

بررسی موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی در شهر تهران)

حسین ادیسی^{۱*}، مهدی نیک فرجام درجوبد^۲

^۱دانشجوی دکتری مهندسی صنایع-توماسیون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

^۲ هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دکتری مهندسی صنایع مدیریت سیستم و بهره وری

چکیده

مطالعه حاضر با هدف، بررسی موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در شرکت ها کوچک و متوسط انجام شده است، روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پژوهش کمی از نوع تحقیقات توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، تمام مدیران و معاونین (اعضای هیات مدیره یا صاحبان سهام) شرکتهای کوچک و متوسط تولیدی در شهر تهران می باشد. جهت برآورد حجم نمونه در این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه ۲۰۵ نفر از مدیران و معاونین شرکت های کوچک و متوسط تولیدی در شهر تهران به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و ابزار تحقیق بین آنها توزیع شد. ابزار تحقیق علاوه بر مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه استاندارد بنی فاطمه و میر فخرالدینی (۱۳۹۲) بود که مولفه های تحقیق را پوشش می داد. پایایی کل این پرسشنامه به وسیله ضریب آلفای کرانباخ ۰/۸۳ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار spss نسخه ۲۲ استفاده شد. کلیه شاخصهای شناسایی شده در ادبیات پژوهش در قالب سه گروه، رهبری و مدیریت، منابع انسانی، فعالیتهای استراتژیک دسته بندی شد، که نتایج آزمون تی استیودنت بیانگر آن است که هر سه موانع تأثیری معنادار به عنوان موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در شرکت های تولیدی کوچک و متوسط در تهران دارند.

کلیدواژه: شرکت های کوچک و متوسط، موانع مدیریت استراتژیک، مدیران

۱- مقدمه و بیان مساله

امروزه حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط یکی از اولویت های اساسی در رشد و توسعه اقتصادی بسیاری از کشورها به شمار می رود. تعاریف مختلفی به منظور تبیین شرکت های کوچک و متوسط ارائه شده است، استیری و مشیری (۱۳۹۱) شرکت های کوچک و متوسط را شرکت هایی مستقل تعریف کرده اند که تعداد کارکنان آن از مقدار خاصی تجاوز نمی کند. این مقدار مشخص در کشورهای متفاوت، ثابت نبوده و با توجه به مشخصه های آن کشور خاص، تغییر می کند. بر اساس تعریف بانک جهانی، شرکت های کوچک و متوسط شرکت هایی هستند که تعداد آنها از ۳۰۰ نفر تجاوز نکند و حداکثر درآمد یا گردش مالی سالانه و دارایی های آنها نیز ۱۵ میلیون دلار باشد (صحت و یار احمدی، ۱۳۹۴).

امروزه در نقش و اهمیت بنگاه های کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصادی کشورها تردیدی وجود ندارد. این بنگاه ها نقش به سزایی در ایجاد اشتغال، فراهم ساختن بسترهای مناسب برای نوآوری و بهره برداری از منابع مالی کوچک دارند. بر اساس گزارشات مرکز آمار ایران، بخش عمده اشتغال صنعتی کشور (۵۹.۲ درصد) طی سال ۱۳۹۰ در بنگاه هایی با کمتر از ۴۰۰ نفر کارکن متمرکز بوده است. علاوه بر موضوع اشتغال، نمی توان حضور برخی بنگاه های کوچک و متوسط را در زنجیره تامین بنگاه های بزرگ نادیده گرفت. با توجه به اهمیت این بنگاه ها در کشور و وجود موانع مالی که در نهایت منجر به تضعیف عملکرد آنها شده است، پرداختن به موضوع تامین مالی بنگاههای کوچک و متوسط در ایران و سایر کشورهای جهان ضروری به نظر می رسد. هر دو گروه کشورهای صنعتی و در حال توسعه با سیاستگذاری و برنامه ریزی لازم در صدد ساماندهی، رفع موانع و مشکلات، بهبود فضای کسب و کار و فراهم ساختن زمینه لازم به منظور بهره گیری هرچه بیشتر از این بنگاهها در راستای توسعه کارآفرینی، حل معضل بیکاری، افزایش ارزش افزوده، توسعه صادرات، توسعه منطقه ای و کمک به بهبود توزیع درآمد در جامعه و مواردی از این قبیل باشد (بافنده و همکاران، ۱۳۸۹).

در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران با فراست دریابند که مدیریت به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از اینرو بهره گیری از مدیریت استراتژیک و بلندمدت بعنوان یک ضرورت در دولتها، سازمانها و جوامع مطرح شده است. در ۲۵ سال گذشته رویکردهای مختلفی در رابطه با مدیریت استراتژیک مطرح شده است که اکثر آنها متناسب با ویژگیهای بخش دولتی تدوین شده اند با وجود این موقعیت سازمانهای خصوصی و نقش آنها در در زمینه ارتقای رفاه مادی و معنوی افراد جامعه از آنچنان حساسیتی برخوردار است که توجه بیش از پیش نسبت به مدیریت آنها را اجتناب ناپذیر ساخته است (نویسویس و همکاران^۱، ۲۰۰۸؛ هو و همکاران، ۲۰۰۸^۲) از اینرو اوضاع و احوال موجود که با سالیان گذشته شباهت چندانی ندارد ایجاب می کند که سازمانهای خصوصی نیز به شکلی جدید به تفکر و اقدام بپردازند و در این شکل جدید تفکر و اقدام، بی شک مدیریت استراتژیک از برجسته ترین موقعیت برخوردار است (شاهنوشی، ۱۳۸۴). برایشون معتقد است مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه ای از مفاهیم، روشهای کار و ابزار که برای کمک کردن به مدیران و رهبران جهت انجام وظایف پیش گفته طراحی شده اند. در واقع مدیریت استراتژیک را می توان اقدامی سازمان یافته برای اتخاذ تصمیمها و انجام اقدامهای بنیادی دانست که ضمن شکل دادن به سازمان مشخص میسازد که یک سازمان چیست؟ چه کاری انجام میدهد؟ و چرا اینکار را انجام می دهد؟ (برایشون، ۱۳۸۶ به نقل از انصاری و همکاران، ۱۳۸۸). در همه سازمانها گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای استراتژی مستلزم تغییر در مسئولیتهاست. یعنی مسئولیت از عهده استراتژیست برداشته می شود و به مدیران بخشها و واحدهای وظیفه ای محول می گردد که متاسفانه بیشترین گره های کاری و موانع در ایجاد آن استراتژی، در همین بخش ظاهر میگردد و این جابجایی مسئولیت باعث می شود که در مرحله اجرا مسائلی بوجود آید. معمولاً مشکلات در حین اجرای استراتژی خود را نمایان می سازند و هنر مدیریت اینست که بتواند با فائق آمدن بر مشکلات در جهت اجرا و پیاده نمودن آن در جهت رسالت و چشم انداز سازمان حرکت نمود (هربنیاک^۳، ۲۰۰۶). بی شک

¹ . Novicevic et al

² . Ho et all

³ . Hrebiniak

تدوین استراتژی مناسب می تواند بسیاری از مشکلات را کاهش دهد لیکن هرگز از بین نمی روند و مسلماً مشکلات زیادی فراروی اجرای استراتژی سازمان خواهد بود (قمی، ۱۹۹۸). همانگونه که اشاره شد معضل اساسی سازمانها نه در مرحله تدوین که در پیاده سازی آن نهفته است. بسیاری از سازمانها پس از تدوین استراتژی آن را به حال خود رها نموده و بر این گمانند که با تدوین استراتژی عملاً به اهداف خود رسیده اند، گروهی دیگر از سازمانها به صورت ناقص و گاهی کاملاً ابتدایی سعی در اجرای استراتژی دارند که در تمامی این حالات جز هدر رفتن منابع و سر خوردگی پرسنل از استراتژیهای تدوین شده ثمری نخواهد داشت (هید و همکاران، ۲۰۰۲). با توجه به حجم بالای سازمانهای خصوصی در کشور ما و رویکرد مثبت آنها مبنی بر استفاده از دانش مدیریت استراتژیک، لذا پرداختن به مشکلات فرارو امری اجتناب ناپذیر می نماید. لازمه چنین کاری تحقیقات اولیه برای بررسی فعالیتهای صورت گرفته در این زمینه و تحقیق در زمینه طبقه بندی های صورت گرفته خواهد بود و با توجه به اینکه در کشور ما تاکنون چنین تحقیقی صورت نپذیرفته باید به منابع اصلی مراجعه نمود. در این تحقیق سعی خواهد شد به مشکلات اساسی شرکتهای کوچک و متوسط در شهر تهران در پیاده سازی مدیریت استراتژیک پرداخته شود، و محقق در پی پاسخگویی به این سوال می باشد که، مهمترین موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط در شهر تهران چیست؟

۲- ادبیات پژوهش

۱-۲ رهبری

۱-۲ رهبری استراتژیک

تعریف رهبری استراتژیک به دلیل گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. در اینجا برخی تعریفهای بیان شده برای رهبری استراتژیک مرور میشود. رهبری استراتژیک عبارت است از، توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیمهای روزانه‌ای که دوام بلندمدت سازمانها را افزایش میدهد، در حالی که همزمان موفقیت مالی کوتاه مدت آنها را نیز حفظ میکند. رهبری استراتژیک به معنی توانایی پیشبینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و پی ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد (لیر، ۲۰۱۲؛ توتار و همکاران، ۲۰۱۱). هدف اصلی رهبری استراتژیک، بقای سازمان در بلندمدت در راستای اهداف اصلی کسب و کار است. با وجود این، به طور همزمان دستیابی به سود بالای متوسط را نیز هدف قرار میدهد. بنابراین، هدف اولیه رهبری استراتژیک، کسب سود است. به عبارتی، کانون تمرکز رهبری استراتژیک، مزیت رقابتی پایدار، یا تداوم موفقیت سازمان است.

۲-۱-۲ ویژگی ها و رفتارهای رهبران استراتژیک

دیویس و دیویس (۲۰۰۴) ویژگی های افرادی که نقش رهبری استراتژیک را به طور موفقیت آمیز ایفا می کنند و نیز فعالیت ها یا رفتارهای استراتژیکی را که رهبران استراتژیک به آن ها می پردازند، شناسایی کرده اند. این محققان عواملی را که به رهبری استراتژیک نه در سطح سازمانی و نه در سطح فردی مربوط است، نیز شناسایی کرده اند. آن ها ادعا می کنند رهبران استراتژیک فعالیتهایی را انجام می دهند که عبارت اند از ترجمه استراتژی به عمل، هماهنگ کردن افراد با سازمانها، تعیین نقاط مداخله استراتژیک اثربخش، و توسعه قابلیت های استراتژیک (دیویس و دیویس، ۲۰۰۴).

شاخص های مربوط به رهبری استراتژیک شامل خلق و ابلاغ چشم اندازی درباره آینده، بهره گیری از شایستگی های اصلی و حفظ آن ها؛ توسعه ساختارها، فرایندها و کنترل های سازمانی؛ توسعه سرمایه انسانی؛ تثبیت یک فرهنگ سازمانی اثربخش؛ و القای سیستم های ارزشی اخلاقی به فرهنگ سازمان می شوند. رهبران استراتژیک اهداف و استراتژی های سازمان را تدوین

⁴ . Ghamdi

⁵ . Heide et al

می کنند، ساختارها، فرایندها، کنترل ها و شایستگی های اصلی سا مان را توسعه می دهند، مشتریان متعدد را مدیریت می کنند، مدیران اجرایی اصلی را انتخاب می کنند، و نسل بعدی مدیران اجرایی را آماده می کنند، جهت را با توجه به استراتژی های سازمانی تعیین می کنند، یک فرهنگ ساز مانی اثربخش را حفظ می کنند، سیستمی از ارزش های اخلاقی را حمایت می کنند و به مشتریان خدمت رسانی می کنند، همچنین، با آن ها مذاکره می کنند(لیر^۶، ۲۰۱۲).

۲-۲ منابع انسانی

۱-۲-۲ مدیریت استراتژیک منابع انسانی

کلمه استراتژی از واژه یونانی "Strategus" به معنی "هنر فرماندهی" منتج شده است و برای اولین بار در زبان انگلیسی در سال ۱۶۵۶ به کار رفته است. تجزیه کلمه نشان می دهد که آن از ترکیب دو واژه Stratos (ارتش) و Agein (هدایت) تشکیل شده است(نارایانه و زان لی^۷، ۲۰۰۸).

در چارچوب مدیریتی، کلمه استراتژی هم اکنون جایگزین اصطلاح سنتی برنامه ریزی بلند مدت شده و به معنای یک الگوی خاص از تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده توسط مدیران ارشد سازمان به منظور تحقق اهداف آن می باشد. ویلن و هانگر(۱۹۹۵) مدیریت استراتژیک را "مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی که عملکرد بلند مدت سازمان را مشخص می کنند" تعریف کرده اند. از دیدگاه هیل و جونز (۲۰۰۷) استراتژی به معنای "اقدام سازمان برای نیل به عملکرد برتر" می باشد(صحت و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی محدوده ای است که جنجال های زیادی را به دنبال دارد و هنوز هم این مبحث در فاز تکاملی خود به سر می برد. و مشخص کردن هرگونه چارچوب واضح برای به روز کردن و بهینه سازی مدل های پراکنده موجود در این حوزه، کاری دشوار است (ازمی^۸، ۲۰۱۱؛ عبدالغیر^۹، ۲۰۰۹). این نوع از مدیریت براساس تشخیص این موضوع است که سازمان می تواند بهینه عمل کند اگر منابع انسانی آن با سیاست های منابع انسانی و کارکردهای آن نظیر تعداد مناسب نیروی کار با رفتارهای مناسب، شایستگی های مورد نیاز و سطح مناسبی از انگیزه لازم برای سازمان، مدیریت شده باشند(نملی^{۱۰}، ۲۰۱۰).

۲-۲-۲ کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مدل چن و هانگ)

کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل چن و هانگ (۲۰۰۹) در پنج حوزه به شرح زیر مورد مطالعه قرار گرفته است:

۱- **تامین منابع انسانی** هم سویی بین کارمندیابی و استخدام لازمه تغییر در سازمان در راستای استراتژی هاست. این همسویی تحقق بخش استراتژی های کلی سازمان است.

۲- **ارزیابی عملکرد**، از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد بدست می آید می توان برای برنامه ریزی منابع، استخدام، آموزش، پاداش و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود(چن و هانگ، ۲۰۰۹ به نقل از صفری، ۱۳۹۰).

۳- **آموزش (توسعه استراتژیک منابع انسانی)**: از نظر دسلر(۱۳۸۹)، مقصود از آموزش، روش هایی است که بدان وسیله مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می دهند.

⁶ . Lear,

⁷ . Narayanan & Zane, Lee

⁸ . Azmi

⁹ . Abdulkadir

¹⁰ . Nemli

۴- پاداش (جبران) خدمت: پاداش بر اساس موازین و شیوه‌های خاصی، متناسب با تلاش کارکنان به صورت مالی و غیر مالی به آنها داده می‌شود (هانگر، ۱۳۸۶).

۵- مشارکت کارکنان، اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه‌ی مشارکت کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید بر منابع متقابل، تغییر رویه از چانه زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تاکتیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است (کارپاک و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰).

۳-۲-۲ فعالیت‌های استراتژیک

هنگام تدوین استراتژی باید مشخص شود که سازمان چه نوع فعالیت‌هایی را باید انجام دهد، برای هر محصول یا بازار خود چه اندازه اهمیت قائل می‌شود و چه خط مشی‌هایی را برای عملیات رقابتی خود در نظر می‌گیرد تا تحت شرایط مشخص به اهداف خود نائل گردد (سرداری، ۱۳۸۹).

یک گروه از این فعالیت‌ها، فعالیت‌های بازاریابی و توزیع، بخشی از فعالیت‌های گوناگون مدیریت یک سازمان است که به امور مربوط به فروش و سایر فعالیت‌های بازار رقابت مربوط می‌شود. این گونه فعالیت‌ها به فرایندهای از پیش تدوین شده نیاز دارند که باید استراتژی آنها جدا از دیگر فعالیت‌ها با دقت تعیین شوند. دومین گروه از فعالیت‌های سازمان مربوط به تولید است که چگونگی تولید کارآمد کالاها و خدمات را تعیین می‌کند. کارآیی و اثربخشی این فعالیت‌ها، سهم عمده‌ای در افزایش قابلیت رقابت محصولات سازمان دارد. برای اجرایی این فعالیت‌ها باید فرایندهای از پیش تدوین شده وجود داشته باشد (شهاب فرد و همکاران، ۱۳۸۸). سومین گروه از فعالیت‌ها به پول و سرمایه مربوط می‌شود. پول و سرمایه منبع اولیه هر نوع فعالیت است. عملکرد اقتصادی هر سازمان مبتنی بر تدارک و تامین منابع مالی و بهره‌وری از آن است. بنابراین استراتژی مالی نیز فرآیندهای واحد و از پیش تدوین شده‌ای را لازم دارد. چهارمین گروه از فعالیت‌ها متوجه ایجاد انگیزه در کارکنان است. مهمترین ویژگی کارکنان که منابع اصلی سازمان هستند این است که عملکرد آنان وابسته به چگونگی شرایط انگیزشی داخلی سازمان است. اگر استراتژی بتواند به گونه‌ای مطلوب در کارکنان ایجاد انگیزه نماید، طبعاً عملکرد آنان در سازمان بسیار خوب خواهد بود (سرداری، ۱۳۸۹).

۳-۲-۱ مدل برنامه ریزی استراتژیک پایپ^{۱۲} (۲۰۰۴)

روش برنامه ریزی بهبود عملکرد متغیرهای سازمانی، عملکردی و اجتماعی متفاوتی را مورد توجه قرار داده، با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، تغییر و تحول ساختاری و یا بالندگی منابع انسانی تغییراتی را در سازمان بوجود می‌آورد. طبق روش پایپ، ابتدا مشکلات شناسایی، تجزیه و تحلیل و ریشه‌یابی می‌شوند و سپس نیروهای بازدارنده و ترغیب کننده موثر در ایجاد مشکلات بالقوه یا رفع مشکلات بالفعل تعیین می‌گردند. در نهایت استراتژی‌هایی برای بهره‌گیری از نیروهای ترغیب کننده و مقابله با نیروهای بازدارنده تدوین شده، برنامه‌های عملی بهبود مشخص می‌شوند. فرایند مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد در جدول شماره (۱) خلاصه شده است (Tan, 2004).

جدول (۱)، فرایند مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد

مرحله	فعالیت‌ها
مرحله اول	تعیین شاخص‌های عملکرد و اولویت اهداف

^{۱۱} . Karpak

^{۱۲} . PIP(Performance Improvement Programming)

پیش بینی عملکرد آینده	
مرحله دوم	شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات عملکرد سازمان تعیین نیروهای بازدارنده و ترغیب کننده ریشه یابی و دسته بندی مشکلات ارزیابی قدرت نسبی نیروهای بازدارنده و ترغیب کننده
مرحله سوم	تدوین استراتژی به ازاء هر یک از نیروهای بازدارنده یا ترغیب کننده تفکر ژرف برای خلق ایده های نو شناسایی امکانات بالفعل و بالقوه تدوین یک برنامه بهبود عملکرد برای سازمان

۳- پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۹۸، پژوهشگری به نام قمدی^{۱۳}، عنوان کرد که بیشتر موانع موجود بر سر راه مدیریت استراتژیک ناشی از اجرای نامناسب آن است، او پرسشنامه ای را که حاوی موانع اجرایی موفق یک استراتژی در سازمان بود برای مدیران صد شرکت فرستاد، او با توجه به پرسشنامه های برگشت داده شده موفق به شناسایی ۱۵ مانع عمده اجرای موفق استراتژی شد. از جمله این عوامل می توان به صرف زمانی بیشتر از آنچه که به آن اختصاص داده شده، رقابت در انجام فعالیت ها بدون توجه به اجرای اثربخش آنها، عدم شناسایی مسائل عمده ای که با آن در حین اجرا مواجهه می شوند، عدم داشتن توانایی لازم کارکنان در سازمان، عدم کفایت آموزش و دستورالعمل هایی اجرایی لازم به کارکنان، تاثیر عوامل غیر قابل کنترل محیط خارجی بر اجرا، عدم کفایت رهبری و هماهنگی بخش ها به اندازه کافی و... اشاره نمود(قمدی، ۱۹۹۸). اورگان و قبادیان^{۱۴} (۲۰۰۰) موانع برنامه ریزی و اجرای استراتژی را در سازمان های کوچک و متوسط بررسی کردند. به اعتقاد این پژوهشگران ۸ مانع اصلی پنج تای آنها مربوط به درون سازمان و سه تای آنها مربوط به خارج سازمان بود و بهبود موانع استراتژیک را با مشکل مواجه می ساخت عبارتند بودند از: **موانع داخلی بهبود موانع استراتژی** (عدم وجود ارتباطات مناسب، کمبود توانمندی های لازم کارکنان، عدم درک اهداف استراتژی توسط کارکنان، عدم وجود هماهنگی های لازم) و **موانع خارجی بهبود موانع استراتژی** (بحران جداسازی اجرای استراتژی از عوامل تاثیرگذار خارجی، عدم پیش بینی مسائل محیطی، فاکتورهای خارجی که بر فرآیند مدیریت استراتژیک تاثیر گذارند. آنها همچنین موانع موجود بر سر راه برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کردند. در مطالعه ای دیگر نیز، بر و ایسنات(۲۰۰۰) موانع اجرای استراتژی ها را در هفت مورد خلاصه کرده است که عبارتند از: سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیر مشخص و الویت های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر اثر بخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکدها، کسب و کارها یا مرزها، توسعه ی ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه ی جوانب می باشد. تان^{۱۵} (۲۰۰۴)، در پایان نامه ی کارشناسی ارشد خود موانع اجرای استراتژی را در هواپیمایی نیوزلند بررسی کرده است. وی با ۲۸ نفر از کارمندان بخش شبکه و مدیریت درآمد مصاحبه کرده است. همچنین برخی از شاخص های چهارچوب خود را از منابع و داده های ثانویه، داده های شرکت و مقالاتی که مرتبط با این زمینه است بدست آورده است. وی موانع موجود بر سر راه اجرای استراتژی را به میدان مینی تشبیه کرده است که هر لحظه ممکن است منفجر شده و اجرای استراتژی را با شکست مواجه سازد. رپس^{۱۶} (۲۰۰۵) در تحقیق خود به این نکته اشاره می کند که، مدیریت تقریباً ۹۰ درصد وقت خود را به تدوین استراتژی و فقط ۱۰ درصد آن را به اجرای استراتژی اختصاص می دهد. وی معتقد است جهت اجرای موفق یک استراتژی در سازمان مدیر باید ۵۰ درصد وقت خود صرف تدوین و ۵۰ درصد آن را صرف اجرای استراتژی نماید.

¹³ . Ghamdi

¹⁴ . O'rgan & Ghobadian

¹⁵ . Tan

¹⁶ . Raps

برای رفع موانعی که بر سر راه اجرای موفق استراتژی وجود دارد، ایشان یک چک لیستی ده موردی تهیه کرده و در اختیار مدیران قرار می دهد تا از فائق آمدن بر موانعی که در این چک لیست ذکر شده است مطمئن شوند. فاکتورهای کلیدی این چک لیست که نبود آنها مانعی بر سر راه اجرای استراتژی محسوب می شود، عبارتند از: عدم تعهد مدیریت، عدم حضور مدیران میانی که دارای دانش و آگاهی لازم باشند، ارتباطات در تمامی مراحل اجرا، تعیین مسئولیت ها، یکپارچه کردن دیدگاهها، پیش بینی موانع تغییر، تاکید بر فعایت های تیمی، احترام به ویژگی های فردی متفاوت کارکنان، دستیابی به تجهیزات و ابزار پشتیبانی کننده اجرای استراتژی، محاسبه زمان وقایع غیر قابل انتظار می باشد. همچنین وی، راهکارهایی ادغام موفق به منظور اجرای موثر استراتژی و فائق آمدن بر موانع آن را ایجاد تحرک در شرکت، بررسی توان مدیریتی و فعالیت های نظارتی پشتیبان ذکر کرده است (رپس، ۲۰۰۵). برقراری ارتباط سریع در فرآیند تکاملی ادغام، ادغام پروژه ها در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، اجرای سریع از طریق تیم های خاص می داند.

در داخل ایران نیز، آقاسی (۱۳۸۲)، در بررسی زمینه ها و شرایط تحقق برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش به این نتیجه رسید که در سازمان آموزش و پرورش نوعی نا آگاهی و مقاومت در مورد توافق و مشارکت وجود دارد که بین تصمیم گیرندگان برنامه ریزان و کارشنان آموزش و پرورش نگرش منفی نسبت به توافق در مورد برنامه ریزی و مشارکت داشتن افراد ذی نفع در تصمیم گیری و برنامه ریزی به چشم می خورد و چون یکی از مهمترین زمینه ها در تحقق برنامه ریزی استراتژیک توافق و مشارکت است، در نتیجه یک تهدید جدی برای آموزش و پرورش محسوب می شود. پس مهمترین چالش در رابطه با تحقق برنامه ریزی استراتژیک افزایش طسطح مشارکت پذیری افراد و گروهها در برنامه ریزی آموزشی است که با واگذاری اختیار به استانها می توان به افزایش مشارکت کمک نمود. وحدت و نوزانی (۱۳۸۹)، موانعی که برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی را با مشکل مواجه می سازند بررسی کرده و سپس راهکارهایی برای از میان برداشتن این موانع پیشنهاد کرده اند. موانعی که آنها در برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی شناسایی کرده اند عبارت است از: همسوسازی، منابع، مشارکت، محیط خارجی و روش شناسی می باشد. افجه ء و اسماعیل زاده (۱۳۸۸)، در تحقیق خود رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت ها را بررسی کردند. آنها با بررسی پیشینه پژوهش و بررسی شرکت های سنتی پی بردند که موانع داشتن نگرش استراتژیک در بخش مدیریت منابع انسانی عبارتند از: عدم وجود سیاست های جبران خدمات و پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد در این شرکت ها؛ عدم وجود سیاست های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان؛ نبود سیاست خاصی در زمینه استخدام منابع انسانی؛ عدم وجود ارتباطات موثر و تسهیم اطلاعات در سازمان؛ وجود تبعیض و تفاوت به عنوان سیاستی برای ارتقای افراد؛ عدم وجود سیاست های منابع انسانی برای برنامه های کاری منعطف در این سازمانها؛ نبود سیاستهای منابع انسانی برای توسعه مدیریت معرفی کردند. همچنین آنها به این نتیجه دست یافتند که، در سازمانهایی که دارای نگرش مدیریت استراتژیک نسبت به منابع انسانی خود بودند این هفت مانع به عنوان عوامل کلیدی موفقیت آنها در این زمینه به خوبی بکار گرفته شده بود.

مقاله دیگری با عنوان « تجزیه و تحلیل موانع پیاده سازی برنامه های بهبود در صنایع کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شهرک های صنعتی منتخب استان یزد) توسط میرفخردینی و بنی فاطمه (۱۳۹۲) انجام شده است. در این مقاله ابتدا با مطالعه ادبیات موضوع، طیف گسترده ای از موانع مربوط به برنامه های بهبود و صنایع کوچک و متوسط شناسایی و سپس با کمک خبرگان غربال گری شدند. داده های جمع آوری شده با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در قالب معادلات ساختاری و با رویکرد EFQM در محیط نرم افزار ایموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در نتیجه این کار مشخص شد که ۵ عامل "استراتژی"، "کارکنان"، "رهبری"، "فرآیندها، محصولات و خدمات" و "مشارکت ها و منابع" به ترتیب بیشترین بار عاملی را با عامل مرتبه دوم "توانمندسازها" دارند. همچنین نتیجه این تحقیق نشان می دهد که مدل EFQM مدلی مناسب برای دسته بندی موانع پیاده سازی برنامه های بهبود در صنایع کوچک و متوسط است.

لذا بر اساس بررسی مطالعات پیشین خصوصاً نتایج تحقیق میر فخرالدینی و بنی فاطمه (۱۳۹۲)، سه گروه موانع به عنوان فرضیه دسته بندی می شوند که عبارتند از،

- ۱- موانع رهبری و مدیریت، دارای تاثیر معنادار در شرکت‌های کوچک و متوسط میباشد.
- ۲- موانع منابع انسانی، دارای تاثیر معنادار در شرکت‌های کوچک و متوسط میباشد.
- ۳- موانع فعالیتهای استراتژیک، دارای تاثیر معنادار در شرکت‌های کوچک و متوسط میباشد.

۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات از نوع «پیمایشی» است. همچنین از نظر روش تحلیل، این پژوهش از نوع «توصیفی-همبستگی» نیز می باشد. جامعه آماری شامل، مدیران شرکت های کوچک و متوسط در شهر تهران می باشد که تعداد آنها ۱۸۰۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق به روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده است. و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۰۵ نفر انتخاب شده اند. برای جمع آوری داده های مربوط به مبانی نظری و استخراج عوامل و شاخص های اولیه از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی استفاده شده است. در این تحقیق روش پژوهش پیمایشی با استفاده از ابزار پرسشنامه برای کار پیمایشی است. پرسشنامه مرود استفاده از تحقیق میر فخرایی و بنی فاطمه (۱۳۹۲) بهره گرفته شده است. در این پرسشنامه ۳۲ شاخص تعیین و اندازه گیری می شود. که ایشان در تحقیق خود پایایی و روایی این پرسشنامه را تایید نمودند. و الفای کرونباخ گزارش شده برای این پرسشنامه را ۰/۸۷ بیان نمودند. برای سنجش اعتبار پرسشنامه، از اعتبار سازه، محتوا و صوری استفاده گردید. سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی ابزار مورد سنجش قرار گرفت که مقدار بدست آمده برای کلیه متغیرها بالای ۰/۷ و قابل قبول بود. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه استراتژی مدیریت ۰/۸۸ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده به روش پرسشنامه، از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS22 و آزمونهای آماری متناظر سطح سنجش متغیرها جهت بررسی فرضیات استفاده شد.

۵- یافته های تحقیق

۵-۱ یافته های توصیفی

در بررسی ویژگی های جمعیت شناسی پاسخگویان، اطلاعات ذیل بدست آمد:

فراوانی پاسخ دهندگان تعداد ۱۸۵ مرد و ۲۰ زن می باشد. و تعداد ۲۰ نفر یعنی ۹/۷۵ درصد از پاسخ دهندگان دارای جنسیت زن می باشند و ۹۰/۲۴ درصد از پاسخ دهندگان دارای جنسیت مرد می باشند. سطح تحصیلات پاسخ دهندگان: ۶/۸۲ درصد دیپلم، ۱۹/۵۱ درصد فوق دیپلم، ۵۵/۳۶۵ درصد دارای سطح تحصیلات لیسانس و ۱۵/۱۲ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر می باشند. ۲۱/۴۷ درصد بین ۳۵ تا ۳۰ سال و ۳۴/۱۵ درصد بین ۴۰ تا ۳۵ سال و ۱۵/۶۰ درصد بین ۴۵ تا ۴۰ سال و ۲۴/۳۹ درصد بین ۵۰ - ۴۵ سال و ۴/۳۹ درصد ۵۰ سال و بالاتر هستند. طبقات شغلی پاسخ دهندگان به تعداد ۶ نفر (۲/۹۲ درصد) مدیر میانی، و ۱۴ نفر (۶/۸۳ درصد) مدیر عملیاتی و ۵ نفر (۲/۴۴ درصد) معاونان و ۱۸۰ نفر (۸۷/۸۱ درصد) پرسنل می باشد.

۵-۲ یافته های استنباطی

در این قسمت، نتایج تحلیل داده‌ها مربوط به هریک از ابعاد سه گانه در شرکت های کوچک و متوسط شهر تهران بیان می شو. نتایج حاصل از تحلیل داده ها با استفاده از آزمون یک طرفه تی-استیودنت مورد بررسی قرار میگیرد.

فرضیه ۱: موانع رهبری و مدیریت، دارای تاثیر معنادار در شرکت های کوچک و متوسط میباشد.

جهت آزمون این فرضیه آزمون یک طرفه تی- استیودنت به کار رفت که یافته‌های آن در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): خروجی آزمون تی - استیودنت برای فرضیه اول

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف از میانگین	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری
موانع رهبری و مدیریت	205	41.9112	.31267	-3.620	۳۹	.001

همان گونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد و فرض مخالف تأیید می شود. این امر بدین معناست که موانع رهبری و مدیریت، در شرکت های کوچک و متوسط دارای تاثیرگذاری معنادار می باشد.

فرضیه ۲: موانع منابع انسانی، دارای تاثیر معنادار در شرکت های کوچک و متوسط میباشد.
جهت آزمون این فرضیه آزمون یک طرفه تی - استیودنت به کار رفت که یافته های آن در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): خروجی آزمون تی - استیودنت برای فرضیه دوم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف از میانگین	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری
موانع منابع انسانی	205	52.9112	.3034	-3.011	۳۹	.003

همان گونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد و فرض مخالف تأیید می شود. این امر بدین معناست که موانع منابع انسانی، در شرکت کوچک و متوسط دارای تاثیرگذاری معنادار می باشد.

فرضیه ۳: موانع فعالیتهای استراتژیک، دارای تاثیر معنادار در شرکت های تولیدی کوچک و متوسط میباشد.
جهت آزمون این فرضیه آزمون یک طرفه تی - استیودنت به کار رفت که یافته های آن در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): خروجی آزمون تی - استیودنت برای فرضیه سوم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف از میانگین	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری
موانع فعالیتهای استراتژیک	205	-4.213	.26714	-1.793	۳۹	.001

همان گونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد و فرض مخالف تأیید می شود. این امر بدین معناست که موانع گروه سوم، در شرکت پتروپارس دارای تاثیرگذاری معنادار می باشد.
بررسی فرضیه های تحقیق حاکی از این بود که هر سه دسته موانع در نظر گرفته شده در این پژوهش در شرکت های کوچک و متوسط به عنوان یک مانع، دارای تاثیر معنادار میباشند.

۶- نتیجه گیری

پژوهش پیش رو با هدف، بررسی موانع پیاده سازی مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط در شرکت های تولیدی شهر تهران انجام شد. با استناد به ادبیات پژوهش و پیشینه های تحقیق شاخص ها در قالب سه گروه، رهبری و مدیریت، منابع انسانی، فعالیتهای استراتژیک شناسایی و دسته بندی شدند، و در این راستا، سه فرضیه طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. که

نتایج نشان داد، هر سه موانع تأثیری معنادار به عنوان موانع پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در شرکت های تولیدی کوچک و متوسط در تهران داشتند. در تبیین نتایج بدست آمده می توان اذعان داشت، نتایج بدست آمده با نتایج تحقیقات پیشین همراستا می باشد، در سال ، قمدی^{۱۷}(۱۹۹۸)، عنوان کرد که بیشتر موانع موجود بر سر راه مدیریت استراتژیک ناشی از اجرای نامناسب آن است، اورگان و قبادیان^{۱۸}(۲۰۰۰) در بررسی موانع برنامه ریزی و اجرای استراتژی را در سازمان های کوچک و متوسط هشت مانع اصلی را تشخیص دادند، که از آن به عنوان موانع داخلی و خارجی بهبود موانع استراتژی نام می برند. همچنین، بر و ایسنات(۲۰۰۰) موانع اجرای استراتژی ها را در هفت مورد خلاصه کرده است که عبارتند بودند از، سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیر مشخص و الویت های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر اثر بخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکدها، کسب و کارها یا مرزها، توسعه ی ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه ی جوانب می باشد. تان^{۱۹}(۲۰۰۴)، نیز موانع اجرای استراتژی میدان مینی تشبیه کرده است که هر لحظه ممکن است منفجر شده و اجرای استراتژی را با شکست مواجه سازد. رپس^{۲۰}(۲۰۰۵) معتقد است جهت اجرای موفق یک استراتژی در سازمان مدیر باید ۵۰ درصد وقت خود صرف تدون و ۵۰ درصد آن را صرف اجرای استراتژی نماید. همچنین، در داخل ایران نیز، نتایج تحقیق آقاسی (۱۳۸۲)، وحدت و نوزانی (۱۳۸۹)، افجه ء و اسماعیل زاده (۱۳۸۸)، میرفخرالدینی و بنی فاطمه (۱۳۹۲) با نتایج تحقیق حاضر، همسو می باشد.

منابع و مأخذ

۱. انصاری رنانی، قاسم و سبزی علی‌آبادی، سارا. (۱۳۸۸)، اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک. *بررسی‌های بازرگانی*، ۳۹، صص ۴۴-۴۹.
 ۲. صحت، سعید؛ یاراحمدی، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴: صص ۱۰۶-۱۴۰.
 ۳. بافنده‌زنده، علیرضا؛ نوروزی، داود و عالی، صمد. (۱۳۸۹)، بررسی مشکلات مدیران صنایع کوچک و متوسط (SME)های استان آذربایجان شرقی. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۳، صص ۵۴-۴۱.
 ۴. شاهنوشی، فریدون (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک به منظور تحقق اهداف آموزشی دانشگاه یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه یزد.
 ۵. شهاب فرد، ز و عرب مختاری، ر و رجایی پور، س (۱۳۸۸)، میزان کاربست مؤلفه های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی، شماره ۲۱.
 ۶. سرداری، م (۱۳۸۹)، موانع اجرای استراتژی در صنعت قطعه سازی خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
 ۷. آقاسی، ا (۱۳۸۲)، بررسی زمینه ها و شرایط تحقق برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
 ۸. افجه ء، س و اسماعیل زاده، م (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲.
 ۹. میر فخرالدینی و بنی فاطمه. (۱۳۹۲). تجزیه و تحلیل موانع پیاده سازی برنامه های بهبود در صنایع کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شهرک های صنعتی منتخب استان یزد). فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۱۱، شماره ۳۱. صص ۳۷-۶۱.
10. Abdulkadir, D. S. (2009). Effects of Strategic Human Resource Management Practices on The Silent Killer of Strategy Implementation. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, pp: 11-24.

¹⁷. Ghamdi

¹⁸. O'rgan & Ghobadian

¹⁹. Tan

²⁰. Raps

11. Al-Ghamdi, S (1998), Obstacles to successful implementation of strategic Decisions: the British experience, *Journal of European Business Review* Vol. 98, No. 6, pp. 322–327.
12. Beer, M & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killer of Strategy Implementation & learning, *Journal of Sloan Management Review*, pp. 29-30.
13. Heide, Morten, Kjell Gronhaug & Simen Johannessen (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, pp: 217-231.
14. Ho, Y.C., Chang, O.C. and Wang, W.B. (2008). An Empirical Study of Key Success Factors for Six Sigma Green Belt Projects at an Asian MRO Company. *Journal of Air Transport Management* 14, 263– 269.
15. Hrebiniak, Lawrence (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp. 12–31.
16. *International Journal of Management Science*. Vol. 1, No. 2, Pp 29 – 35.
17. Karpak, B. and Topcu, I. (2010). Small Medium Manufacturing Enterprises in Turkey: An Analytic Network Process Framework for prioritizing Factors Affecting Success. *Int. J. Production Economics*, 125, 60–70.
18. Lear, Lorraine Wendy (2012). The relationship between strategic Leadership and strategic alignment in light-performing companies in south Africa”. Ph.D thesis, Graduate school of business leadership, University of south Africa.
19. Nairobi, July 22 – 24.
20. Narayanan, V. K.; Zane, Lee J. (2009). “Inventing a future for strategic leadership: Phenomenal variety and epistemic opportunities”. *Journal of strategy and management*, 2(4), 380-404.
21. Nemli. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences* - Issue (2010)
22. Perceived Financial Performance: Some Evidence from the Nigerian Financial Sector.
23. Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of
24. Raps, A (2005). Strategy implementation - an insurmountable obstacle?, *Hand Book of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0894-4318, pp. 141-146.
25. Tan, Y (2004). Barriers to Strategy Implementation: A case Study of Air New Zealand, A thesis of the degree of Master of Business, Auckland University of Technology.

Investigate implementation barriers of strategic management in small and medium-sized companies (Case study: manufacturing companies in Tehran)

Hosein Edrisi ^{1*}, Mehdi Nikfarjam Darjubad ²

1. Ph.D student on Industry-automation engineering, Islamic Azad University, North Tehran Branch.

2. Faculty member and Assistant Professor of Islamic Azad University, North Tehran Branch, PhD in industrial engineering of system management and efficiency.

Abstract

This study is conducted with the aim of investigating implementation barriers of strategic management in small and medium-sized companies. The research method is applied objectively and in terms of data collection is quantitative research of descriptive- survey. The population of this study is all directors and deputies (members of the board of directors or stockholders) of small and medium-sized companies in Tehran. Cochran formula was used to estimate the sample size in this study and the sample size of 205 directors and deputies of small and medium-sized companies in Tehran were selected randomly as the simple sampling and survey instrument was distributed between them. Research instrument in addition to library studies was standard questionnaire of Bani Fateme and Mir Fakhroddini (2013), which covered the research components. The reliability of the questionnaire by Cronbach's Alpha coefficient was estimated 0.83. Descriptive and inferential statistics and spss software version 22 was used to analyze the data. All factors identified in the research literature were classified in three groups of leadership and management, human resources, strategic activities, that Student's t-test results show that all three barriers have a significant impact as implementation barriers of strategic management in manufacturing SMEs in Tehran.

Keywords: small and medium-sized companies, barriers of strategic management, directors
