

# نگرشی آسیب‌شناسانه به اجرای استراتژی‌ها در سازمان

(زمانی نژاد. لیلا)\*<sup>۱</sup>. (ناظمی. نجمه)<sup>۲</sup>. (پورحسینی. سمیرا)<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه پیام نور واحد کرج، کرج، ایران  
۲ و ۳- مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، پژوهشکده آینده‌پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۲۰)

## چکیده

تدوین استراتژی به‌تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد شد و تا زمانی که استراتژی‌ها به‌اجرا در نیایند، تأثیر زیادی بر موفقیت و بقای سازمان نخواهند داشت. موفقیت هر سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی، بدون شناخت و بررسی محیط عمومی سازمان و انجام به‌موقع اقدامات لازم، میسر نیست. مطمئناً، شناسایی موانع محیط عمومی سازمان، در راستای اجرای استراتژی‌ها، سازمان را در رفع موانع و اجرایی‌شدن استراتژی‌ها، کمک خواهد کرد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی - توصیفی است. تعداد نمونه، شامل ۸۷ نفر از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی شرکت ایران‌خودرو دیزل است. روش جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. روایی تحقیق با نظرات خبرگان و کارشناسان موضوع، تأیید شده و با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی ۰/۷۷ محاسبه شده است، که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل محیط عمومی، شامل اقتصادی، زیست محیطی، تکنولوژیکی، سیاسی - قانونی، از مهمترین موانع اجرای استراتژی در شرکت ایران‌خودرو دیزل بوده و عامل اجتماعی - فرهنگی به‌عنوان مانع اجرای استراتژی شناخته نشد. بر این اساس، با توجه به موانع شناخته شده، شرکت ایران‌خودرو دیزل باید زیرساخت‌های اقتصادی مناسب، ارتقاء سطح تکنولوژی به‌کار گرفته شده، آگاه ساختن مسئولان امور سیاسی کشور از اثرات منفی موانع سیاسی در اجرای استراتژی‌ها و تقاضا جهت تغییر سیاست‌ها، ایجاد دید مثبت جامعه نسبت به شرکت و رعایت مسائل زیست محیطی و مسئولیت‌های اجتماعی را فراهم نماید.

واژگان کلیدی: استراتژی، اجرای استراتژی، محیط عمومی، ایران‌خودرو دیزل

## ۱- مقدمه

استراتژی، نوعی طرح سازمانی است که مسیر حرکت شرکت برای دستیابی به اهداف کوتاهمدت و اهداف بنیادین از قبل تعیین شده را مشخص می‌کند [۱۸]. اجرای استراتژی به خلق و ساختن آینده کمک می‌کند [۱۶]. تصمیمات راهبردی، اصولاً بر تبادل و روابط متقابل بین سازمان و محیط تأکید داشته و هدف آن ایجاد رابطه مناسب و منطقی بین این دو عامل است. برای اتخاذ این تصمیمات باید عوامل گوناگون محیطی، روابط حاکم بر آن و واکنش‌های بالقوه آن را در سازمان مورد توجه قرار داد [۱۱]. محیط سازمان شامل عناصری است که معمولاً خارج از کنترل مستقیم سازمان است، سازمان نمی‌تواند با شناخت محیط، تأثیر بنیادینی بر آن داشته باشد، ولی با آگاهی نسبت به آن، می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین و اجرا کند که بهترین بهره را از فرصت‌ها برده و آثار منفی تهدیدات را به حداقل رساند [۱۲]. سازمان‌هایی که بتوانند عوامل محیطی را به‌خوبی شناسایی و تعریف کنند، رشد و بقای خود را نیز تضمین می‌کنند؛ به‌ویژه اگر بتوانند برنامه‌ریزی راهبردی خود را با توجه به تغییرات محیطی تنظیم و تدوین کنند [۷]. بررسی محیطی، ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تضمین سلامت بلندمدت بهره می‌برد [۲].

شرکت‌ها وقتی پیچیدگی محیط خارجی را با مراحل مختلف فرآیند استراتژیک منطبق کنند، عملکرد بالاتری را به‌دست خواهند آورد [۱۹]. مسلماً شناسایی موانع محیط عمومی که مانع اجرای استراتژی‌ها می‌شوند و رفع موانع موجود، به عملیاتی شدن استراتژی‌ها و موفقیت سازمان کمک خواهد کرد و خطرات رقابتی داخلی و خارجی را کاهش خواهد داد. باید دانست که اگر همه عوامل داخلی سازمان، مناسب و در راستای استراتژی‌ها باشند نیز نمی‌توان اجرای استراتژی‌ها را تضمین کرد و دلیل اجرایی نشدن آنها می‌تواند، موانع محیط خارجی سازمان باشد. اغلب مدیران سازمان‌ها، به عوامل داخلی توجه نموده و از توجه به عوامل محیط خارجی غفلت می‌کنند؛ شکست بسیاری از سازمان‌ها با وجود عوامل داخلی مناسب، مؤید تأثیر عوامل خارجی بر اجرای استراتژی‌ها است. با توجه به اهمیت و جایگاه ویژه‌ای که صنعت خودروسازی در پیشبرد اهداف صنعتی و اقتصادی کشور دارد، این پژوهش قصد دارد موانع محیط عمومی را که بر سر راه اجرای استراتژی‌های آن وجود دارند، شناسایی و راه‌کارهای مناسبی جهت رفع آنها ارائه نماید.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- استراتژی

اولین متفکر بزرگی که به اندیشه استراتژیک شکل داد، فیلسوفی چینی به‌نام سون تسو<sup>۱</sup> بود که رساله خود را در ۴۰۰ سال پیش از میلاد مسیح باعنوان "هنر جنگ" نگاشت و پدر استراتژی شناخته شد. وی، استراتژی را در اصطلاح نظامی، هنر و فن طرح‌ریزی، ترکیب و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به هدف جنگی مشخص، تعریف می‌کند. استراتژی از واژه استراتگوس<sup>۲</sup> گرفته شده است که به "هنر و علم هدایت نیروهای نظامی" اطلاق می‌شد [۹]. استراتژی، به جهت‌گیری اصلی شرکت در آینده می‌پردازد که شامل اهداف، آرزوها و نحوه تعامل سازمان با محیط است [۱۲]. استراتژی عبارت است از بهره‌گیری از کلیه امکانات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و نظامی، به‌منظور تعیین اولویت اهداف و اجرای آن‌ها به‌نحوی که احتمال شکست به حداقل و احتمال موفقیت به حداکثر برسد [۵]. اگر برای آینده بلندمدت برنامه‌ای نداشته باشیم، آینده کوتاه‌مدت را نیز از دست خواهیم داد.

### ۲-۲- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی، مرحله اقدام از فرآیند مدیریت استراتژیک است که بعد از مرحله تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و انتخاب استراتژی قرار می‌گیرد. این مرحله به‌معنی ترجمه استراتژی به اقدامات مشخص و سپس انجام آنهاست. اجرای استراتژی در نظر اکثر مدیران عبارت است از: اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه استراتژیک یا فرآیند تحقق یک استراتژی. بدون شک، همه‌جا، غفلت از اجرای استراتژی، به انجام ضعیف جریان اجرا و فرآیند فرموله کردن استراتژی آینده منجر می‌شود [۱۶]. در سال ۱۹۸۲ چارچوبی مفهومی توسط استونیک<sup>۳</sup> معرفی شد که در آن، اجرای استراتژی با استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کارکنان، ارتباطات، کنترل و همچنین، محیط در ارتباط بود و این عوامل تأثیر به‌سزایی در اجرای استراتژی داشتند [۲۵]. در سال ۱۹۹۱ پتی گرو و ویپ<sup>۴</sup> مدلی را برای مدیریت تغییرات استراتژیک ارائه کردند که در آن پنج عامل ارزیابی محیطی، تغییرات رهبری منابع انسانی و ارتباطات استراتژیک، تغییرات عملیاتی و یکپارچگی، مورد تأکید قرار گرفته بود [۲۴]. چارچوب دیگری توسط ییپ<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۲

ارائه شد که در آن بر ساختار سازمانی، فرهنگ کارکنان و فرآیندهای مدیریتی تاکید شده بود. ییب عقیده داشت که این سه عامل، عوامل حیاتی سازمان هستند که توانایی سازمان در تدوین و اجرای استراتژی را تعیین می‌کنند [۲۶].

میلر نیز فرآیند اجرای استراتژی را در شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار داده است، وی در نهایت، مدل خاصی برای اجرای استراتژی ارائه نکرده است، اما عواملی را که در اجرای استراتژی مؤثر هستند، معرفی کرده است. وی عوامل ده‌گانه خود را در دو گروه محقق‌کننده‌ها و توانمندسازها دسته‌بندی می‌کند. عوامل محقق‌کننده شامل پشتیبانی، قابلیت ارزیابی، خاص بودن، پذیرش فرهنگی و مساعدت، عوامل توانمندساز شامل آشنایی، اولویت‌بندی، دسترسی منابع، تسهیلات ساختاری و انعطاف‌پذیری می‌باشند [۲۱].

برخی تحقیقات اخیر درباره اجرای استراتژی شامل تحقیقات انجام شده از سوی آلتون و ایکاوالکو<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۲، دونی<sup>۷</sup> در سال ۲۰۰۳، فریدمن در سال ۲۰۰۳ و لینتون<sup>۸</sup> در سال ۲۰۰۲ نیز به نتایج مشابهی رسیده‌اند و عواملی شامل ساختار، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد و توسعه سیستم‌های مدیریتی، ارتباطات فعال و همکاری کارکنان را ذکر می‌کنند [۲۲].

یکی دیگر از مدل‌های ارائه شده که تمرکز آن بر عواملی است که اجرای استراتژی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، مدل فزی اوکوموس<sup>۹</sup> است. در این مدل، عوامل مؤثر در اجرای استراتژی، عواملی در نظر گرفته شده‌اند که در تبدیل محتوا و مفاد استراتژی به خروجی‌ها یا همان اهداف استراتژی نقش دارند. این عوامل به دو دسته زمینه‌ای و فرآیندهای سازمانی تقسیم شده‌اند. عوامل زمینه‌ای نیز به دو دسته عوامل زمینه‌ای خارجی (عوامل محیطی) و عوامل زمینه‌ای داخلی تقسیم شده‌اند.

در جایی دیگر اجرای استراتژی به‌وسیله میزان تنظیم بین ساختار سازمانی و فرهنگ، توانایی برای تصمیم‌گیری به‌طور مؤثر، تنظیم بین فرآیندها، سیستم‌های کار و سیستم‌های اطلاعات تعیین شده است [۱۴].

نیلسون<sup>۱۱</sup> و همکارانش چهار عنصری که مدیران می‌توانند جهت بهبود اجرای استراتژی به‌کار بندند را این‌گونه بیان می‌کنند؛ حقوق تصمیم‌گیری، اطلاعات، ساختار و عوامل انگیزشی که با یکدیگر پیوندی ناگسستگی دارند. هنگامی که یک شرکت در اجرای استراتژی شکست می‌خورد، اولین کار مدیر این است که به ساختاردهی مجدد فکر کند [۱۳].

ال دفت<sup>۱۲</sup> اظهار می‌کند که راهبرد، فرآیندی تحلیلی و ایستا نیست؛ بلکه اجرای استراتژی (راهبرد) شامل استفاده از ابزارهای مختلف، یعنی بخش‌هایی از شرکت است که می‌توان آن‌ها را با اجرای استراتژی سازگار کرد. وقتی استراتژی جدید انتخاب شد، با ایجاد تغییراتی در رهبری، ساختار، سیستم‌های اطلاعات و کنترل و منابع به‌اجرا در می‌آید. برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، لازم است که تمام ابعاد شرکت با راهبرد هماهنگ باشند [۳].

### ۲-۳- عوامل خارجی مؤثر بر اجرای استراتژی (محیط عمومی)

منظور از محیط خارجی، محیطی است که خارج از بدنه و ساختار سازمان قرار گرفته و سازمان تحت‌تأثیر آنها بوده و توانایی ایجاد تغییرات و یا اصلاحات مستقیم در آنها را ندارد. بر طبق تئوری سیستم‌های باز، هیچ سازمانی حتی اگر در یک بازار انحصاری<sup>۱۳</sup> فعالیت کند، کاملاً بسته نیست و به‌نوعی با محیط خود در تعامل است. این تعامل باعث می‌شود سازمان‌ها همواره در بستر تحولات محیطی قرار داشته و از این تغییرات متأثر شوند. لازمه بقای سازمان‌ها در محیط‌های متغیر امروزی، تجهیز برای رویارویی با این تغییرات است. سازمان‌ها باید بتوانند تا حدی محیط را پیش‌بینی نموده و برنامه‌ریزی خود را متناسب با آن تطبیق دهند [۱۲]. ۹۳٪ شرکت‌های موفق، به تجزیه و تحلیل رقبای، محیط و صنعت توجه می‌کنند. بنابراین، آگاه بودن از تطبیق رقبای، محیط و صنعت، به‌منظور پیش‌بینی تغییرات و بهتر شدن توانایی، مهم است [۱۴]. تحلیل PESTLE ابزار مناسبی برای تحلیل عوامل محیط عمومی است.

#### ۱-۳-۲- عوامل سیاسی<sup>۱۴</sup>

عوامل سیاسی یکی از متغیرهای عمده محیطی است که از نوسانات زیادی برخوردار است و می‌تواند بر سایر عوامل نیز اثرات گسترده‌ای بگذارد و نوسانات زیادی نیز در آنها به‌وجود آورد. این عامل می‌تواند کل زنجیره تولید، از تأمین‌کننده تا مصرف‌کننده را تحت‌تأثیر قرار دهد و همچنین فضای تجاری و اقتصادی را نیز متحول کند. عوامل سیاسی که در برگزیده نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی هستند، می‌توانند به‌صورت فرصت‌ها و تهدیداتی برای سازمان‌های کوچک و بزرگ درآیند [۶]. غفلت از روندهای سیاسی می‌تواند اثرات سوء بر عملکرد سازمان به‌جا بگذارد (مثل حوادث ۱۱ سپتامبر و تبعات منفی زیاد بر شرکت‌های هواپیمایی). در هر سازمان، بسته به شرایط، بعضی عوامل

سیاسی نسبت به بعضی دیگر اثرات بیشتری دارند [۱۲]. نمونه عوامل سیاسی شامل؛ نوع حکومت، طرز تلقی حکومت نسبت به صنایع مختلف، تلاش‌های پشت پرده پارلمانی توسط گروه‌های ذی‌نفع، پیشرفت در جهت تصویب قوانین، اصول و عقاید احزاب سیاسی، خلقیات کاندیداهایی که برای دستیابی به مقام مورد نظر فعالیت می‌کنند [۸]. در مورد پارامترهای سیاسی، می‌توان به سایت اینترنتی EIU<sup>۱۵</sup> مراجعه کرد، که همه‌ساله ریسک سیاسی سرمایه‌گذاری کشورهای مختلف را تعیین می‌کند [۱۲].

## ۲-۳-۲- عوامل اقتصادی<sup>۱۶</sup>

بدیهی است که شرایط و روند کل سیستم اقتصادی در موفقیت یا شکست یک سازمان و سایر سازمان‌های مشابه آن و در نتیجه در موفقیت و شکست یک صنعت نقش حیاتی دارد. سیاست‌های پولی دولت می‌تواند در هزینه تولید محصول یا خدمتی که ارائه می‌شود و شرایط بازاری که در آن این کالا و خدمات ارائه می‌گردد، اثر بگذارد [۱]. عوامل اقتصادی یکی از اثرگذارترین عوامل در تدوین و اجرای استراتژی در کلیه سطوح راهبردی است که می‌توانند سایر عوامل را نیز تحت تأثیر خود قرار دهند [۵]. نمونه‌های عوامل موجود در عنصر اقتصادی عبارتند از؛ تولید ناخالص ملی، منافع شرکت، نرخ تورم، قابلیت تولید، میزان اشتغال، تراز پرداخت‌ها، نرخ‌های بهره، نرخ‌های مالیات بر درآمد مصرف‌کننده، بدهی و هزینه‌ها [۸].

محیط اجتماعی شامل نیروهای کلانی است که مستقیماً بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سازمان اثر نمی‌گذارد، بلکه بر تصمیم‌های بلندمدت آن تأثیر می‌گذارد. عوامل اجتماعی می‌توانند تهدیدها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد کنند و بستر موفقیت یا شکست سازمان‌ها را در اجرای استراتژی‌ها فراهم آورند. یکی از عمیق‌ترین تغییرات اجتماعی سال‌های اخیر جهان، ورود شمار وسیعی از زنان به بازار کار است که نه فقط سیاست‌های استخدام و نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار داده بلکه تقاضای زیادی برای دامنه وسیعی از محصولات و خدمات، به دلیل غیبت از خانه ایجاد کرده است [۱۲]. نمونه‌های عوامل موجود در عنصر اجتماعی - فرهنگی عبارتند از؛ آداب، اعتقادات، ارزش‌ها، سبک زندگی، سن، توزیع جغرافیایی و تحرک جمعیت [۸].

#### ۴-۳-۲- عوامل تکنولوژی<sup>۱۸</sup>

مطالعات مختلف، اثر مستقیم قابلیت‌های تکنولوژی را روی عملکرد شرکت مشخص می‌کند. قابلیت‌های تکنولوژی اگر مهمترین نباشند، به‌عنوان یکی از مهمترین منابع تقویت‌کننده مزیت رقابتی قابل مشاهده هستند [۱۵]. شرکت‌ها با قابلیت‌های تکنولوژی برتر می‌توانند کسب بهره‌وری بیشتر را به‌وسیله پیشگامی در فرآیند نوآوری تضمین کنند [۲۳]. طی دهه گذشته ظرفیت تکنولوژیکی شرکت، یک منبع استراتژیک مهم به‌شمار می‌رود که شرکت‌ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی درون صنعت‌شان به‌خصوص در صنایع با تکنولوژی بالا، توانا می‌سازد [۱۷]. برای جلوگیری از متروک ماندن ابتکارات در حال توسعه، هر شرکتی باید از تغییرات فن‌آوری که ممکن است بر صنعتش تأثیر گذارد آگاه باشد [۱۰]. این آگاهی می‌تواند فرصت ارائه خدمات جدید و کارا تر را فراهم سازد، محصولات و بازارهای جدید ایجاد کرده، قابلیت سودآوری شرکت را در صنایع در حال رشد بهبود دهد [۱۲]. شرکت‌هایی که صلاحیت‌های تکنولوژی برتری دارند، تمایل به نوآوری بیشتر و عملکرد عالی‌تر دارند [۲۰]. کاهش نیروی انسانی، سرعت و دقت در ارائه خدمات و تولید محصولات، بهای تمام شده پایین‌تر و کیفیت بهتر و حرکت به‌سوی فلسفه تولید ناب با کاهش ضایعات، برخی از مزایای فناوری و تکنولوژی می‌باشند.

#### ۵-۳-۲- عوامل قانونی<sup>۱۹</sup>

عوامل قانونی، از جمله عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی محسوب می‌شود، قوانین می‌توانند محدودکننده یا تعیین‌کننده برنامه‌ها و اهداف باشد. قوانین و آیین‌نامه‌ها، عامل تأثیرگذاری در تعیین سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت است. این قوانین، گاهی از جانب شرکت بالادست، مجمع، سهامداران، گاهی از سوی بدنه‌های مختلف دولتی و گاهی از سوی سازمان‌ها و ارگان‌های دارای قدرت و اختیار قانونی و قانون‌گذاری اعمال می‌شود [۱۲].

#### ۶-۳-۲- عوامل زیست محیطی<sup>۲۰</sup>

مهمترین عامل در محیط عمومی، ارتباط متقابل میان کسب و کار و محیط زیست است. اصطلاح محیط، به روابط میان انسان و سایر عوامل زندگی مانند آب و هوا گفته می‌شود. تهدیدهای ناشی از

فعالیت انسان در عصر صنعت در حوزه محیط زیست، نگرانی‌های زیادی ایجاد کرده است که گرم‌شدن زمین ناشی از تخریب لایه ازن و آلودگی آب و هوا از آن جمله است. این نگرانی‌ها سبب گردیده است که جامعه از مدیران کسب و کار نسبت به محیط زیست مسئولیت‌پذیری بیشتری طلب کند؛ البته بعضی از مدیران این وضعیت را نه تهدید، بلکه فرصت دیده‌اند و محصولات تولید می‌کنند که استانداردهای زیست محیطی در تولید و عرضه آنها رعایت شده است و مورد رضایت مصرف‌کنندگان قرار گرفته و از آنها استقبال کرده‌اند [۵].

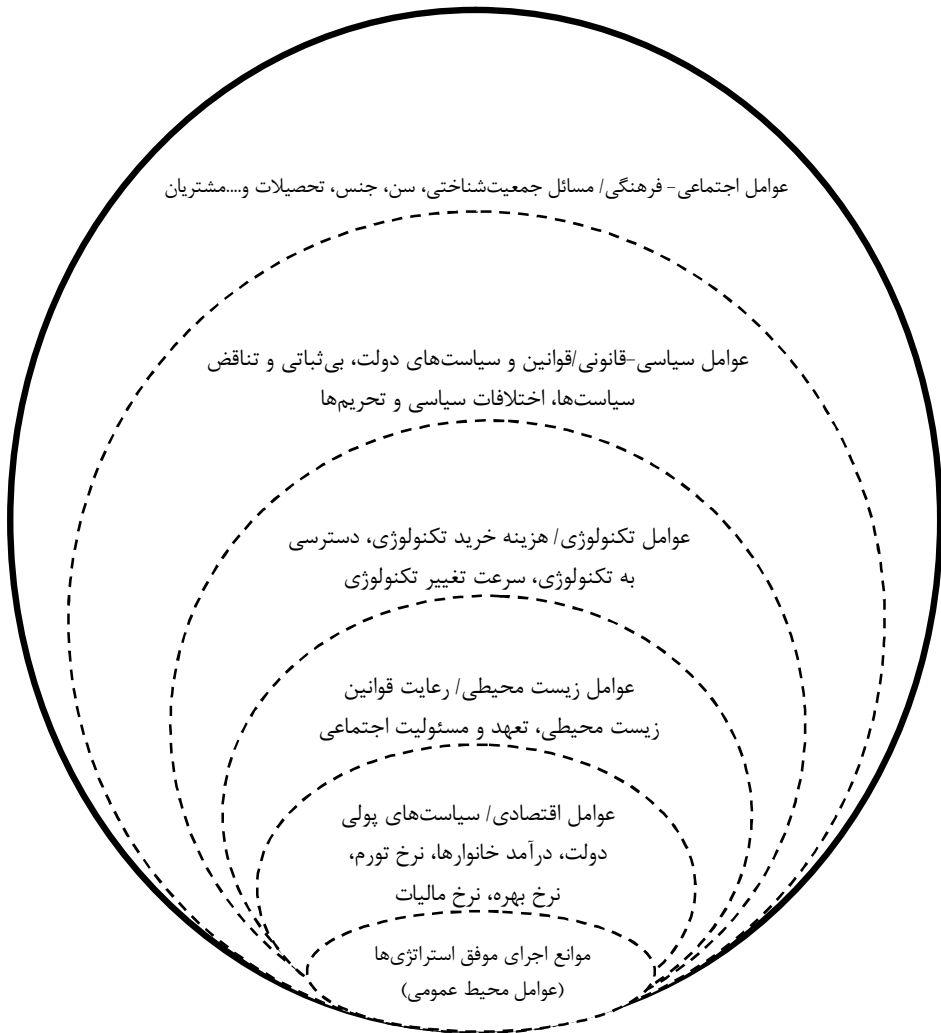
#### ۴-۲- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالب و تئوری‌های پیشین و با توجه به مدل‌های اجرای استراتژی هر یک از عوامل اصلی محیط عمومی اثرگذار بر اجرای استراتژی در مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است، برایسون به‌نقل از خادمی گراشی و برانیا (۱۳۸۸)، چهار عامل؛ مشکل انسانی، فرآیندی، ساختاری و نهادی را مانع اجرای استراتژی‌های سازمان بیان نموده‌اند.

های گان و هاگ وود به‌نقل از رزقی رستمی (۱۳۸۳)، در رساله دکترای خود باعنوان "آسیب‌شناسی اجرای خط مشی‌های صنعتی کشور و ارائه الگوی پیشنهادی" به راهنمایی سید محمد اعرابی عوامل خارج از سازمان را به‌عنوان مانعی جهت اجرای استراتژی‌ها بیان می‌نماید. غفاریان (۱۳۸۳)، در مقاله‌ای باعنوان "بررسی علل شکست برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه دو نظریه جدید" تغییر شرایط بیرون سازمان را یکی از علل شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا بر می‌شمارد.

تفویضی زواره (۱۳۸۶)، در پایان‌نامه خود، باعنوان "تدوین متدولوژی و مقایسه تطبیقی روش‌ها و ابزارهای پیاده‌سازی استراتژی"، پیاده‌سازی استراتژی را درعمل یک فرآیند مشکل بیان می‌کند و عوامل غیر قابل کنترل در محیط خارج از سازمان را به‌عنوان یکی از موانع اجرای استراتژی مطرح می‌نماید. هدف در این تحقیق، تعیین این جنبه است که آیا این عوامل با استراتژی شرکت از تناسب لازم برخوردارند یا اینکه مانعی بر سر راه اجرای استراتژی شرکت قرار گرفته‌اند. مدل نهایی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است. همانگونه که مشخص است به‌دلیل نزدیکی مؤلفه سیاسی و قانونی، این دو مؤلفه در مدل مفهومی با یکدیگر ترکیب شده‌اند.





شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر جنبه، ماهیت و گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل، یک تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران عالی، میانی و سرپرستان شرکت ایران خودرو دیزل، به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد.

در این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته استفاده گردیده که بین ۹۲ نفر توزیع و از این تعداد، ۸۷ پرسشنامه قابل تحلیل، برگشت داده شده است. پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد. بخش اول اطلاعات دموگرافیکی و بخش دوم شامل سوالات مربوط به عوامل محیط عمومی، که تعداد سوالات مربوط به عوامل سیاسی - قانونی (۵)، عوامل اقتصادی (۴)، عوامل تکنولوژی (۴)، عوامل اجتماعی - فرهنگی (۳) و عوامل زیست محیطی (۴) می‌باشد، از طیف لیکرت برای پاسخ‌گویی به گویه‌ها استفاده شده است که شامل: کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم، می‌باشد.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱- آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. آزمون نرمال بودن (کولموگروف - اسمیرنوف) برای تمامی متغیرهای تحقیق انجام شده است و به دلیل نرمال بودن متغیرها جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون "تی" استفاده شده است. فرضیه صفر تحقیق عبارت است از این که مؤلفه مورد نظر به عنوان مانع اجرای استراتژی نیست و فرض یک بر این مفهوم دلالت دارد که مؤلفه مورد نظر، مانع اجرای استراتژی است.

##### جدول ۱- آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

ردیف	عوامل	مقدار Z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
۱	عوامل سیاسی - قانونی	۲.۵۲۵	.۰۰۰	نرمال است
۲	عوامل اقتصادی	۱.۹۹۴	.۰۰۱	نرمال است
۳	عوامل اجتماعی - فرهنگی	۲.۹۲۸	.۰۰۰	نرمال است
۴	عوامل فنی - تکنولوژی	۱.۷۶۱	.۰۰۴	نرمال است
۵	عوامل زیست محیطی	۲.۶۲۲	.۰۰۰	نرمال است

##### ۴-۲- آزمون فرضیه‌ها

نتایج حاصل از آزمون آماری "تی" تک‌نمونه‌ای بر روی عوامل محیط عمومی در شرکت ایران خودرو، در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر بزرگتر از ۳ برای هر عامل، نشان‌گر این است که عامل مذکور به عنوان مانع اجرا در شرکت ایران خودرو دیزل مطرح است و هرچه مقدار آن بزرگ‌تر باشد، به عنوان مانع مهم‌تری مطرح است.

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود که عوامل اقتصادی، زیست محیطی، عوامل فنی- تکنولوژی و عوامل سیاسی- قانونی با سطح اطمینان ۰/۹۹، مانع اجرای استراتژی‌ها هستند و فرضیه صفر آنها رد می‌شود، این مقدار برای عوامل اجتماعی- فرهنگی از نظر آماری معنی‌دار نیست و نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد. به عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که این عامل با سطح اطمینان بیش از ۰/۹۹ لزوماً به‌عنوان یک مانع مطرح نیست.

جدول ۲-آزمون فرضیه‌های تحقق

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	P. Value
۱	سیاسی- قانونی	۲.۹۷۱۳	۰.۴۸۵۸۸	-۰.۵۵۲	۰.۰۰۳
۲	اقتصادی	۳.۳۶۷۸	۰.۸۷۳۱۳	۳.۹۲۹	۰.۰۰۰
۳	اجتماعی- فرهنگی	۲.۵۷۰۵	۰.۸۱۳۶۷	-۴.۸۰۹	۰.۵۷۸
۴	فنی- تکنولوژی	۳.۰۱۹۲	۰.۶۴۷۷۱	۰.۲۷۶	۰.۰۰۱
۵	زیست محیطی	۳.۴۴۲۵	۰.۷۷۵۴۴	۵.۳۲۳	۰.۰۰۰

جهت رتبه‌بندی موانع نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است. طبق نتایج به‌دست آمده، آزمون فریدمن برابر است با ۱۸۵.۳۵۵ و درجه آزادی ۱۰ با ۹۹ درصد اطمینان و ۱ درصد خطا، در نتیجه تفاوت رتبه‌های موانع خارجی و اجرای استراتژی در صنعت خودروی ایران معنی‌دار است. طبق جدول ۳، موانع اقتصادی، زیست محیطی، تکنولوژی، سیاسی- قانونی و اجتماعی- فرهنگی به ترتیب مانع مهم‌تری شناخته شده‌اند.

جدول ۳- توزیع رتبه‌های موانع محیط عمومی اجرای استراتژی

رتبه	موانع خارجی
۷.۴۴	موانع اقتصادی
۷.۳۸	موانع زیست محیطی
۶.۰۲	موانع فنی- تکنولوژی
۵.۴۸	موانع سیاسی- قانونی
۳.۹۸	موانع اجتماعی- فرهنگی

جدول ۴- آزمون فریدمن

۸۷	فراوانی
۱۸۵.۳۵۵	آزمون فریدمن
۴	درجه آزادی
۰.۰۰۰	سطح معناداری

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل محیط عمومی شرکت ایران خودرو دیزل، به ترتیب با درجه اولویت عوامل اقتصادی، زیست محیطی، تکنولوژی و سیاسی - قانونی با سنجش شاخص‌های تعیین شده، مانع اجرای استراتژی‌ها هستند. عوامل اقتصادی با سنجش شاخص‌هایی مانند عدم تناسب قیمت محصولات با سطح درآمد خانوارها، افزایش نرخ بهره و افزایش نرخ تورم، از میان عوامل محیط عمومی، مهم‌ترین مانع شناخته شده است. سیاست‌های پولی دولت، روی هزینه تولید محصول یا خدمت و شرایط بازار اثر می‌گذارد، نرخ بهره، نرخ‌های مالیات بر درآمد، درآمد خانوارها و ... همه اجرای استراتژی‌های شرکت را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. بنابراین، باید زیرساخت‌های اقتصادی مناسب و تصمیمات درستی در این زمینه اتخاذ گردد تا اثر محدود کننده عامل اقتصادی بر اجرای استراتژی کاهش یابد.

موانع سیاسی - قانونی در راستای اجرای استراتژی، ناشی از شاخص‌هایی مانند قوانین و سیاست‌های خاص وضع شده توسط دولت، اختلافات سیاسی و تحریم‌های بین کشور با برخی کشورها، ناپایداری نسبی، بی‌ثباتی و تناقض قوانین و مقررات کشور، قوانین و سیاست‌های وضع شده در سازمان‌هایی که در ارتباط با شرکت هستند، می‌باشد. متأسفانه میزان اثرگذاری مدیران شرکت در رفع موانع سیاسی - قانونی بسیار ناچیز است، به‌منظور حداقل کردن اثر نامطلوب این مانع لازم است، مدیران، مسئولان امور سیاسی کشور را از اثرات منفی این مانع در اجرای استراتژی آگاه سازند تا قوانین و سیاست‌هایی که توسط دولت وضع می‌شود، حمایت لازم را از صنعت خودرو داشته باشد. تمهیداتی صورت گیرد که بی‌ثباتی، تناقض و ناپایداری قوانین و مقررات کاهش یابد و همچنین ارتباط و تعامل سازنده‌ای بین سازمان‌هایی مانند؛ سازمان حمایت از مصرف کننده، اتحادیه‌های کارگری و ... ایجاد گردد تا تصمیمات، قوانین و سیاست‌های وضع شده در این سازمان‌ها در تضاد با صنعت نباشد و نیز قوانین و سیاست‌های صنعت خودرو نیز با این سازمان‌ها هم‌راستا باشد و همچنین روابط سیاسی بین کشور و دیگر کشورها اصلاح شود تا نگرانی‌ها در زمینه اختلافات سیاسی و تحمیل تحریم‌ها به کشور و در نتیجه به صنعت خودرو کاهش یابد.

سنجش شاخص‌هایی مانند عدم دسترسی به فناوری و تکنولوژی پیشرفته و به‌روز در کشور، سرعت تغییر تکنولوژی و تجهیزات و هزینه تهیه تکنولوژی، وجود موانع تکنولوژی را تأیید می‌نماید. تأیید

فرضیه پنجم مبنی بر وجود موانع زیست محیطی برای اجرای استراتژی، ناشی از شاخص‌هایی مانند در نظر نگرفتن مسئولیت‌های اجتماعی و مباحث زیست محیطی، مثبت نبودن دید مردم به شرکت، ناشی از رعایت نکردن مسائل زیست محیطی می‌باشد، لذا شرکت باید برای کاهش موانع موجود اقداماتی اساسی انجام دهد. شرکت باید در بیانیه رسالت خود، خود را به‌عنوان سازمان دوست‌دار و مسئول در برابر محیط زیست معرفی نماید و اصول لازم برای حفظ محیط زیست را بیان و سازمان را ملزم به رعایت این اصول نماید و همچنین در تبلیغات و رسانه‌ها، منعکس کند که سازمان به سمت سازمان‌هایی که امروزه سازمان‌های سبز نامیده می‌شود در حال حرکت است تا از این طریق دید منفی جامعه نسبت به شرکت، ناشی از عدم رعایت مسائل زیست محیطی و مسئولیت‌های اجتماعی کاهش یابد تا موانع زیست محیطی اجرای استراتژی کاهش یابد.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها:

- ۱- Sun Tsue
- ۲- Strategos
- ۳- Stonich
- ۴- Pettigrew & whipp
- ۵- Yip
- ۶- Altonen & Ekavalko
- ۷- Dooni
- ۸- Linton
- ۹- Fezi Okunus
- ۱۰- Brenes
- ۱۱- Nilson
- ۱۲- L. Daft
- ۱۳- Monopoly market
- ۱۴- Political Factories
- ۱۵- Economic intelligence unit
- ۱۶- Economic Factories
- ۱۷- Social Factories
- ۱۸- Technological Factories
- ۱۹- Legislation Factories
- ۲۰- Environmental Factories

## ۷- منابع

- [۱] استونر، جیمز ای. اف، فریمن، ادوارد آر، گیلبرت، دانیل آر، مترجمان: پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد، "مدیریت"، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۹.
- [۲] اعرابی، سید محمد، حکاک، محمد، "کنترل استراتژیک"، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۹۰.
- [۳] ال. دفت، ریچارد، مترجمان: فیضی، طاهره، سرلک، محمدعلی، "عصر جدید مدیریت"، انتشارات گسترده، جلد اول، چاپ اول، ۱۳۸۷.
- [۴] پهلوانیان، حسین، "تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی"، انتشارات نیکو روش، چاپ سوم، ۱۳۸۹.
- [۵] پیرس، جان، رایبسون، ریچارد، مترجم: خلیلی شورینی، سهراب، "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، ۱۳۸۰.
- [۶] دیوید، فرد آر، مترجمان: پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد، "مدیریت استراتژیک"، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم، ۱۳۹۰.
- [۷] سپهری، مهران، "پژوهش در کسب و کار"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- [۸] سرتو، ساموئل، پیتر، پائول، مترجم: شمخانی، علی، "مدیریت استراتژیک"، انتشارات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، ۱۳۸۰.
- [۹] طبیبی، سید جمال‌الدین، ملکی، محمد رضا، "برنامه‌ریزی استراتژیک"، انتشارات ترمه، چاپ سوم، ۱۳۸۹.
- [۱۰] مشبکی، اصغر، "مدیریت استراتژیک با رویکرد کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی"، انتشارات ترمه، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- [۱۱] محب علی، داوود، رحمان سرشت، حسین، "مدیریت استراتژیک (کاربردی)"، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم، ۱۳۷۶.
- [۱۲] محمد سیروس، کاوه، صبور طینت، امیر حسین، "مدل مدیریت استراتژیک مبنا"، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۸۷.
- [۱۳] نیلسون، گری ال، مارتین، کارلا، پاورز، الیزابت، "راز موفقیت در اجرای استراتژی" (مترجم: احتشامی کاملیا اکبری)، گزیده مدیریت، سال نهم، شماره ۸۵، ۱۳۸۷.

- [۱۴]Brenes, E.R, Mena, M, Molina, G.E, “Key success factors for strategy implementation in Latin America”, *Journal of Business Research* ۶۱, ۵۹۰-۵۹۸. ۲۰۰۸.
- [۱۵]Coombs JE, Bierly III PE, “Measuring technological capability and performance”. *R&D Management*, ۳۶(۴):۴۲۱-۳۸. ۲۰۰۶.
- [۱۶]Crittenden,V.L, Crittenden, W.F, “Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation”, *Business Horizons* ۵۱, ۳۰۱-۳۰۹. ۲۰۰۸.
- [۱۷]Duysters G, Hagedoorn J, “Core competencies and Company performance in the worldwide computer industry”. *J High Techno Manager Res*:۱۱(۱):۷۵-۹۱. ۲۰۰۰.
- [۱۸]Enz, C.A, “Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases”. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. ۲۰۱۰.
- [۱۹]Harrington, R.J, “The environment, involvement, and performance: implications for the strategic process of food service firms”. *International Journal of Hospitality Management* ۲۳ (۴), ۳۱۷-۳۴۱. ۲۰۰۴.
- [۲۰]McEvily SK, Eisenhardt KM, Prescott JE, “The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies”. *Strategy Manage J* ۲۵:۷۱۳-۲۲. ۲۰۰۴.
- [۲۱]Miller, S, “implementation strategy decision: four key success factors”, *organizational studies*, Vol ۱۸, No, ۴, ۲۵-۳۳. ۱۹۹۷.
- [۲۲]Okumus, F, “A framework to Implementation Strategies in organizations, journal of management decision”, No ۴۱, *MCB university press*, ۲-۱۴. ۲۰۰۳.
- [۲۳]Ortega, M.J.R, “Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles”, *Journal of Business Research* ۶۳ ۱۲۷۳-۱۲۸۱. ۲۰۱۰.

- [۲۴] Pettigrew, A.M, Whipp,R, “Managing change for competitive success”, *Basil Black well.Oxford*. ۱۹۹۱.
- [۲۵] Stonich, p, “Implementation strategy: Making Strategy Happen”, Ballinger, *Cambridge MA*, ۵۳-۶۲. ۱۹۸۲.
- [۲۶] Yip, G.S, “*total global strategy*”, prentice hall, London, ۲۳-۳۵. ۱۹۹۲.