شکست در رسیدن به اهداف استراتژیک به شمار می‌رود.

تاکنون تلاش‌های در خصوص تحلیل این موضوع شده است و اندیشمندان متفاوتی به بیان دلایل و عوامل پرنشدن شکاف استراتژی پرداخته‌اند. ما در این مقاله سعی کرده‌ایم یک مرور جامع بر آرا اندیشمندان این حوزه داشته باشیم و عوامل بیان‌شده را جمع‌آوری و سپس موارد تکراری را حذف کنیم که در نهایت به ۶۰ عامل مؤثر بر شکاف استراتژی رسیدیم. از آنجا که منابع سازمان‌ها محدود هستند و عملاً امکان تمرکز بر تمام این شصت عامل وجود ندارد. در گام بعدی تحقیق مهم‌ترین این عوامل را احصا کرده و به منظور درک بهتر در یک چارچوب ارائه داده‌ایم.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- مدیریت استراتژیک:

مدیریت استراتژیک را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه می‌دانند که سازمان را قادر به دستیابی به اهداف بلندمدت خود می‌کند [۱]. طبق تعریف گفته‌شده مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله، تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد که مرحله اول را برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گویند.

پورتر در سال ۱۹۹۶ بیان کرد که یک برنامه‌ریزی استراتژیک اثربخش به سازمان مزیت رقابتی بالاتری نسبت به رقبایش می‌دهد [۲]. امروزه برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور غلبه بر تغییرات محیطی و مواجهه با آن، از سوی شرکت‌های زیادی مورد توجه قرار گرفته است [۳]. یک برنامه استراتژیک در مرکز توانایی‌های یک سازمان برای اتخاذ تصمیمات حیاتی کسب و کار قرار دارد و به منزله تخته شیشه‌ای برای انجام برنامه‌ریزی عملیاتی به حساب می‌آید. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ی کسب و کار را هدایت می‌کند و برنامه کسب و کار هم تک‌تک وظایف را به مدیریت یادآوری می‌کند. به عبارت دیگر برنامه کسب و کار، برنامه‌ریزی استراتژیک را به عملکرد ترجمه می‌کند [۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع به عنوان وسیله‌ای برای ابلاغ چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف بلندمدت به کار می‌رود و باعث انگیزش و تحریک کارمندان، مشتریان، شرکا، ذینفعان و دیگران خواهد شد.

بعد از مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک مرحله اجرای استراتژی یا پیاده‌سازی استراتژی می‌باشد [۵]. در این مرحله آنچه در مرحله قبل مشخص شده است؛ بایستی در سازمان پیاده‌سازی شود. عمده مسائل بنگاه‌ها در مدیریت استراتژیک در این مرحله است. مرحله قبل یک مرحله ذهنی است. اما در این مرحله همه آنچه در ذهن‌ها تصور شده و روی کاغذ آمده است؛ پیاده می‌شود. تصور برخی از مدیران این است که کل شرکت، در این مرحله درگیر استراتژی‌ها می‌شود؛ درحالی‌که سازمان‌های موفق بدنه خود را از مرحله تدوین درگیر فرآیند مدیریت استراتژیک می‌کنند [۶].

گام بعدی ارزیابی استراتژی است. در جهان امروزی شرایط محیط به شدت دستخوش تغییر است و لذا موفقیت امروز ناشی از استراتژی‌ها، موفقیت فردا را

عوامل متعددی در ایجاد شکاف استراتژی نقش دارند که در ادامه به بررسی آن‌ها خواهیم پرداخت. دشماخ و ورات [۱۰] در پژوهش خود، اثر کیفیت ضعیف خدمات را بر کسب و کار بررسی کردند. در مطالعه آن‌ها، کاهش ظرفیت برای پاسخگویی به نیاز مشتری، کاهش سهم بازار، عدم انعطاف‌پذیری برای تغییر، کاهش سود، کاهش عملکرد کسب و کار، کاهش چرخه زمانی، افزایش زمان پاسخگویی به بازار، افزایش در موجودی به‌عنوان عوامل کاهش کیفیت، نارضایتی مشتری و درنهایت ایجاد شکاف مطرح شده‌اند.

طبق اظهارات گتز<sup>۲</sup> و همکاران [۱۱]، شکست سازمان‌ها به دلیل فقدان پنج چالش اساسی در سازمان است:

۱- هم‌زمان بودن افق زمانی بلندمدت تفکر استراتژیک با تمرکز کوتاه‌مدت موردنیاز برای اقدام استراتژیک،

۲- در طول برنامه‌ریزی کسب و کار، تشخیص تناسب بین استراتژی و آنچه برای اجرا موردنیاز است، مهم است،

۳- تعادل سازگاری بین هدف با حقیقت چرخه‌های کسب و کار و آشفتگی بازار،

۴- کنار آمدن با این موضوع که اجرای استراتژی امری نخواستار و جبرگرایانه است،

۵- قبول اختلاف بین اهداف استراتژیک و ابزار تاکتیکی.

مطالعات اورگان<sup>۲</sup> هشت مانع اصلی را نشان می‌دهند که پنج مورد آن‌ها را می‌توان به‌عنوان موانع داخلی نام برد [۱۲]:

۱- ارتباطات ناکافی بوده است.

تضمین نمی‌کند و بایستی استراتژی‌ها همواره مورد ارزیابی قرار بگیرند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده انجام می‌شود:

\* بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند.

\* محاسبه و سنجش عملکردها

\* اقدامات اصلاحی

ارزیابی می‌تواند ما را از اشتباهات و مسائل پیش رو آگاه کند. همچنین می‌تواند در اصلاح به‌موقع مسیر شرکت ما را یاری نماید. بنابراین می‌توان گفت ارزیابی یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های بخش مدیریت است که می‌تواند اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری اثربخش و تخصیص مؤثر منابع را فراهم کند [۷].

## ۲-۲- شکاف استراتژی

موضوع شکاف استراتژی برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ مطرح گشت. وجود فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را شکاف استراتژی می‌گویند.

شکاف در واقع تهدیدی برای عملکرد آینده یک سازمان و تضمینی برای اثر بر بهره‌وری و کارایی بنگاه‌ها است [۸]. به بیان دیگر شکاف استراتژیک اختلاف بین توانایی در خلق ارزش موردنیاز برای کسب موفقیت در یک ناحیه معین و توانایی فعلی سازمان در آن ناحیه است.

شناخت شکاف و عوامل مؤثر در آن جهت درک نقص‌ها و کاستی‌ها در مدیریت استراتژیک به کار می‌رود. در واقع در بررسی و تحلیل شکاف سعی بر تغییر در زمینه‌هایی است که در آن یک نوع عدم رضایت، به‌صورت تفاوت بین وضعیت فعلی و آینده ایده‌آل وجود دارد و در نهایت پیشنهاد راهکارهایی در جهت بستن شکاف موجود است [۹].

1. Eshmukh & Vrat

2. Getz

3. Organ

- ۲- اجرا طولانی تر از آنچه مورد انتظار است می شود.
- ۳- فقدان و نقص در توانایی نیروی انسانی
- ۴- تمام اهداف استراتژی به اندازه کافی توسط کارمندان درک نشده است.
- ۵- هماهنگی در اجرا به اندازه کافی اثربخش نیست.
- ۶- بحرانها مانع توجه به اجرا می شوند.
- ۷- مشکلات غیرقابل پیش بینی به وقوع می پیوندد.
- ۸- فاکتورهای خارجی بر اجرا اثر می گذارند.
- نارایانان و فی هفت مورد از سهل انگاری مدیران را به عنوان عواملی که موفقیت استراتژیک را تهدید می کند؛ بر شمرده اند [۱۳]:
- ۱- اقدام مدیران در جهل خودسرانه وقایع و گرایش هایی که خارج از فعالیت های معمول سازمان رخ می دهد،
- ۲- اقدام مستقیم و فوری بدون تشخیص آگاهانه،
- ۳- مسیر: عدم توجه مدیران به حرکت در مسیر آینده،
- ۴- فرضیات: پذیرفتن بدون فکر و بدون دقت مسائل در جهان،
- ۵- اجرا: اینکه مدیران به چگونگی اجرای برنامه فکر نمی کنند. بلکه فقط توقع دارند که برنامه به محض تدوین و ابلاغ اجرا شود،
- ۶- ابلاغ برنامه تدوین شده با تشریفات و بیان اهداف گنگ و کلی از طرف مدیر ارشد،
- ۷- تمایل نداشتن به پذیرش حقیقت،
- در انتهای می توان به آنچه وایت و پتون (به عنوان دلایل شکست بیان کرده اند؛ اشاره نمود. آنها شکست ها را ناشی از نبود چشم انداز مناسب و متمرکز، نبود نوآوری، ظهور خطرات تکنولوژی و پیشرفت های تکنولوژی می دانند که ارزشی را برای مشتریان به همراه ندارد [۱۴].

### ۲-۳- جمع بندی مبانی نظری تحقیق

- همان طور که در بخش مرور ادبیات مشاهده می شود عوامل زیادی در شکاف استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه و در جدول شماره ۱ عوامل ذکر شده مؤثر بر شکاف استراتژی در ادبیات از نگاه نویسندگان و صاحب نظران این حوزه آورده شده است.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر شکاف استراتژی

ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع	ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع
۱	عدم به کارگیری ابزار مناسب در برنامه ریزی استراتژیک	[۹] و [۱۵] و [۱۶]	۳۱	استراتژی های مبهم و ضعیف	[۶] و [۱۷]
۲	عدم توجه به چشم انداز در تدوین برنامه استراتژیک	[۱۸] و [۱۹]	۳۲	فرضیات اشتباه مدیران ارشد	[۲۰] و [۲۱]
۳	ضعف در پیش بینی انتظارات و توقعات ذینفعان	[۲۲] و [۲۳] و [۲۴]	۳۳	پیچیدگی های مدل سازی	[۲۴]
۴	پیچیدگی برنامه ها و درک نشدن آن توسط کارکنان	[۲۵]	۳۴	نقص و فقدان در توانایی کارمندان	[۲۶] و [۲۷]
۵	انتخاب اهداف نامناسب برای برنامه ریزی استراتژیک	[۲۸]	۳۵	عدم اطمینان مدیران از برنامه استراتژیک	[۱۶]

ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع	ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع
۶	ناکارآمدی در درگیر کردن کارمندان با استراتژی‌ها	[۲۸]	۳۶	نبود تخصص در مدیران کلیدی	[۲۱]
۷	سنجیده نشدن امکان تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌ها	[۱۵]	۳۷	نداشتن رویکرد سیستمی	[۲۹]
۸	عدم آموزش کافی و راهنمایی کارکنان سطوح پایین‌تر	[۳۰]	۳۸	تقسیم کار نامناسب سازمانی	[۱۶] و [۳]
۹	ارتباطات ناکافی در حین اجرا	[۲۶] و [۲۴]	۳۹	عدم پوشش و یکپارچگی عملکرد	[۳۱]
۱۰	کمبود ابتکار و نوآوری در برنامه‌ریزی استراتژیک	[۲۵]	۴۰	تدوین برنامه‌ها توسط مشاوران خارجی	[۳۲]
۱۱	نداشتن راهنما یا یک مدل برای هدایت استراتژی‌ها	[۳۳] و [۱۷]	۴۱	عدم بازبینی به موقع برنامه‌های استراتژیک	[۵]
۱۲	وقت نگذاشتن مدیران ارشد برای اجرای استراتژی‌ها	[۲۸]	۴۲	عدم درک صحیح برنامه توسط مدیر اجرایی	[۳۳] و [۲۶]
۱۳	به اشتراک گذاشتن ضعیف یا ناکافی اطلاعات در حین اجرا	[۱۷] و [۶]	۴۳	وجود تشریفات اداری زیاد در حین اجرای	[۲۸]
۱۴	تغییرات در محیط خارجی و عدم مدیریت صحیح آن‌ها	[۳۴]	۴۴	عدم برخورداری مدیران از تفکر استراتژیک	[۲] و [۲۰] و [۳۵]
۱۵	عدم در نظر گرفتن رابطه علی و معلولی بین مسائل	[۵] و [۲۷]	۴۵	نبودن رابطه مناسب بین تدوین و اجرا	[۳۱] و [۱۱]
۱۶	تصمیم‌گیری حسی در مورد برنامه‌های رسمی	[۲۸]	۴۶	عدم ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی‌ها	[۲۲]
۱۷	دور شدن مکرر از برنامه استراتژیک با ظهور بحران‌ها	[۲۶]	۴۷	قابل اندازه‌گیری نبودن اهداف	[۲۲] و [۳] و [۶]
۱۸	کاستی در هماهنگی برنامه‌ریزی استراتژیک با محیط عملیاتی	[۲] و [۳۶]	۴۸	اجرا برخلاف ساختار قدرت سازمان	[۳۲] و [۲۵]
۱۹	همسو نبودن نیاز مشتری با برنامه استراتژیک آینده	[۳۷] و [۳۲]	۴۹	سیستم‌های اداری چندبخشی	[۱۶]
۲۰	بازخوردهای نامناسب و ناکافی در حین اجرا	[۱۱] و [۶]	۵۰	چالشی نبودن اهداف	[۳۸] و [۶] و [۱۲]
۲۱	در نظر نگرفتن پاداش بر اساس عملکرد استراتژیک	[۳۹] و [۳]	۵۱	عدم مدیریت تعارض	[۴۰] و [۲۲] و [۳] و [۲۴]
۲۲	عدم اتفاق نظر افراد درگیر در امر برنامه‌ریزی و اجرا	[۴۰] و [۴۱]	۵۲	مقاومت سازمانی در برابر تغییر	[۲] و [۲۲] و [۳۵] و [۲۵]
۲۳	عدم تناسب مدل ذهنی مدیر با وضعیت فعلی سازمان	[۱۵] و [۳۲]	۵۳	عدم غنی‌سازی ذهن‌ها نسبت به موضوع	[۳۵]
۲۴	مواجه بودن سازمان با نوعی روزمرگی و در نتیجه عدم تمایل به اجرای برنامه‌ریزی می‌شود	[۲۳] و [۲۴]	۵۴	ضعف در تعریف صحیح فعالیت‌ها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا	[۱۹] و [۲۲]

ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع	ردیف	عوامل مؤثر بر شکاف استراتژیک در سازمان	منبع
۲۵	عدم واقع‌گرایی مدیر در تعیین نقاط قوت و ضعف قبل از تدوین برنامه	[۱۱]	۵۵	تدوین استراتژی‌ها توسط عناصر ستادی و عدم رهبری آن توسط مدیر ارشد	[۱۹] و [۴۱]
۲۶	عدم تشخیص گلوگاه‌های سازمان قبل از تدوین برنامه استراتژیک	[۳۵]	۵۶	فقدان در دسترس بودن الزامات و پیش‌نیازها برای اجرا	[۳۸]
۲۷	خطای استراتژی و عدم تمرکز بر مقصد اصلی	[۵] و [۳۸]	۵۷	کاستی در تشکیل گروه و کمیته به‌منظور راهبری کردن تدوین و اجرا	[۳۸]
۲۸	ناسازگاری منافع حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک با تصویری که مدیران و کارکنان از منافع خود دارند	[۲۲] و [۳۵]	۵۸	کمبود مشارکت تمام کارمندان در تمامی سطوح در تدوین برنامه استراتژیک	[۲۸] و [۳۷]
۲۹	جدا از فرآیند کلی مدیریت سازمان دیدن برنامه ریزی استراتژیک	[۱۵]	۵۹	نداشتن مهارت‌های تحلیل خوب و قضاوت شهودی در مرحله تدوین	[۱۵] و [۲۲]
۳۰	طولانی‌تر شدن اجرای برنامه استراتژیک	[۲۶] و [۴۲]	۶۰	مشخص نکردن دقیق مسئولیت‌ها و مسیرهای پاسخگویی در حین تدوین	[۱۷] و [۳]

### ۳- روش تحقیق

فرد یا گروهی از افراد تصمیم‌گیرنده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این تکنیک بر این مفهوم بنا شده است که هر عامل انتخابی باید کمترین فاصله را با عامل ایده‌آل مثبت (مهم‌ترین) و بیشترین فاصله را با عامل ایده‌آل منفی (کم‌اهمیت‌ترین عامل) داشته باشد به عبارت دیگر در این روش میزان فاصله یک عامل با عامل ایده‌آل مثبت و منفی سنجیده شده و این خود معیار درجه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل است. مراحل این روش عبارتند از:

#### مرحله اول: ایجاد جدول نظرات خبرگان:

در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن گزینه‌ها و در ستون آن افراد (خبرگان) قرار می‌گیرد، محل تلاقی هر سطر با ستون هم امتیازی است که هر خبره به هر گزینه داده. (جدول ۲).

جدول ۲: ماتریس نظرات خبرگان (N)

در این مقاله، بر اساس بررسی عوامل بیان‌شده در بخش ادبیات و مبانی نظری موضوع پژوهش، مجموعه‌ای از عوامل شکاف استراتژی استخراج شده است. سپس این مجموعه عوامل در پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۶۰ پرسش تنظیم و در هر پرسش میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مستخرج از ادبیات با استفاده از طیف لیکرت آزمون گردید. جهت تحلیل پرسشنامه‌ها از تاپسیس به‌عنوان ابزاری برای رتبه‌بندی و شناسایی عوامل با اهمیت بیشتر استفاده شد. در ادامه جهت دسته‌بندی و ارائه یک چارچوب از عوامل از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده کرده ایم.

#### ۳-۱- رتبه‌بندی گزینه‌ها با استفاده از روش Topsis

این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون ارائه گردید. در این روش m عامل یا گزینه به‌وسیله یک

گزینه مشخص شده‌اند، شناسایی شوند. به عبارتی، ایده‌آل مثبت بزرگ‌ترین مقدار  $V$  و ایده‌آل منفی کوچک‌ترین مقدار  $V$  است، رابطه ۳ و ۴ این موضوع را بیان می‌کند.

رابطه ۳: ایده‌آل مثبت

$$A^+ = \left\{ \left( \max_i V_j \mid j \in J \right) \mid i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\}$$

رابطه ۴: ایده‌آل منفی

$$A^- = \left\{ \left( \min_i V_j \mid j \in J \right) \mid i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\}$$

مرحله پنجم: محاسبه فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی:

در این مرحله میزان فاصله هر یک از گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی با توجه به روابط ۵ و ۶ تعیین می‌شود.

رابطه ۵: فاصله گزینه  $i$  از ایده‌آل مثبت

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_j - V_j^+)^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m$$

رابطه ۶: فاصله گزینه  $i$  از ایده‌آل منفی

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_j - V_j^-)^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m$$

مرحله ششم: محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از

عوامل به عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی:

در این مرحله میزان نزدیکی هر یک از گزینه‌ها به ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی (CL) طبق رابطه ۷ به دست می‌آید.

رابطه ۷:

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

مرحله هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها:

افراد / گزینه‌ها	$N_1$	$N_2$	...	$N_n$
$A_1$	$r_{11}$	$r_{12}$	...	$r_{1n}$
$A_2$	$r_{21}$	$r_{22}$	...	$r_{2n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$
$A_m$	$r_{m1}$	$r_{m2}$	...	$r_{mn}$

$r_{ij}$ : امتیاز خبره  $i$  به گزینه  $j$  ا.م.

مرحله دوم: بهنجار کردن ماتریس نظرات خبرگان (نرمالیزه کردن):

به منظور قابل مقایسه شدن، ماتریس نظرات خبرگان با استفاده از رابطه ۱ ماتریس بهنجار شده یا ماتریس بی مقیاس ( $N_1$ ) را تولید می‌نماییم.

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}} \quad \text{رابطه ۱:}$$

مرحله سوم: به دست آوردن ماتریس بی مقیاس موزن:

برای به دست آوردن ماتریس بی مقیاس موزون ( $V$ )، ماتریس بی مقیاس شده (به دست آمده از مرحله دوم) را در ماتریس مربعی ( $w_{n \times n}$ ) که عناصر قطر اصلی آن اوزان و دیگر عناصر آن صفر هست، ضرب می‌کنیم.

$$V = N_1 \times w_{n \times n} \quad \text{رابطه ۲:}$$

مرحله چهارم: تعیین عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی:

در این مرحله بایستی گزینه‌هایی که از نظر پاسخ‌دهندگان به عنوان مهم‌ترین عامل و کم‌اهمیت‌ترین

شناسایی شده به منظور مشخص شدن عوامل اهمیت دار و دسته‌بندی آن‌ها با استفاده از دو مرحله پرسشنامه سنجیده شد.

در این مرحله گزینه‌ها بر اساس مقدار CL بدست آمده از رابطه ۷ رتبه‌بندی می‌شوند

### ۳-۲- تحلیل عاملی اکتشافی

در تحلیل عاملی اکتشافی به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط بین آن‌ها هستیم. در تحلیل عاملی اکتشافی از پیش، مدل معینی وجود ندارد. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد؛ می‌تواند در جهت ساخت چارچوب نیز مورد توجه استفاده قرار گیرد. با توجه به تحلیل‌های آماری در صورتی که نیاز به تعیین آزمون مناسب برای سنجش متغیرها باشد، آزمون کلموگراف می‌تواند با محاسبه p-value صحت استفاده از آزمون‌های توزیعی را مشخص نماید؛ که در این پژوهش استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید قرار گرفت.

### ۳-۴- جامعه آماری

نمونه‌گیری در این تحقیق مبتنی بر روش گلوله برفی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق در گام دوم (گام اول تجزیه و تحلیل) شامل ۸ تن از خبرگان این حوزه (۴ متخصص در حوزه تدوین برنامه استراتژیک و ۴ مدیر اجرایی شرکت‌های معتبر) می‌باشد. برای گام سوم پژوهش (گام دوم تجزیه و تحلیل) و دسته‌بندی عوامل، پرسشنامه‌ای تهیه و در اختیار ۴۰ نفر شامل افراد خبره و دارای تخصص و سابقه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک (با احتساب هشت خبره مرحله قبل) قرار گرفت که در نهایت از بین ۴۰ پرسشنامه ۳۲ پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت. مشخصات افراد مشارکت‌کننده در جدول شماره ۳ آمده است.

### ۳-۳- ابزار گردآوری داده

در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. سپس عوامل

جدول (۳) مشخصات افراد مشارکت‌کننده

تخصصات	مشخصات	تعداد
فارغ التحصیل DBA	متخصص در تدوین برنامه‌های استراتژیک	۱ نفر
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی	متخصص در تدوین برنامه‌های استراتژیک	۳ نفر
کارشناسی ارشد	مدیر اجرایی یا مدیر دفتر استراتژیک شرکت‌ها	۶
کارشناسی ارشد	کارشناس بخش مدیریت استراتژیک شرکت‌ها	۱۴
کارشناسی	کارشناس بخش مدیریت استراتژیک شرکت‌ها	۸

### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

از پرسشنامه تاپسیس، به تجزیه و تحلیل اطلاعات مطابق با مراحل انجام روش تاپسیس می‌پردازیم. مرحله اول تشکیل ماتریس نظرات خبرگان است که در جدول زیر مشاهده می‌نمایید. در تجزیه و تحلیل داده‌ها وزن خبرگان مساوی در نظر گرفته شده است

#### ۴-۱- گام اول: تجزیه و تحلیل با استفاده از تاپسیس

با توجه به عوامل احصا شده از ادبیات و مصاحبه با خبرگان که در جدول شماره ۱ آمده است و با استفاده



جدول ۴: ماتریس نظرات خبرگان (N)

	N <sub>۱</sub>	N <sub>۲</sub>	N <sub>۳</sub>	N <sub>۴</sub>	N <sub>۵</sub>	N <sub>۶</sub>	N <sub>۷</sub>	N <sub>۸</sub>
A <sub>۱</sub>	۲	۱	۲	۳	۳	۱	۲	۲
A <sub>۲</sub>	۶	۴	۱	۳	۲	۳	۲	۳
A <sub>۳</sub>	۲	۱	۳	۳	۴	۵	۳	۳
A <sub>m</sub>	r <sub>m۱</sub>	r <sub>m۲</sub>	r <sub>m۳</sub>	r <sub>m۴</sub>	r <sub>m۵</sub>	r <sub>m۶</sub>	r <sub>m۷</sub>	r <sub>m۸</sub>
A <sub>۶۲</sub>	۲	۱	۱	۲	۳	۳	۳	۳
A <sub>۶۳</sub>	۲	۱	۳	۳	۳	۴	۲	۲
A <sub>۶۴</sub>	۵	۴	۱	۲	۳	۳	۱	۳
وزن	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۵

سپس با استفاده از رابطه ۱ جدول ۵ ماتریس بی‌مقیاس را برای خبرگان تشکیل می‌دهیم که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۵: ماتریس بی‌مقیاس (N<sub>۱</sub>)

	N <sub>۱</sub>	N <sub>۲</sub>	N <sub>۳</sub>	N <sub>۴</sub>	N <sub>۵</sub>	N <sub>۶</sub>	N <sub>۷</sub>	N <sub>۸</sub>
A <sub>۱</sub>	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴	۰/۰۵۶	۰/۰۸۵	۰/۰۸۴	۰/۰۲۷	۰/۰۵۶	۰/۰۵۷
A <sub>۲</sub>	۰/۱۵۳	۰/۰۹۷	۰/۰۲۸	۰/۰۸۵	۰/۰۵۶	۰/۰۸۲	۰/۰۵۶	۰/۰۸۶
A <sub>۳</sub>	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴	۰/۰۸۴	۰/۰۸۵	۰/۱۱۲	۰/۱۳۷	۰/۰۸۵	۰/۰۸۶
A <sub>m</sub>	r <sub>m۱</sub>	r <sub>m۲</sub>	r <sub>m۳</sub>	r <sub>m۴</sub>	r <sub>m۵</sub>	r <sub>m۶</sub>	r <sub>m۷</sub>	r <sub>m۸</sub>
A <sub>۶۲</sub>	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴	۰/۰۲۸	۰/۰۵۷	۰/۰۸۴	۰/۰۸۲	۰/۰۸۵	۰/۰۸۶
A <sub>۶۳</sub>	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴	۰/۰۸۴	۰/۰۸۵	۰/۰۸۴	۰/۱۱	۰/۰۵۶	۰/۰۵۷
A <sub>۶۴</sub>	۰/۱۲۸	۰/۰۹۷	۰/۰۲۸	۰/۰۵۷	۰/۰۸۴	۰/۰۸۲	۰/۰۲۸	۰/۰۸۶

حال با توجه به جدول شماره ۵ و رابطه ۲، ماتریس بی‌مقیاس وزین (جدول ۶) را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۶: ماتریس بی‌مقیاس وزین (V)

	N <sub>۱</sub>	N <sub>۲</sub>	N <sub>۳</sub>	N <sub>۴</sub>	N <sub>۵</sub>	N <sub>۶</sub>	N <sub>۷</sub>	N <sub>۸</sub>
A <sub>۱</sub>	۰/۰۳۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۷	۰/۰۱۱	۰/۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۷	۰/۰۰۷
A <sub>۲</sub>	۰/۰۱۹	۰/۰۱۲	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱	۰/۰۰۷	۰/۰۱	۰/۰۰۷	۰/۰۱۱
A <sub>۳</sub>	۰/۰۳۰	۰/۰۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱
A <sub>m</sub>	r <sub>m۱</sub>	r <sub>m۲</sub>	r <sub>m۳</sub>	r <sub>m۴</sub>	r <sub>m۵</sub>	r <sub>m۶</sub>	r <sub>m۷</sub>	r <sub>m۸</sub>
A <sub>۶۲</sub>	۰/۰۳۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۴	۰/۰۰۷	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱
A <sub>۶۳</sub>	۰/۰۳۰	۰/۰۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۱	۰/۰۱۴	۰/۰۰۷	۰/۰۰۷
A <sub>۶۴</sub>	۰/۰۱۶	۰/۰۱۲	۰/۰۰۴	۰/۰۰۷	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱

مطابق با مراحل توضیح داده شده در روش تحقیق ماتریس ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی به شکل زیر خواهد بود.

جدول ۷: ایده آل مثبت و ایده آل منفی

خبره	ایده آل مثبت	ایده آل منفی
N1	۰/۰۱۹	۰/۰۳۰
N2	۰/۰۲۱	۰/۰۰۳
N3	۰/۰۲۵	۰/۰۰۴
N4	۰/۰۲۵	۰/۰۰۴
N5	۰/۰۲۴	۰/۰۰۳
N6	۰/۰۲۴	۰/۰۰۳
N7	۰/۰۲۵	۰/۰۰۴
N8	۰/۰۲۵	۰/۰۰۴

حال می‌توانیم عوامل را بر اساس مقدار CL اولویت‌بندی کنیم. ما در این تحقیق پس از اولویت‌دهی، عواملی که از اهمیت بالاتری برخوردار بوده‌اند را جدا کرده و در جدول شماره ۸ آورده‌ایم. برای این منظور با توجه به نظر خبرگان مقدار آلفا برش ۰/۷ مدنظر قرار گرفت.

جدول ۸: رتبه‌بندی گزینه‌ها

رتبه	نتیجه (عوامل به ترتیب اولویت)	ضریب نزدیکی	رتبه	نتیجه (عوامل به ترتیب اولویت)	ضریب نزدیکی
۱	عدم به‌کارگیری ابزار مناسب در برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۵۴۹	۱۶	ضعف در تعریف صحیح فعالیت‌ها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا	۰/۷۹۰۵
۲	ضعف در پیش‌بینی انتظارات و توقعات ذینفعان	۰/۸۴۵۳	۱۷	تقسیم‌کار نامناسب سازمانی	۰/۷۹۰۵
۳	عدم برخورداری از یک مدل مناسب برای ارزیابی برنامه استراتژیک	۰/۸۴۴۸	۱۸	عدم ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی‌ها	۰/۷۹
۴	بازخوردها و ارزیابی نامناسب و ناکافی در حین اجرا	۰/۸۴۲۸	۱۹	امکان تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌ها سنجیده نشده است	۰/۷۸۰۳
۵	فقدان در دسترس بودن الزامات و پیش‌نیازها برای اجرا	۰/۸۴۲۴	۲۰	مقاومت سازمانی در برابر تغییر	۰/۷۷۷۹
۶	کمبود مشارکت تمام کارمندان در تمامی سطوح در تدوین برنامه استراتژیک	۰/۸۳۰۸	۲۱	کمبود ابتکار و نوآوری در برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۶۷۹
۷	نبودن رابطه مناسب بین تدوین و اجرا	۰/۸۳۰۵	۲۲	تغییرات در محیط خارجی و عدم مدیریت صحیح آن‌ها	۰/۷۶۷۹
۸	به اشتراک گذاشتن ضعیف یا ناکافی اطلاعات در حین اجرا	۰/۸۱۷۶	۲۳	مواجه بودن سازمان با نوعی روزمرگی که منجر به عدم تمایل به اجرای برنامه‌ریزی می‌شود	۰/۷۶۷۷
۹	در نظر نگرفتن پاداش بر اساس عملکرد استراتژیک	۰/۸۱۶۶	۲۴	همسو نبودن نیاز مشتری با برنامه استراتژیک آینده	۰/۷۶۶
۱۰	عدم تشخیص گلوگاه‌های سازمان قبل از تدوین برنامه استراتژیک	۰/۸۱۵	۲۵	دور شدن مکرر از برنامه استراتژیک با ظهور بحران‌ها	۰/۷۵۴۶
۱۱	استراتژی‌های مبهم و ضعیف	۰/۸۳۰	۲۶	پیچیدگی برنامه‌ها و درک نشدن آن توسط کارکنان	۰/۷۴۵۵

ردیف	نتیجه (عوامل به ترتیب اولویت)	ضریب نزدیکی	ردیف	نتیجه (عوامل به ترتیب اولویت)	ضریب نزدیکی
۱۲	مشخص نکردن دقیق مسئولیت‌ها و مسیرهای پاسخگویی در حین تدوین	۰/۸۰۲۵	۲۷	کاستی در همخوانی بین برنامه‌ریزی استراتژیک با محیط عملیاتی	۰/۷۴۴۳
۱۳	قابل‌اندازه‌گیری نبودن اهداف	۰/۸۰۲۲	۲۸	وجود تشریفات اداری زیاد در حین اجرای	۰/۷۳۵۱
۱۴	ارتباطات ناکافی در حین اجرا	۰/۷۹۱۱	۲۹	عدم غنی‌سازی ذهن‌ها نسبت به موضوع	۰/۷۲۳۴
۱۵	نداشتن راهنما یا یک مدل برای هدایت استراتژی‌ها	۰/۷۹۰۹	۳۰	کاستی در تشکیل گروه و کمیته به‌منظور راهبری کردن تدوین و اجرا	۰/۷۱۵۳

#### ۴-۲-گام دوم: تجزیه و تحلیل با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی

دسته بندی و ارائه چارچوب با روش تحلیل عاملی اکتشافی، مورد تحلیل قرار گرفت. جدول شماره ۹، ماتریس عناصر را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود؛ بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل که از شماره یک تا شماره سی می‌باشند؛ در چهار دسته معنی‌دار<sup>۱</sup>، طبقه بندی شده‌اند.

پس از مشخص شدن ۳۰ عامل با اهمیت بالاتر، پرسشنامه با ۳۰ سوال تدوین شد و در اختیار ۴۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. در نهایت ۳۲ پرسشنامه تکمیل و در اختیار محققین قرار گرفت. در این مرحله با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۱۹، داده‌ها به منظور

جدول ۹: ماتریس عناصر

Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	۱	۲	۳	۴	۵
VAR00001	۰/۵۲۹	-۰/۶۹۰	۰/۴۰۹	-۰/۱۲۸	-۰/۱۵۶
VAR00002	۰/۷۱۵	۰/۱۲۴	-۰/۵۷۶	۰/۲۸۵	-۰/۱۳۶
VAR00003	۰/۱۱۲	-۰/۳۷۰	-۰/۷۹۶	۰/۴۳۹	۰/۱۱۳
VAR00004	۰/۴۱۰	۰/۲۷۲	۰/۷۰۱	-۰/۲۱۱	۰/۰۲۷
VAR00005	۰/۵۴۰	-۰/۱۸۰	-۰/۳۴۹	-۰/۶۵۸	۰/۲۸۹
VAR00030	۰/۶۵۰	۰/۶۶۸	-۰/۵۵۲	-۰/۰۴۷	-۰/۲۵۶
VAR00007	۰/۴۰۵	۰/۶۰۴	۰/۰۸۲	۰/۶۰۰	-۰/۲۳۰
VAR00008	۰/۵۸۶	۰/۶۴۹	۰/۲۱۸	-۰/۱۱۲	۰/۲۸۰
VAR00009	۰/۲۳۰	-۰/۲۹۵	۰/۱۲۷	-۰/۸۷۶	۰/۲۸۴
VAR00010	۰/۶۶۳	-۰/۲۱۸	۰/۲۸۷	۰/۴۲۴	۰/۴۵۸
VAR00011	۰/۶۴۴	۰/۴۷۳	-۰/۲۴۰	-۰/۵۱۲	-۰/۱۴۰
VAR00012	۰/۷۰۷	-۰/۶۲۸	-۰/۲۰۸	-۰/۰۰۹	-۰/۲۴۲
VAR00013	۰/۵۱۳	۰/۵۰۰	۰/۵۷۴	-۰/۲۷۵	-۰/۲۷۵

۱. هیچ کدام از عوامل به لحاظ مقدار بار عاملی در دسته پنجم قرار نمی‌گیرند و لذا دسته پنجم فاقد معنی می‌باشد.

شناسایی و ارائه چارچوب عوامل مؤثر بر شکاف استراتژی

Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	۱	۲	۳	۴	۵
VAR00014	۰/۶۳۰	۰/۷۵۲	/۱۰۰	۰/۲۳۰	-۰/۵۸۴
VAR00015	۰/۵۸۸	۰/۶۶۵	-/۱۸۳	-۰/۳۷۴	۰/۱۷۶
VAR00016	۰/۸۶۱	-۰/۳۷۴	-/۰۲۲	-۰/۱۴۸	-۰/۰۷۱
VAR00017	۰/۷۶۱	-۰/۷۵۰	-/۰۲۲	-۰/۱۴۸	-۰/۰۷۱
VAR00018	۰/۵۳۵	-۰/۴۶۸	-/۳۳۲	-۰/۶۰۹	-۰/۰۳۲
VAR00019	۰/۸۰۳	۰/۳۱۹	-/۴۲۷	۰/۱۸۱	۰/۱۶۹
VAR00020	۰/۶۲۹	۰/۰۴۳	/۱۴۱	۰/۷۴۰	۰/۱۶۳
VAR00021	۰/۶۲۷	۰/۵۵۶	/۲۰۴	۰/۴۶۵	۰/۱۸۰
VAR00022	۰/۴۲۰	۰/۵۵۶	/۲۰۴	۰/۶۲۷	۰/۱۸۰
VAR00023	۰/۲۳۰	-۰/۳۲۸	-/۲۲۵	۰/۸۲۰	۰/۱۷۳
VAR00024	۰/۸۰۱	۰/۰۳۹	/۰۰۹	-۰/۲۱۷	-۰/۱۰۷
VAR00025	-۰/۲۹۷	۰/۵۱۲	-/۰۰۱	-۰/۵۹۶	-۰/۱۳۳
VAR00026	۰/۸۱۹	-۰/۱۶۰	-/۵۲۸	-۰/۰۰۸	۰/۱۱۵
VAR00027	۰/۸۷۴	-۰/۰۷۳	-/۱۰۲	-۰/۲۰۷	-۰/۳۶۶
VAR00028	-۰/۳۴۳	۰/۷۶۷	/۲۰۷	۰/۱۸۹	۰/۲۹۳
VAR00029	۰/۲۳۹	۰/۸۸۳	/۰۸۸	-۰/۳۱۹	-۰/۱۷۹
VAR00030	۰/۶۶۳	۰/۷۰۳	-/۰۹۲	-۰/۴۵۴	۰/۰۲۶

پس از مشخص شدن بار عاملی هر یک از عوامل، خبرگان به نام گذاری و طبقه بندی عوامل مطابق محققان با مرور چند باره عوامل مشخص شده در جدول شماره ۱۰ اقدام کردند. هر دسته و استفاده از ادبیات پژوهش و نقطه نظر

جدول ۱۰: چارچوب عوامل مؤثر بر شکاف استراتژی در سازمانها

مقدار بار عاملی	عامل	دسته
۰/۸۶۱	ضعف در تعریف صحیح فعالیتها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا	عوامل شکاف ناشی از تدوین (دسته اول)
۰/۶۲۷	کمبود ابتکار و نوآوری در برنامه ریزی استراتژیک	
۰/۸۰۱	همسو نبودن نیاز مشتری با برنامه استراتژیک آینده	
۰/۸۱۹	پیچیدگی برنامهها و درک نشدن آن توسط کارکنان	
۰/۸۷۴	کاستی در همخوانی بین برنامه ریزی استراتژیک با محیط عملیاتی	
۰/۶۴۴	استراتژیهای مبهم و ضعیف	
۰/۶۶۳	عدم تشخیص گلوگاههای سازمان قبل از تدوین برنامه استراتژیک	
۰/۷۰۷	مشخص نکردن دقیق مسئولیتها و مسیرهای پاسخگویی در حین تدوین	
۰/۸۰۳	امکان تحقق استراتژیها و برنامهها سنجیده نشده است	
۰/۶۵۰	کمبود مشارکت تمام کارمندان در تمامی سطوح در تدوین برنامه استراتژیک	
۰/۷۱۵	ضعف در پیش بینی انتظارات و توقعات ذینفعان	

مقدار بار عاملی	عامل	دسته
-۰/۷۵۰	تقسیم‌کار نامناسب سازمانی	عوامل شکاف ناشی از اجرای برنامه (دسته دوم)
۰/۸۸۳	عدم غنی‌سازی ذهن‌ها نسبت به موضوع	
۰/۷۰۳	کاستی در تشکیل گروه و کمیته به‌منظور راهبری کردن تدوین و اجرا	
-۰/۶۹۰	عدم به‌کارگیری ابزار مناسب در برنامه‌ریزی استراتژیک	
۰/۷۵۲	ارتباطات ناکافی در حین اجرا	
۰/۶۶۵	نداشتن راهنما یا یک مدل برای هدایت استراتژی‌ها	
۰/۷۶۷	وجود تشریفات اداری زیاد در حین اجرای	
۰/۶۴۹	به اشتراک گذاشتن ضعیف یا ناکافی اطلاعات در حین اجرا	عوامل شکاف ناشی از ارزیابی (دسته سوم)
۰/۷۰۱	بازخوردها و ارزیابی نامناسب و ناکافی در حین اجرا	
۰/۵۷۴	قابل‌اندازه‌گیری نبودن اهداف	
-۰/۷۹۶	عدم برخورداری از یک مدل مناسب برای ارزیابی برنامه استراتژیک	عوامل شکاف ناشی از مسائل زمینه‌ای و پشتیبانی (دسته چهارم)
-۰/۸۷۶	در نظر نگرفتن پاداش بر اساس عملکرد استراتژیک	
۰/۶۲۷	تغییرات در محیط خارجی و عدم مدیریت صحیح آن‌ها	
۰/۸۲۰	مواجه بودن سازمان با نوعی روزمرگی که منجر به عدم تمایل به اجرای برنامه‌ریزی می‌شود	
-۰/۶۵۸	فقدان در دسترس بودن الزامات و پیش‌نیازها برای اجرا	
۰/۶۰۰	نبودن رابطه مناسب بین تدوین و اجرا	
-۰/۶۰۹	عدم ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی‌ها	
۰/۷۴۰	مقاومت سازمانی در برابر تغییر	عوامل شکاف ناشی از مسائل زمینه‌ای و پشتیبانی (دسته چهارم)
-۰/۵۹۶	دور شدن مکرر از برنامه استراتژیک با ظهور بحران‌ها	

## نتیجه‌گیری

خود با وضع مطلوب را پر نماید. پر نشدن این فاصله بین وضع موجود تا وضع مطلوب، ناشی از عواملی است که ما در این پژوهش با بررسی آرا و اندیشمندان و همچنین انجام مطالعه میدانی به آن پرداخته‌ایم.

در این مقاله ضمن بررسی عوامل مؤثر بر شکاف استراتژی، تلاش شد مهم‌ترین این عوامل مشخص و در قالب یک چارچوب ارائه شود. بر این اساس از بین ۶۰ عامل شناسایی‌شده در ادبیات، ۳۰ عامل با اهمیت بیشتر مشخص شد و در ۴ گروه عوامل شکاف ناشی از تدوین، اجرای برنامه، ارزیابی و مسائل زمینه‌ای و پشتیبانی دسته‌بندی شد.

شرکت‌ها در دنیای امروز با پیچیدگی‌ها و تغییرات روز افزونی مواجه‌اند. بقای آن‌ها در تطبیق خود با این شرایط و توان رقابت و حفظ و گسترش بازار می‌باشد. بدین منظور بیش از پنجاه سال پیش، اندیشمندان این حوزه با مطالعه شرکت‌های موفق به وجود عناصری پی بردند که یکی از آن‌ها داشتن استراتژی و پیاده‌سازی مناسب آن بود و لذا این حوزه به‌سرعت جای خود را در مباحث مدیریتی باز کرد. با این وجود بسیاری از شرکت‌ها با داشتن چشم‌انداز و مأموریت و برنامه استراتژیک، موفق نمی‌شوند به وضع مطلوب هدف‌گذاری شده برسند. در واقع آن‌ها نمی‌توانند گپ موجود

دسته اول با عنوان عوامل شکاف ناشی از تدوین شامل ضعف در تعریف صحیح فعالیت‌ها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا، کمبود ابتکار و نوآوری در برنامه‌ریزی استراتژیک، همسو نبودن نیاز مشتری با برنامه استراتژیک آینده، پیچیدگی برنامه‌ها و درک نشدن آن توسط کارکنان، کاستی در همخوانی بین برنامه‌ریزی استراتژیک با محیط عملیاتی، استراتژی‌های مبهم و ضعیف، عدم تشخیص گلوگاه‌های سازمان قبل از تدوین برنامه استراتژیک، مشخص نکردن دقیق مسئولیت‌ها و مسیرهای پاسخگویی در حین تدوین، نسجیدن امکان تحقق استراتژی‌ها کمبود مشارکت تمام کارمندان در تمامی سطوح در تدوین برنامه استراتژیک و ضعف در پیش‌بینی انتظارات و توقعات ذینفعان می‌باشد. در این بین استراتژی‌های مبهم و ضعیف، مشخص نکردن دقیق مسئولیت‌ها و مسیرهای پاسخگویی در حین تدوین و ضعف در تعریف صحیح فعالیت‌ها و وظایف کلیدی فرآیند اجرا به ترتیب سه عامل است که در رتبه‌بندی عوامل این گروه از نظر خبرگان دارای اهمیت بالاتری بوده‌اند.

دسته دوم با عنوان عوامل شکاف ناشی از اجرای برنامه شامل تقسیم‌کار نامناسب سازمانی، عدم غنی‌سازی ذهن‌ها نسبت به موضوع، کاستی در تشکیل گروه و کمیته به منظور راهبری کردن تدوین و اجرا، عدم به‌کارگیری ابزار مناسب در برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات ناکافی در حین اجرا، نداشتن راهنما یا یک مدل برای هدایت استراتژی‌ها، وجود تشریفات اداری زیاد در حین اجرای و به اشتراک گذاشتن ضعیف یا ناکافی اطلاعات در حین اجرا می‌باشد. عدم به‌کارگیری ابزار مناسب در برنامه‌ریزی استراتژیک و به اشتراک گذاشتن ضعیف یا ناکافی اطلاعات در حین اجرا به ترتیب از اهمیت بیشتری در این دسته برخوردارند.

دسته سوم با عنوان عوامل شکاف ناشی از ارزیابی شامل بازخوردها و ارزیابی نامناسب و ناکافی در حین اجرا، قابل‌اندازه‌گیری نبودن اهداف، عدم برخورداری از یک مدل مناسب برای ارزیابی برنامه استراتژیک می‌باشد. همچنین عامل عدم برخورداری از یک مدل مناسب برای ارزیابی برنامه استراتژیک مهم‌ترین عامل این دسته می‌باشد. نکته مهم این است که بر اساس نظر خبرگان در خصوص رتبه‌بندی عوامل، عوامل این دسته از همگرایی بیشتری (ضریب نزدیکی بالاتری) به نسبت هم برخوردارند و میانگین ضریب نزدیکی این دسته از سایر دسته‌ها بیشتر است که این نشان دهنده اهمیت بالای این دسته در شکاف استراتژی است. دسته چهارم با عنوان عوامل شکاف ناشی از مسائل زمینه‌ای و پشتیبانی و شامل در نظر نگرفتن پاداش بر اساس عملکرد استراتژیک، تغییرات در محیط خارجی و عدم مدیریت صحیح آن‌ها، مواجهه بودن سازمان با نوعی روزمرگی که منجر به عدم تمایل به اجرای برنامه‌ریزی می‌شود، فقدان در دسترس بودن الزامات و پیش‌نیازها برای اجرا، نبودن رابطه مناسب بین تدوین و اجرا، عدم ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی‌ها، مقاومت سازمانی در برابر تغییر و دور شدن مکرر از برنامه استراتژیک با ظهور بحران‌ها می‌باشد. در این دسته فقدان در دسترس بودن الزامات و پیش‌نیازها برای اجرا و نبودن رابطه مناسب بین تدوین و اجرا از سایر عوامل مهم‌تر می‌باشند.

با توجه به محدودیت‌های زمانی و هزینه‌ای محققان در این مقاله، تعداد ۶۰ عامل مؤثر در شکاف استراتژی را شناسایی کرده‌اند که حتماً تعداد این عوامل، بیش از این تعداد است؛ بنابراین در پایان کار و به‌عنوان پیشنهاد در جهت انجام پژوهش‌های آتی می‌توان چارچوب جامع‌تری با احصا عوامل

Calif. Manage. Rev., vol. 41, no. 3, pp. 125-145, 1999.

[9] E. F. Harrison, "The concept of strategic gap," J. Gen. Manag., vol. 15, no. 2, pp. 57-72, 1989.

[10] N. Seth, S. G. Deshmukh, and P. Vrat, "A framework for measurement of quality of service in supply chains," Supply Chain Manag. An Int. J., vol. 11, no. 1, pp. 82-94, 2010.

[11] G. Getz, C. Jones, and P. Loewe, "Migration management: an approach for improving strategy implementation," Strateg. Leadersh., vol. 37, no. 6, pp. 18-24, 2009.

[12] N. O'Regan and A. Ghobadian, "Formal strategic planning: the key to effective business process management?," Bus. Process Manag. J., vol. 8, no. 5, pp. 416-429, 2002.

[13] R. M. Randall, V. K. Narayanan, and L. Fahey, "Seven management follies that threaten strategic success," Strateg. Leadersh., vol. 41, no. 4, pp. 24-29, 2013.

[14] D. E. White and J. R. Patton, "Closing the strategic vision/implementation gap for competitive advantage," in Management of Engineering and Technology, 2001. PICMET'01. Portland International Conference on, 2001, vol. 1, p. 15-vol.

[15] D. F. ABELL and J. HAMOND, "Strategic market planning: prob/ems and analytical approaches." Englewood, 1979.

[16] H. Mintzberg, "Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies," Long Range Plann., vol. 27, no. 3, pp. 12-21, 1994.

[17] L. G. Hrebiniak, "Obstacles to effective strategy implementation," Organ. Dyn., vol. 35, no. 1, pp. 12-31, 2006.

[18] H. Calkins, "The Case for a Legal Risk Strategy," J. Bus. Strategy, vol. 10, no. 5, pp. 42-45, 1989.

[19] S. Adams, "The Dilbert Principle: A cubicle's-eye view of bosses, meetings, management fads & other workplace afflictions," New York Harperbus., 1996.

[20] G. Johnson, K. Scholes, and R. Whittington, Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson Education, 2008.

[21] R. Feurer and K. Chaharbaghi, "Strategy development: past, present and future," Manag. Decis., vol. 33, no. 6, pp. 11-21, 1995.

[22] F. David and F. R. David, "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases," 2012.

[23] D. W. Cravens and N. Piercy, Strategic marketing, vol. 7. McGraw-Hill New York, 2010.

[24] M. Freedman, "The genius is in the implementation," J. Bus. Strategy, vol. 24, no. 2, pp. 26-31, 2003.

[25] M. C. Sylvia, "Issues in strategic management," Handb. media Manag. Econ., p. 161, 2010.

[26] N. O'Regan and A. Ghobadian, "Effective

بیشتر، ارائه کرد. همچنین می‌توان روی پیشنهادهای مشخصی برای رفع هر یک از این عوامل مؤثر در شکاف، پژوهش انجام داد. به‌عنوان مثال با توجه به اهمیت بالای دسته سوم عوامل مؤثر در شکاف می‌توان پژوهش‌هایی را در جهت ارائه راهکارهای مناسب برای حذف یا کاهش این دسته عوامل (عوامل شکاف ناشی از ارزیابی) مبتنی بر رفتار بنگاه‌های موفق پیشنهاد داد.

### تشکر و قدردانی

با تشکر از راهنمایی‌ها و حمایت‌های جناب آقای دکتر مهدی حمیدی که در این پژوهش ما را همراهی کردند. در نهایت از دکتر مازیار محمدی به‌واسطه معرفی خبرگان این حوزه و تلاش جهت برقراری ارتباط پژوهشگران با آنها، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### منابع

[1] W.-H. Tsai, W. Hsu, and W.-C. Chou, "A gap analysis model for improving airport service quality," Total Qual. Manag. Bus. Excell., vol. 22, no. 10, pp. 1025-1040, 2011.

[2] N. O'Regan and A. Ghobadian, "Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms," Technovation, vol. 25, no. 10, pp. 1107-1117, 2005.

[3] J. Rabin and G. J. Miller, Handbook of strategic management. CRC Press, 2000.

[4] S. Barksdale and T. Lund, 10 steps to successful strategic planning. American Society for Training and Development, 2010.

[5] J. A. Pearce, R. B. Robinson, and R. Subramanian, Strategic management: Formulation, implementation, and control. Irwin Chicago, Illinois, 1997.

[6] F. Okumus, "A framework to implement strategies in organizations," Manag. Decis., vol. 41, no. 9, pp. 871-882, 2003.

[7] H.-Y. Hu, Y.-C. Lee, and T.-M. Yen, "Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services," TQM J., vol. 22, no. 5, pp. 499-515, 2010.

[8] M. H. Zack, "Developing a knowledge strategy,"

- strategic planning in small and medium sized firms,” *Manag. Decis.*, vol. 40, no. 7, pp. 663–671, 2002.
- [27] M. E. Salveson, “Pinning the blame for strategy failures on the CEO,” *Plan. Rev.*, vol. 4, no. 5, pp. 1–24, 1976.
- [28] H. Mintzberg, “An emerging strategy of direct research,” *Adm. Sci. Q.*, vol. 24, no. 4, pp. 582–589, 1979.
- [29] C. H. Noble and M. P. Mokwa, “Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory,” *J. Mark.*, pp. 57–73, 1999.
- [30] R. T. Lenz and M. A. Lyles, “Managing human problems in strategic planning systems,” *J. Bus. Strategy*, vol. 6, no. 4, pp. 57–66, 1986.
- [31] L. M. McLaren, “Immigration and the new politics of inclusion and exclusion in the European Union: The effect of elites and the EU on individual-level opinions regarding European and non-European immigrants,” *Eur. J. Polit. Res.*, vol. 39, no. 1, pp. 81–108, 2001.
- [32] I. Wilson, “Strategic planning isn’t dead—it changed,” *Long Range Plann.*, vol. 27, no. 4, pp. 12–24, 1994.
- [33] E. A. Buttery and M. A. Shadur, “Understanding Corporate Collapse,” *Manag. Decis.*, vol. 29, no. 5, 1991.
- [34] A. G. Kefalas, “Analyzing changes in the external business environment,” *Plan. Rev.*, vol. 9, no. 4, pp. 26–46, 1981.
- [35] M. Van Clieaf, S. O’Byrne, and K. Leeflang, “The Alignment Gap Between Creating Value, Performance Measurement and Long Term Incentive Design,” *Invest. Responsib. Res. Cent. Inst.*, pp. 27–28, 2014.
- [36] H. Mintzberg, “Rethinking strategic planning part II: New roles for planners,” *Long Range Plann.*, vol. 27, no. 3, pp. 22–30, 1994.
- [37] A. Salih and Y. Doll, “A middle management perspective on strategy implementation,” *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 8, no. 22, p. 32, 2013.
- [38] J. D. Hunger and T. L. Wheelen, *Essentials of strategic management*, vol. 4. Prentice Hall New Jersey, 2003.
- [39] D. Collier, “Strategic Management in Diversified, Decentralized Companies,” *J. Bus. Strategy*, vol. 3, no. 1, pp. 85–89, 1982.
- [40] W. A. Drago and C. Clements, “Leadership characteristics and strategic planning,” *Manag. Res. News*, vol. 22, no. 1, pp. 11–18, 1999.
- [41] J. L. Ritchie-Dunham and L. M. Puente, “Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models,” *Long Range Plann.*, vol. 41, no. 5, pp. 509–529, 2008.
- [42] P. J. Stonich, *Implementing strategy: Making strategy happen*. Ballinger Pub Co, 1982.