



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال چهارم، شماره‌ی ۷، نیمه‌ی اول ۱۳۹۱

## اولویت بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده سازی برنامه های استراتژیک در صنعت داروی کشور

نادر مظلومی\*

سید حسین جلالی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۲/۴

### چکیده

هدف پژوهش حاضر فراهم آوردن چارچوبی برای ارتقای اثربخشی پیاده سازی برنامه های استراتژیک است. دو پرسش اصلی این پژوهش به چیستی موانع پیاده سازی برنامه های استراتژیک و نیز چگونگی تعامل این موانع با پیاده سازی استراتژی اختصاص دارد. بدین منظور پس از بررسی پیشینه ی تحقیقاتی و گردآوری مهم ترین موانع مورد استناد، پرسش نامه ی پژوهش طراحی شد و به منظور بررسی های آماری در اختیار نمونه ای به حجم ۱۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت های تولیدکننده ی دارو که در سندیکای صاحبان صنایع داروهای انسانی ایران عضویت دارند، قرار گرفت. روش نمونه گیری مورد استفاده برای انتخاب این افراد، نمونه گیری تصادفی ساده بوده است. پس از دسته بندی موانع با تحلیل عاملی اکتشافی در پنج گروه عوامل عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی، روابط ساختاری مدل پژوهش با استفاده از تکنیک الگوسازی معادله های ساختاری آزمون شد. نتایج نشان می دهد مدل پژوهش در سطح قابل قبولی از برازندگی قرار دارد و از میان پنج مؤلفه ی شناسایی شده برای مدل، عوامل ساختاری بیش ترین تأثیر و عوامل ارتباطی کمترین تأثیر را بر پیاده سازی برنامه های استراتژیک در صنعت دارو دارند.

**واژه های کلیدی:** پیاده سازی استراتژی، موانع پیاده سازی استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، صنعت دارو

\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی (Nadermazloomi@gmail.com)

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل دانشگاه علامه طباطبایی (Jalalimba@gmail.com)

### مقدمه

در طی سالیان متمادی تسری دانش مدیریت استراتژیک در تمامی ابعاد کسب و کار، توجهات فراوانی را از سوی محققان و پژوهشگران به خود جلب کرده است. تلاش های تحقیقاتی در دهه های مختلف سبب پدید آمدن ابزارها و مدل های متنوع و متعدد برای تدوین و طراحی استراتژی و در نتیجه بهبود کیفیت استراتژی سازی در سازمان شده است. با این وجود باید در نظر داشت که مدیریت استراتژیک فرایندی پویاست که با طراحی و تبیین مجموعه ای از گزاره های راهبردی به پایان نمی رسد و کیفیت استراتژی های تدوین شده نمی تواند به تنهایی موفقیت سازمان را تضمین کند. به علاوه هم چنان نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم اندازها و اهداف استراتژیک یکی از اصلی ترین چالش های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است. پژوهش در زمینه ی پیاده سازی برنامه های استراتژیک به موازات گسترش تحقیقات در حوزه ی تدوین استراتژی به پیش نرفته است و با وجود طراحی ابزارهای کمی و کیفی و مدل های فراگیر به منظور تدوین استراتژی، تعداد کمی از فعالیت های پژوهشی مسائل حوزه ی پیاده سازی استراتژی را مورد نظر قرار داده و به تبیین چارچوب هایی برای بررسی اجرای استراتژی پرداخته اند. دلیل این ضعف مطالعاتی را می توان در ماهیت تجربی و گاه شهودی و هم چنین عدم وجود درک روشن از چگونگی شروع و پایان فرایند اجرای استراتژی جستجو کرد (دهایات و آنچور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

با وجود ریسک بالای شکست در اجرای برنامه های استراتژیک و عدم توجه محققان به تبیین تدبیرهایی برای هدایت فرایند اجرا، تمایل مدیران برای بهره گیری از برنامه های استراتژیک به منظور خلق موفقیت و برتری در بازار رو به افزایش است. بدین ترتیب ضرورت پرداختن به مسائل حوزه ی پیاده سازی استراتژی همگام با افزایش به کارگیری برنامه های استراتژیک در سازمان ها با اولویت بیش تری روبه رو شده است. تمرکز بر پژوهش در حوزه ی پیاده سازی برنامه های استراتژیک از دو جنبه دارای اهمیت است؛ نخست آن که، پژوهش ها می توانند به مطالعه ی فرایند پیاده سازی

بپردازند و مشکلات و آسیب های اجرایی کردن استراتژی ها را شناسایی کنند و مدیران ارشد و برنامه ریزان را در اصلاح جهت گیری های استراتژیک فعلی و تدوین استراتژی های سنجیده برای دوره های آتی یاری می کنند. دیگر آن که این دسته از پژوهش ها می توانند با افزودن به غنای علمی این حوزه، نقش مؤثری در نظام مند کردن مفاهیم پیاده سازی استراتژی ایفا کنند. پژوهش حاضر به مسئله ی پیاده سازی استراتژی و موانع پدید آمده در حین فرایند اجرا پرداخته است. هدف از انجام این پژوهش پاسخ به دو پرسش در خصوص چپستی موانع تأثیر گذار بر اجرای استراتژی و چگونگی ارتباط این موانع با پیاده سازی استراتژی است. بدین منظور محققان از صنعت داروی کشور به عنوان جامعه ی آماری استفاده کرده اند و مفروضات خود را در این صنعت مورد آزمون قرار داده اند. پیشینه ی برنامه ریزی استراتژیک در صنعت دارو و عدم وجود نمونه های تحقیقاتی داخلی که به طور مشخص به بررسی مسائل و چالش های حوزه ی پیاده سازی استراتژی در صنعت داروی کشور بپردازند، بر ضرورت انجام این پژوهش می افزاید. به علاوه شکست یا موفقیت پیاده سازی استراتژی در صنعت دارو می تواند در سطح کلان، سیاست گذاری نظام سلامت کشور را تحت تأثیر قرار دهد.

### پیشینه ی نظری

به دلیل ماهیت تجربی پیاده سازی برنامه های استراتژیک و تأثیر گذاری دیدگاه شخصی و فرایندهای شناختی محققان در درک این مفهوم، تعاریف متنوعی از اجرای استراتژی ارائه شده است. می توان پیاده سازی استراتژی را فرایندی با ماهیت شهودی دانست که در طی آن، استراتژی ها و سیاست های سازمانی به مرحله ی عمل در می آیند و سازمان از طریق آن به تخصیص بهینه ی منابع برای بهره گیری از فرصت ها در محیط رقابتی قادر می شود (هارینگتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اجرای استراتژی فرایندی پیچیده، پویا و متشکل از مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات است که تعداد زیادی از عوامل داخلی و خارجی درهم تنیده بر آن تأثیر می گذارد و به دست مدیران و کارکنان برای به عمل درآوردن برنامه ها و دستیابی به اهداف استراتژیک دنبال می شود.

پژوهش در حوزه ی پیاده سازی استراتژی و شناسایی مشکلات و موانع موجود در حین فرایند اجرا از دهه ی هشتاد میلادی از سوی محققان با جدیت آغاز شده است. تلاش هایی که از آغاز تا به امروز برای تبیین مسائل اجرای استراتژی صورت گرفته، در دو گروه اصلی قابل دسته بندی است؛ گروه اول تحقیقاتی را در بر می گیرد که مجموعه ای از متغیرها را به عنوان عواملی که فرایند پیاده سازی استراتژی را تحت تأثیر خود قرار می دهند، معرفی کرده اند و با در نظر گرفتن یک رویکرد خاص اعم از بازاریابی، منابع انسانی یا حوزه ی فناوری اطلاعات به بررسی تأثیر این متغیرها بر اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی پرداخته اند. در طرف مقابل گروه دوم اقدام به فراهم آوردن چارچوب هایی کرده اند که علاوه بر معرفی متغیرهای مؤثر بر فرایند پیاده سازی استراتژی، روابط و تعامل آن ها را نیز مورد بررسی قرار داده اند. فصل مشترک اغلب این مطالعات، اشاره به نبود مدل های کارآمد و متنوع برای راهنمایی مدیران و ساماندهی تصمیمات مجریان استراتژی در حین پیاده سازی برنامه های استراتژیک است که تبدیل به مهم ترین معضل در مسیر اجرای استراتژی های سازمانی شده است (ریبینیاک<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۵۳).

تحقیقات دهه ی هشتاد در خصوص پیاده سازی برنامه های استراتژیک، دربردارنده ی پژوهش هایی است که از مهم ترین آن ها می توان به فعالیت های واترمن (۱۹۸۰)، استونیچ (۱۹۸۲)، ریبینیاک و جوپس (۱۹۸۴)، الکساندر (۱۹۸۵)، گالبریث و کازانجیان (۱۹۸۶) و نیز همبریک و کانلا (۱۹۸۹) اشاره کرد. این محققان در تلاش برای تبیین موانع تأثیرگذار بر فرایند اجرای استراتژی، مجموعه ای از متغیرها شامل تدوین استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کارکنان، ارتباطات، کنترل و نتایج یا پیامدهای اجرای استراتژی را مورد اشاره قرار داده اند (اکوموس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). تفاوت در میان پژوهش های این دهه عمدتاً به میزان اهمیت و اولویتی باز می گردد که محققان بنا بر زمینه ی مطالعاتی خویش، ماهیت صنعت و سطح تحلیل برنامه های استراتژیک، برای متغیرهای ذکر شده قائل شده اند. مطالعات

---

1-Hrebiniak

2-Okumus

این دهه عمدتاً فاقد تبیین روابط میان مجموعه متغیرهای مورد بررسی است. با این وجود نتایج مطالعات این دهه به دلیل نیاز مدیران به آگاهی از مسائل و مشکلات فرایند اجرا مورد توجه فراوانی قرار گرفت و سبب باز تولید فعالیت های تحقیقاتی مشابهی به ویژه در دهه ی نود میلادی هم چون مطالعات میلر و دس در سال ۱۹۹۶ و تامسون و استریکلند در سال ۱۹۹۹ گردید. مطالعه در حوزه ی اجرای استراتژی در دهه ی نود میلادی با تحقیقات پتی گرو و ویپ (۱۹۹۱)، اسکوینگتون و دفت (۱۹۹۱)، ریبینیاک (۱۹۹۲)، برایسون و برامیل (۱۹۹۳)، اسملزر و اولسون (۱۹۹۴)، میلر (۱۹۹۷) و نوبل (۱۹۹۹) به عنوان شاخص ترین نمونه های پژوهشی ادامه یافت. تلاش برای دخیل کردن مسائل جدید سازمانی هم چون قائل شدن نقش ویژه برای دانش سازمانی، طرح مباحث مرتبط با پیاده سازی استراتژی در سطح بین الملل و هم چنین افزوده شدن متغیرهایی مانند رهبری سازمان، تعهد به اجرا و حصول اجماع بر استراتژی های سازمانی از مهم ترین ره آوردهای دهه ی نود میلادی به شمار می رود (جلالی، ۱۳۹۰: ۵۱).

در آغاز هزاره ی جدید میلادی، جهت گیری مطالعات در حوزه ی اجرای استراتژی به سمت فراهم آوردن الگوهای جامع معطوف شده است. این امر سبب شده است تا نتایج این تحقیقات فارغ از عوامل زمینه ای دخیل در انجام پژوهش، از قابلیت تعمیم و کاربرد فراصنعتی و فراملی برخوردار باشند. پژوهش بیر و ایزنشتات در سال آغازین هزاره ی جدید میلادی که تبدیل به یک راهنمای کاربردی برای مدیران به منظور هدایت فرایند اجرا شده است. آنان شش عامل شامل سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیر واضح و اولویت های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر مؤثر، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی بین بخش ها، واحدهای کسب و کار یا حوزه ها و فقدان مهارت های کافی و توسعه ی مناسب در رهبری سطح پایین را به عنوان موانع پیاده سازی استراتژی یا قاتلان استراتژی مورد اشاره قرار داده اند. یکی از پژوهشگرانی که بیش ترین ارجاعات را در سال های اخیر در حوزه ی پیاده سازی استراتژی دریافت کرده است، اوکوموس است که طی دو مقاله در سال های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ چارچوب جامعی را برای تبیین عوامل تأثیر گذار بر اجرای استراتژی و تعامل میان آن ها طراحی کرده است. این پژوهشگر با الگو گیری از تحقیقات پتی گرو و ویپ به طبقه بندی

عوامل مورد نظر خود در چهار گروه محتوا، زمینه، فرایند و نتایج پرداخته است. نتایج تحقیقات وی بیشترین اهمیت را به متغیرهای زمینه ای می دهد. وی معتقد است از میان عوامل زمینه ای، ساختار سازمانی و فرهنگ که متعلق به عوامل زمینه ای داخلی هستند، از نقش کلیدی تری در تسهیل اجرای استراتژی در صورت کارآمدی و یا ایجاد اختلال حین پیاده سازی در صورت ناکارآمدی برخوردار می باشند (اوکوموس، ۲۰۰۱).

اوکوموس در بازنگری چارچوب نظری خود در سال ۲۰۰۳ متغیر رهبری را به مجموعه عوامل زمینه ی داخلی افزوده است. در این چارچوب نظری، استراتژی های طراحی شده از سوی سازمان در زمینه ی داخلی اجرا می شود و سه عامل ساختار، فرهنگ و رهبری بر عوامل فرایندی که شامل برنامه ریزی عملیاتی، منابع، ارتباطات، کارکنان و کنترل می باشد، تأثیر می گذارند. بدین ترتیب ویژگی هر یک از عوامل زمینه ای و عوامل فرایندی یا فرایندهای عملیاتی و چگونگی به کارگیری آن ها توأمآ نتایج حاصل از اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار می دهد (اوکوموس، ۲۰۰۳).

آلتونن و ایکاوالکو در مطالعات خود در زمینه ی اجرای استراتژی دریافته اند که اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمانی مستلزم انطباق استراتژی های برنامه ریزی شده و استراتژی های تحقق یافته در راستای دستیابی به رسالت سازمان است. تعامل میان دو استراتژی یاد شده، نقطه ی کلیدی پژوهش آلتونن و ایکاوالکو است. این محققان معتقد هستند که سه عامل ارتباطات استراتژیک، شناسایی و پشتیبانی بازیگران استراتژیک و ساختارها و سیستم های همسو با استراتژی بر موفقیت پیاده سازی برنامه های استراتژیک سازمان تأثیرگذار هستند (آلتونن و ایکاوالکو، ۲۰۰۲).

هاید و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۲ به انجام مطالعاتی در خصوص اجرای استراتژی در سازمان های نوژی اقدام کرده اند. یافته های این محققان نشان داد بیش از هفتاد درصد موانع مرتبط با اجرای استراتژی برگرفته از مسائل ساختاری است و ارتباطات در این میان نقش پررنگی را ایفا می کند (هاید، گرون هاگ و جوهانسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). لینتون در سال ۲۰۰۲، دابنی در سال ۲۰۰۳ و هم چنین فریدمن در سال ۲۰۰۳ به نتایج

---

1-Aaltonen & Ikavalko

2-Heide, Gronhaug & Johannessen

مشابهی در مطالعات خود دست یافتند و عوامل ساختار و فرهنگ پاسخ گو به تغییرات محیط، حمایت مدیران ارشد، توسعه ی مهارت های لازم برای تغییر، ایجاد سیستم های مدیریتی مناسب برای تغییر، ارتباطات، تعهد و وجود هماهنگی میان مجریان استراتژی را مورد تأکید خود قرار داده اند (دابنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳ و اوکوموس، ۲۰۰۳).

میلر در بررسی صنایع بریتانیا، عوامل مورد نیاز برای موفقیت در پیاده سازی برنامه های استراتژیک را در دو گروه طبقه بندی کرده است و این دو گروه را با عناوین عوامل مرتبط با تجربه (آشنایی) و عوامل مرتبط با آمادگی (پذیرش) نام گذاری کرده است. از دید میلر آشنایی، قابلیت ارزیابی، قابلیت تشخیص، تخصیص منابع و موافقت در زمره ی عوامل گروه نخست و سه عامل پذیرش، تسهیل ساختاری و اولویت در میان عوامل گروه دوم جای می گیرند (میلر، ویلسون و هیکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). هیگینز نیز در سال ۲۰۰۵ با ارائه ی مدلی موسوم به هشت S به تبیین چارچوب مورد نظر خود برای اجرای استراتژی پرداخته است. هشت عنصر مورد اشاره در این مدل شامل استراتژی، ساختار هدفمند، منابع، ارزش های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و فرایندها و عملکرد استراتژیک است. ریشه ی مدل هیگینز به مدل هفت S مک کینزی بر می گردد؛ وی در توضیح مدل خود عنوان می کند اگر هماهنگی و تناسب میان هشت S از میان برود، اجرای استراتژی ناموفق خواهد بود (هیگینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). کی نیز همانند هیگینز اقدام به ارائه ی مدلی متشکل از هفت عامل برای موفقیت در پیاده سازی استراتژی کرده است. هفت عامل مورد اشاره کی عبارت از سیستم بازخور دهنده، منابع کافی، رهبری و هدایت عالی، انگیزش برای همه ی کارکنان درگیر در فرایند اجرای استراتژی، ارتباطات و هماهنگی، ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ مناسب سازمانی می باشند (کی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در ادامه ی پژوهش های سال ۲۰۰۵، منکیز و استیل اشاره به چند راهکار به منظور پر کردن خلأ موجود میان تدوین و اجرا و افزایش موفقیت در پیاده سازی برنامه های استراتژیک کرده اند. این راهکارها شامل ساده نگاه داشتن راهبرد، واقع گرا بودن راهبرد، به کاربردن چارچوب های قدرتمند، یافتن زبان مشترک میان تدوین و اجرا،

---

1-Dobni

2-Miller, Wilson & Hickson

3-Higgins

4-Qi

مذاکره در خصوص تخصیص منابع در مراحل ابتدایی اجرا، مشخص کردن اولویت ها به صورت واضح، پایش عملکرد به صورت مستمر و توسعه ی قابلیت های اجرایی می باشند (منکیز و استیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). برنز و همکارانش نیز پنج بعدی را که می توانند به موفقیت در اجرای استراتژی منجر شوند، عنوان کرده اند. این پنج بعد شامل فرایند تدوین استراتژی، اجرای نظام مند استراتژی، کنترل و پیگیری فرایند اجرا، مهارت و توانایی رهبری مدیران ارشد سازمان برای برانگیختن کارکنان و مدیران سطوح مختلف و در نهایت هیأت حاکم بر شرکت است. نتایج بررسی روی این پنج بعد حاکی از آن است که این ابعاد بایستی علاوه بر هماهنگی متقابل، با استراتژی های اتخاذ شده تناسب داشته باشند (برنز، منا و ملینا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

مارتین نیز معتقد است عدم اختصاص زمان کافی از سوی مدیران، تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه مدت، تضاد و تناقض موجود در اولویت های سازمان، تمرکز بیش از حد بر تاکتیک به جای استراتژی، عدم وجود مسؤولیت پذیری، ضعف در ترجمان استراتژی به برنامه های عملیاتی و عدم توانایی در پاسخ گویی سریع به فرصت ها از مهم ترین مواردی است که به ویژه در زمان بحران اقتصادی پیاده سازی استراتژی را به چالش می کشاند (مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). جدول شماره ی یک نشان دهنده ی مجموعه عواملی است که در پیشینه ی تحقیقاتی مورد بررسی در حوزه ی پیاده سازی استراتژی در سال های پس از ۲۰۰۰ میلادی، بیش ترین استنادات را دریافت کرده اند. این مجموعه عوامل بر حسب نظرهای خبرگان به منظور تطبیق با عوامل ویژه ی صنعت دارو مورد ویرایش و تعدیل قرار گرفته اند.

---

1-Mankins & Steele

2-Brenes, Mena & Molina

3-Martin



جدول شماره ی یک- مهم ترین موانع مورد استناد در پیشینه ی تحقیقاتی

شاخص ها	استنادات
ناکارآمدی تاکتیک های عملیاتی	لنر (۲۰۰۴)؛ آکان و همکاران (۲۰۰۶)؛ هرینگتون (۲۰۰۶)؛ نات (۲۰۰۷)
تخصیص ناکارای منابع	اوکوموس (۲۰۰۱)؛ اوکوموس (۲۰۰۳)؛ میلر و همکاران (۲۰۰۴)؛ منکینز و استیل (۲۰۰۵)؛ هیگینز (۲۰۰۵)؛ کریتندن (۲۰۰۸)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه ای	بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)، چیمهنزی (۲۰۰۴)؛ چیمهنزی و مورگان (۲۰۰۵)؛ دهایات و آنچور (۲۰۰۹)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
چالش های فرهنگی	هراکلیوس (۲۰۰۰)؛ اوکوموس (۲۰۰۱)؛ آلتونن و ایکاوالکو (۲۰۰۲)؛ هاید و همکاران (۲۰۰۲)؛ اوکوموس (۲۰۰۳)؛ کی (۲۰۰۵)؛ شاپ (۲۰۰۶)
ضعف در کنترل ره آوردهای اجرا	اوکوموس (۲۰۰۱)، اوکوموس (۲۰۰۳)؛ منکینز و استیل (۲۰۰۵)؛ برنز و همکاران (۲۰۰۷)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
تعارض در اولویت ها و اهداف	بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)؛ منکینز و استیل (۲۰۰۵)؛ مارتین (۲۰۱۰)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
نارسایی در تقسیم مسؤولیت اجرایی	ریبینیک (۲۰۰۶)؛ دهایات و آنچور (۲۰۰۹)؛ مارتین (۲۰۱۰)
ناتوانی مجریان استراتژی	هراکلیوس (۲۰۰۰)؛ کی (۲۰۰۵)؛ ویسراس و همکاران (۲۰۰۵)؛ شاپ (۲۰۰۶)؛ هرینگتون (۲۰۰۶)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
سبک رهبری نامناسب	اوکوموس (۲۰۰۳)؛ کی (۲۰۰۵)؛ اشمیت و برائر (۲۰۰۶)؛ شاپ (۲۰۰۶)؛ میلر و همکاران (۲۰۰۸)؛ آرایلی و همکاران (۲۰۱۰)
بی تعهدی مجریان استراتژی به سازمان	دالی و همکاران (۲۰۰۰)؛ هراکلیوس (۲۰۰۰)؛ دابنی (۲۰۰۳)؛ کلالی و همکاران (۲۰۱۱)
غیر انگیزشی بودن سیستم پاداش	کی (۲۰۰۵)؛ شاپ (۲۰۰۶)
نظام ارتباطاتی ناکارآمد	بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)؛ اوکوموس (۲۰۰۱)؛ پنگ و لیتل جان (۲۰۰۱)؛ رپرت و همکاران (۲۰۰۲)؛ هاید و همکاران (۲۰۰۲)؛ اوکوموس (۲۰۰۳)؛ تاسلاک (۲۰۰۴)؛ فورمن و آرجنتی (۲۰۰۵)؛ کی (۲۰۰۵)؛ شاپ (۲۰۰۶)
سیستم اطلاعاتی بی کیفیت	نارانتجو جیل و هارتمن (۲۰۰۷)؛ دهایات و آنچور (۲۰۰۹)
وجود عدم اطمینان محیطی	اوکوموس (۲۰۰۱)؛ اوکوموس (۲۰۰۳)؛ تاسلاک (۲۰۰۴)؛ دهایات و آنچور (۲۰۰۹)
کیفیت نامناسب استراتژی تدوین	بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)؛ آلیو (۲۰۰۵)؛ منکینز و استیل (۲۰۰۵)؛

شده	هیگینز (۲۰۰۵)؛ ربینیاک (۲۰۰۶)؛ برنز و همکاران (۲۰۰۷)
عدم یک پارچگی استراتژی سطوح سازمانی	اولسون و همکاران (۲۰۰۵)؛ شاپ (۲۰۰۶)
عدم وجود تعهد به استراتژی	هراکلیوس (۲۰۰۰)، رپرت و همکاران (۲۰۰۲)؛ کلرمانز و همکاران (۲۰۱۱)

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ نوع هدف در میان پژوهش های کاربردی و به لحاظ نوع روش در طبقه ی تحقیقات توصیفی- پیمایشی قرار می گیرد. هدف اصلی مورد نظر این پژوهش، در ابتدا شناسایی عوامل تأثیرگذار بر فرایند پیاده سازی استراتژی و سپس طراحی مدلی به منظور تبیین نحوه ی تعامل عوامل شناسایی شده با پیاده سازی استراتژی است. بدین منظور دو پرسش اصلی مورد نظر قرار گرفته است. پرسش نخست در خصوص چیستی عوامل تأثیر گذار بر فرایند پیاده سازی استراتژی در قالب موانع اجرایی کردن برنامه های استراتژیک است. پاسخ بدین پرسش به حصول مجموعه ای از موانع پیاده سازی استراتژی، فارغ از تبیین چگونگی تأثیرگذاری این موانع بر پیاده سازی استراتژی می انجامد. پرسش دوم، به چگونگی ارتباط میان عوامل شناسایی شده در قالب پرسش نخست، با پیاده سازی استراتژی اختصاص دارد. پاسخ بدین پرسش نیز می تواند در طراحی و توسعه ی مدلی مفهومی در حوزه ی پیاده سازی استراتژی و دانش مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود.

در این پژوهش از ابزار پرسش نامه برای گردآوری داده های مورد نیاز استفاده شده است. سؤالات پرسش نامه ی مذکور با استفاده از شاخص های مستخرج از پیشینه ی نظری طراحی و طیف لیکرت پنج گزینه ای برای پاسخ گویی به سؤالات در نظر گرفته شده است. برای حصول روایی قابل قبول در پرسش نامه، در ابتدا نظرهای استادان دانشگاه و خبرگان صنعت مورد استفاده قرار گرفت و اصلاحات لازم در پرسش نامه صورت پذیرفت. سپس نرخ اعتبار محتوا (CVR) مورد محاسبه قرار گرفت که برای تمامی سؤالات بیش تر از صفر بوده و روایی محتوایی پرسش نامه ی پژوهش تأیید شد. هم چنین برای محاسبات پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد که ضریب آلفای محاسبه شده از طریق نرم افزار SPSS بالغ بر ۰/۸۹۶ گردید؛ بنابراین می توان

استنباط کرد که پرسش نامه ی مورد استفاده در پژوهش از اعتبار کافی برخوردار بوده و پاسخ های داده شده به سؤالات به دلیل اثر متغیرهای مورد آزمون است. جامعه ی آماری این پژوهش شامل مدیران عامل، مدیران بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و مشاوران ارشد برنامه ریزی استراتژیک آن دسته از شرکت های فعال در صنعت داروسازی است که در امر تولید محصولات دارویی در داخل کشور مشغول به فعالیت و عضو سندیکای صاحبان صنایع داروهای انسانی ایران هستند. انتخاب صنعت دارو برای این پژوهش هم از جهت معنی داری اجرای استراتژی در آن و هم از حیث نقش استراتژیک این صنعت در نظام سلامت کشور مورد نظر محققان بوده است. روش مورد استفاده برای نمونه گیری، روش تصادفی ساده بود تا هر یک از نمونه ها از شانس برابر برای انتخاب شدن برخوردار شوند. از آن جا که در این پژوهش واریانس جامعه ی آماری نامعلوم بود، انجام یک مطالعه مقدماتی بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور پیش برآورد واریانس نمونه ضرورت داشت. از این رو ۳۰ نمونه ی تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسش نامه در بازه ی زمانی تابستان ۱۳۹۰ میان آن ها توزیع شد. بدین ترتیب پس از استخراج داده ها و با توجه به فرمول نمونه گیری، حجم نمونه ی آماری نهایی ۱۱۲ نفر تعیین شد.

در این پژوهش از دو نرم افزار آماری (SPSS (Version 16.0 و LISREL (Version 8.7) به منظور تحلیل داده های گردآوری شده استفاده شده است. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل عاملی است که در دو مرحله ی تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفته است و نتایج تحلیل های آماری در بخش یافته های پژوهش مورد اشاره قرار گرفته اند.

### یافته های پژوهش

تحلیل توصیفی داده های گردآوری شده بیان کننده ی این است که ۸۳/۹ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۱۶/۱ درصد باقیمانده زن می باشند. ترکیب تحصیلاتی نمونه ی مورد بررسی گویای سهم ۶۸/۸ درصدی دانش آموختگان علوم پزشکی، به ویژه در حوزه ی داروسازی و شیمی است. در این میان از ۳۱/۲ درصد باقیمانده ی نمونه ی آماری، ۵۴/۲ درصد لیسانس، ۳۴/۲ درصد فوق لیسانس و ۱۱/۴ درصد مدرک دکتری

در علوم غیر پزشکی دارا بوده اند. توزیع پراکندگی پاسخ دهندگان به لحاظ میزان سابقه ی فعالیت حرفه ای سبب می شود تا نتایج این پژوهش از قابلیت اطمینان مناسبی به لحاظ آشنایی پاسخ دهندگان با صنعت مورد نظر برخوردار باشد. توزیع پاسخ دهندگان ذیل محور سابقه ی فعالیت حرفه ای نشان می دهد در حالی که ۸/۹ درصد از پاسخ دهندگان کمتر از یکسال در صنعت دارو به فعالیت مشغول بوده اند؛ سابقه ی کاری ۵۴/۴ درصد از پاسخ دهندگان به بیش از پنج سال می رسد و ۳۶/۶ درصد دیگر پاسخ دهندگان بین یک تا پنج سال به فعالیت حرفه ای اشتغال داشته اند؛ بنابراین بیش از ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آشنایی کافی با عوامل صنعت دارو داشته اند.

تحلیل استنباطی داده ها به منظور پاسخ گویی به پرسش در خصوص چستی عوامل تأثیر گذار بر پیاده سازی استراتژی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی صورت پذیرفته است. در این مرحله متغیرهای مورد اشاره در تحقیقات پیشین مورد تحلیل قرار می گیرند و در ذیل گروه های مرتبط طبقه بندی می شوند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان ورودی تحلیل های متأخر به منظور اجرای تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار می گیرد. به منظور اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از چرخش واریماکس استفاده شده است. جدول شماره ی دو نتایج کسب شده را نمایش می دهد.

**جدول شماره ی دو - نتایج تحلیل اکتشافی با استفاده از چرخش واریماکس**

شاخص ها	سازه ها			
	عملیاتی	ساختاری	انسانی	ارتباطی
ناکارآمدی تاکتیک های عملیاتی	۰/۷۱۶	۰/۴۰۹	۰/۳۹۲	-۰/۱۱۱
تخصیص ناکارای منابع	۰/۶۰۱	۰/۳۶۴	-۰/۰۵۶	-۰/۲۹۳
عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه ای	۰/۵۸۷	۰/۳۳۳	۰/۲۱۸	۰/۳۶۸
چالش های فرهنگی	۰/۰۰۵	۰/۶۳۱	۰/۳۳۱	-۰/۲۰۶
ضعف در کنترل ره آوردهای اجرا	-۰/۰۱۸	۰/۶۰۲	-۰/۲۴۷	۰/۱۱۵
تعارض در اولویت ها و اهداف	۰/۲۶۸	۰/۸۱۴	۰/۰۹۷	۰/۳۳۸
نارسایی در تقسیم مسؤولیت اجرایی	۰/۲۱۴	۰/۷۶۷	-۰/۲۹۹	-۰/۰۹۸
ناتوانی مجریان استراتژی	-۰/۱۴۴	-۰/۲۵۸	۰/۷۷۱	۰/۱۱۰

اولویت بندی موانع تاثیر گذار بر پیاده سازی برنامه های ..... ۱۳۷

۰/۱۸۸	۰/۲۵۱	۰/۶۵۰	-۰/۴۱۴	۰/۰۰۴	سبک رهبری نامناسب
۰/۰۰۲	۰/۱۷۲	۰/۵۹۹	۰/۲۰۰	-۰/۳۷۷	بی تعهدی مجریان استراتژی به سازمان
۰/۱۲۳	-۰/۱۴۸	۰/۵۴۴	-۰/۲۳۳	-۰/۰۴۴	غیر انگیزشی بودن سیستم پاداش
۰/۲۹۴	۰/۷۰۰	-۰/۰۰۶	۰/۳۱۴	۰/۱۰۸	نظام ارتباطاتی ناکارآمد
۰/۳۸۸	۰/۶۶۴	۰/۱۰۹	-۰/۲۷۶	۰/۲۰۸	سیستم اطلاعاتی بی کیفیت
۰/۸۰۵	۰/۰۱۱	-۰/۳۳۳	۰/۰۰۱	۰/۱۵۵	وجود عدم اطمینان محیطی
۰/۸۱۸	-۰/۲۲۱	۰/۳۷۹	۰/۴۰۳	۰/۰۹۹	کیفیت نامناسب استراتژی تدوین شده
۰/۶۲۲	۰/۲۰۴	-۰/۲۶۲	۰/۳۸۰	-۰/۲۰۱	عدم یک پارچگی استراتژی سطوح سازمانی
۰/۷۳۹	۰/۱۳۵	۰/۰۸۶	-۰/۰۲۲	۰/۱۱۱	عدم وجود تعهد به استراتژی
%۱۸	%۱۲	%۱۴	%۲۰	%۱۵	واریانس تبیین شده توسط سازه
%۷۹	%۶۱	%۴۹	%۳۵	%۱۵	واریانس تجمیعی

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان می دهد هفده متغیر مورد نظر در پژوهش قابلیت طبقه بندی ذیل پنج سازه را دارا هستند، به نحوی که بار عاملی برای هر متغیر ذیل حداقل یکی از سازه ها به بیش از ۰/۵ بالغ می شود. برای انتخاب نام سازه ها به محتوای متغیرهای قرار گرفته ذیل هر سازه و ارتباط مفهومی میان آن ها توجه شد؛ بدین ترتیب پنج سازه ی شناسایی شده با عناوین سازه های موانع عملیاتی، موانع ساختاری، موانع انسانی، موانع ارتباطی و موانع راهبردی نام گذاری شدند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که مجموع واریانس تبیین شده توسط سازه های پنج گانه به میزان ۷۹ درصد می رسد؛ بنابراین مدل پژوهش حاضر می تواند ۷۹ درصد از مفهوم موانع تأثیرگذار بر پیاده سازی استراتژی را توضیح دهد. در میان سازه های پنج گانه، سازه ی موانع ساختاری با تبیین ۲۰ درصد از مجموع واریانس بیش ترین سهم را نسبت به دیگر سازه ها داشت و سهم سازه ی ارتباطی با ۱۲ درصد از واریانس کل در سطح حداقل بود.

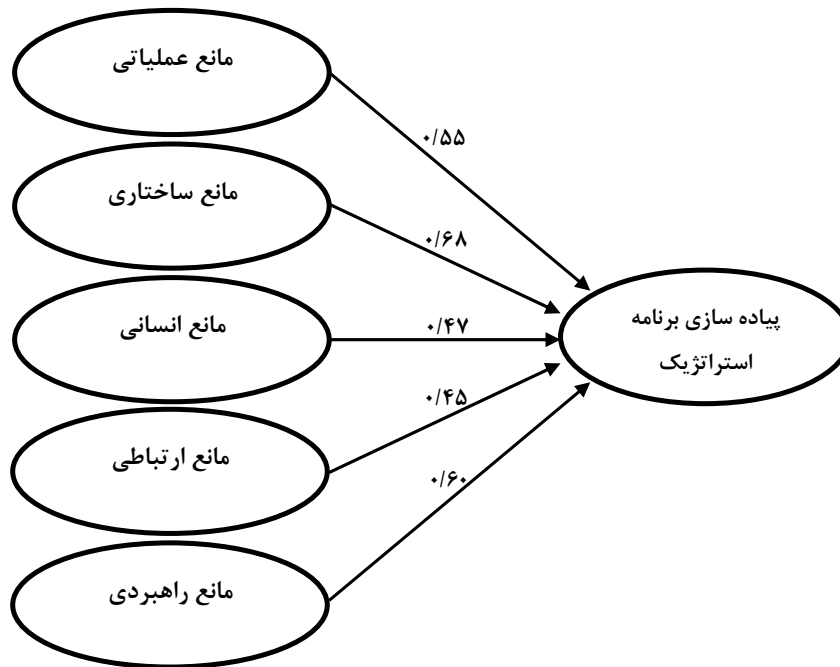
نتایج به دست آمده طی این مرحله به فراهم آمدن چارچوبی به منظور پاسخ به پرسش در خصوص چگونگی ارتباط میان پنج سازه ی شناسایی شده و پیاده سازی

استراتژی انجامید. تحلیل عاملی تأییدی روش مورد استفاده در این مرحله است که در حقیقت به بررسی پنج فرضیه ی ناشی از ارتباط میان سازه های شناسایی شده ی پنج گانه با پیاده سازی استراتژی می پردازد. برای سنجش مدل مفهومی به دست آمده از مجموعه ای از شاخص های برازندگی بهره گرفته شده است. با در نظر گرفتن تعداد نمونه های مورد استفاده در این پژوهش که کمتر از ۲۰۰ نمونه است؛ دو شاخص ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد شده (RMSEA) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که کمترین حساسیت را به اندازه ی نمونه دارا می باشند بیش تر مورد نظر قرار دارند (مانیان و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). با این وجود، باید از معیارهای مختلفی برای قضاوت در خصوص برازندگی مدل های مفهومی استفاده شود؛ زیرا شاخص واحدی وجود ندارد که به صورت قطعی قابل استفاده برای ارزیابی برازندگی مدل باشد (کلانتری، ۱۳۸۸: ۹۳). جدول شماره ی سه دربرگیرنده ی مقادیر مرجع هر یک از شاخص های برازندگی و مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر است. با توجه به حصول مقدار ۰/۰۴۳ برای شاخص ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد شده، مقدار ۰/۹۸ برای شاخص برازش تطبیقی و هم چنین به دست آمدن مقدار ۱/۵۳ برای نسبت کای مربع بر درجه ی آزادی به عنوان مهم ترین شاخص ها و مقایسه ی مقادیر به دست آمده با مقادیر مرجع، مدل پژوهش از برازندگی قابل قبولی برخوردار است.

جدول شماره ی سه - شاخص های برازندگی مدل پژوهش

عنوان شاخص	نشان شاخص	مقدار نتیجه	مقدار مرجع
نسبت کای مربع بر درجه ی آزادی	$\chi^2/df$	۱/۵۳	$\chi^2/df < 2$
ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد شده	RMSEA	۰/۰۴۳	RMSEA < 0.08
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۲	GFI > 0.90
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۰	AGFI > 0.90
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	NFI > 0.90
شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۹۵	NNFI > 0.90
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	CFI > 0.90

شکل شماره ی یک نشان دهنده ی نتایج تحلیل مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر محاسبه شده است. ضرایب مسیر نشانه ی همبستگی موجود میان سازه های پنج گانه و پیاده سازی استراتژی می باشند؛ بنابراین تحلیل این ضرایب می تواند معیاری از تقدّم و تأخّر سازه ها را مشخص و رتبه بندی قابل قبولی از موانع پیاده سازی استراتژی ایجاد کند. با توجه به محاسبه ی ضرایب مسیر، گروه موانع ساختاری با ضریب مسیر ۰/۶۸ بیش ترین تأثیرات منفی را بر پیاده سازی استراتژی دارد و گروه موانع راهبردی با ضریب مسیر ۰/۶۰ در دومین جایگاه قرار می گیرد. رتبه های سوم تا پنجم نیز به ترتیب به گروه موانع عملیاتی (ضریب مسیر ۰/۵۵)؛ موانع انسانی (ضریب مسیر ۰/۴۷) و موانع ارتباطی (ضریب مسیر ۰/۴۵) اختصاص می یابد. هم چنین جدول شماره ی چهار که در پی مدل پژوهش آورده شده است، در برگیرنده ی مقادیر آماره  $T$  برای تخمین روابط میان پارامترهای مدل است. با توجه به آن که آماره ی  $T$  برای معنی داری در سطح ۰/۰۵، بایستی مقادیری بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱-۱/۹۶- اختیار کند (کلانتری، ۱۳۸۸: ۱۰۳)، همه ی روابط مفروض در مدل مفهومی این پژوهش در سطح قابل قبول معنی دار هستند.



$P\text{-value}=0.000; \chi^2/df=1.53; RMSEA=0.043; GFI=0.92; AGFI=0.90; CFI=0.98; NFI=0.95$

شکل شماره ی یک - نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای مدل پژوهش

جدول شماره ی چهار - نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش

اولویت	مسیر مفروض	ضریب مسیر	آماره ی T	نتیجه
۱	موانع ساختاری ← پیاده سازی استراتژی	۰/۶۸	۷/۳۶	تأیید رابطه
۲	موانع راهبردی ← پیاده سازی استراتژی	۰/۶۰	۶/۰۱	تأیید رابطه
۳	موانع عملیاتی ← پیاده سازی استراتژی	۰/۵۵	۶/۴۲	تأیید رابطه
۴	موانع انسانی ← پیاده سازی استراتژی	۰/۴۷	۴/۳۰	تأیید رابطه
۵	موانع ارتباطی ← پیاده سازی استراتژی	۰/۴۵	۳/۳۷	تأیید رابطه

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با طرح دو پرسش در خصوص چیستی موانع موجود در فرایند پیاده سازی برنامه های استراتژیک در صنعت دارو و چگونگی تعامل میان این موانع با پیاده سازی استراتژی تعریف شده است. هدف اولیه ی پژوهش حاضر، شناخت مجموعه عواملی است که اثربخشی تلاش های شرکت های تولیدکننده ی محصولات دارویی را در گذر از مرحله ی برنامه ریزی و تدوین استراتژی به مرحله ی اجرا و پیاده سازی مورد تهدید قرار می دهند. تأثیرگذاری شکست فرایند اجرای استراتژی در شرکت های تولیدکننده ی دارو به عنوان یکی از مهم ترین ارکان نظام سلامت، به مراتب با نتایج ناگوار بیش تری همراه خواهد بود؛ زیرا ره آوردها و فرآورده های این نظام ارتباط مستقیمی با سلامت و ادامه ی حیات اعضای جامعه دارد. به علاوه شکست یا موفقیت در پیاده سازی برنامه های استراتژیک در صنعت دارو می تواند در سطح کلان سیاست گذاری نظام سلامت کشور را تحت تأثیر قرار دهد.

نتایج حاصل از اجرای این پژوهش بیان کننده ی تأیید مدل مفهومی در نظر گرفته شده از سوی محققان است که پنج وجه موانع ساختاری، عملیاتی، انسانی، ارتباطی و



راهبردی را به عنوان مهم ترین موانع تأثیر گذار بر پیاده سازی برنامه های استراتژیک مورد تاکید قرار می دهد. از میان سازه های پنج گانه ی مدل پژوهش، موانع ساختاری که در برگیرنده ی عوامل ضعف در کنترل ره آوردهای اجرا، چالش های فرهنگی، تعارض در اولویت ها و اهداف و نیز ناکارآمدی تقسیم مسؤولیت هستند؛ با اختصاص دادن سهم ۲۰ درصدی از مجموع واریانس تبیین شده توسط مدل پژوهش، مهم ترین مانع پیاده سازی برنامه ی استراتژیک در صنعت دارو می باشند. عدم تناسب ساختار با استراتژی اتخاذ شده در بسیاری از شرکت های تولید کننده ی دارو ضمن ائتلاف منابع و ناکارا ساختن نحوه ی تخصیص منابع، باعث تضعیف قدرت رقابتی آنان به ویژه در عرصه ی بین الملل و صادرات محصولات دارویی شده است. در طراحی استراتژی باید پیش از هر چیز نسبت به وجود امکانات ساختاری برای اجرا، اطمینان حاصل کرد و ساختار سازمانی را بر حسب استراتژی اتخاذ شده اصلاح کرد. موانع راهبردی با سهم ۱۸ درصدی از کل واریانس تبیین شده در مدل پژوهش و حصول ضریب مسیر ۰/۶۰ دومین متغیر تأثیر گذار بر پیاده سازی استراتژی در صنعت دارو هستند. کیفیت استراتژی تدوین شده به عنوان یکی از مؤلفه های این سازه و نیز ورودی فرایند پیاده سازی استراتژی یکی از مهم ترین موارد مورد اشاره توسط پاسخ دهندگان به عنوان مانعی برای پیاده سازی استراتژی است. یک بنیان استراتژیک ضعیف یا مبهم می تواند تلاش های صورت گرفته برای اجرای استراتژی را خنثی کند. استراتژی نادرست اجرای ضعیفی را به دنبال خواهد داشت و به طور کلی استراتژی های نسنجیده، دستیابی به نتایج ضعیف اجرایی را قطعی می گردانند. اجرای استراتژی زمانی به مانع بر خواهد خورد که سازمان در مرحله ی تدوین، تفسیر نادرستی از محیط رقابتی داشته باشد و یا استراتژی های نامتمرکز و مبهمی به مجریان ارجاع داده شود. از دیگر مؤلفه های سازه ی موانع راهبردی می توان به عدم اطمینان محیطی، عدم یک پارچگی استراتژی در سطوح مختلف سازمانی و هم چنین عدم تعهد به استراتژی یاد کرد.

سومین مانع تأثیر گذار بر پیاده سازی برنامه های استراتژیک، مانع عملیاتی است که شامل ناکارآمدی تاکتیک های عملیاتی، تخصیص ناکارای منابع و عدم مشارکت میان واحدهای وظیفه ای است. بسیاری از محققان بر نقش مشارکت میان واحدهای وظیفه ای در اجرای استراتژی تأکید کرده اند و در این میان نقش کلیدی و مرکزی را

برای واحد بازاریابی قائل شده اند؛ زیرا واحد بازاریابی و فروش به عنوان یکی از مهم ترین تأمین کنندگان اهداف سازمانی در ابعاد نتایج مالی و تأمین رضایت مشتریان، نیازمند تعامل مثبت با دیگر واحدها می باشد. در صنعت دارو این نقش کلیدی از واحد بازاریابی به واحد تحقیق و توسعه منتقل می شود. واحد تحقیق و توسعه در صنعت دارو به دلیل نیاز به پژوهش مستمر و تغییر فرمولاسیون داروهای تولیدی یا کشف فرمولاسیون های جدید از اهمیتی راهبردی برخوردار است؛ به ویژه آن که تولید داروهای مرتبط با بیماری های خاص می تواند نظام سلامت کشور را در مدیریت تحریم های موجود یاری کند. به همین دلیل استراتژی های سازمانی کیفیت و کمیت ره آوردهای این واحد را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد و پیاده سازی استراتژی در این صنعت نیازمند تعامل بخش مختلف سازمانی با این واحد کلیدی است. سازه ی منابع انسانی چهارمین اولویت را در میان سازه های پنج گانه به خود اختصاص داده است. مؤلفه های این سازه شامل ناتوانی مجریان استراتژی، اعمال سبک رهبری نامناسب، عدم تعهد متولیان اجرای استراتژی به سازمان و هم چنین غیر انگیزشی بودن سیستم پاداش است و ضریب مسیر به دست آمده برای ارتباط میان این سازه و پیاده سازی برنامه های استراتژیک بالغ بر ۰/۴۷ می شود. ناتوانی مجریان استراتژی در پیاده سازی برنامه های استراتژیک و دستیابی به چشم اندازهای تصریح شده در استراتژی های سازمانی یکی از مهم ترین عوامل مورد اشاره به عنوان مانع اجرای استراتژی در صنایع گوناگون است؛ این عامل در عین حال ارتباط بسیار نزدیکی با تعهد مجریان به سازمان و میزان انگیزه ی آنان دارد. خبرگان صنعت در نظرهای خود عنوان می کنند که میزان انگیزش به ویژه در سطح مدیران میانی، توانایی این افراد را به عنوان اصلی ترین متولیان اجرای استراتژی تحت تأثیر قرار می دهد و موجب پدید آمدن تعهد در میان آن ها می شود. اثربخشی اجرای استراتژی تحت تأثیر کیفیت نیروی انسانی است که در فرایند اجرای استراتژی مشارکت دارد و کیفیت نیروی انسانی نیز متشکل از ویژگی هایی مانند قابلیت ها و تجارب نیروی انسانی است. بنابراین ضرورت ارتقای دانش استراتژیک به ویژه در سطح مدیریت میانی یکی از الزامات ارتقای اثربخشی پیاده سازی برنامه های استراتژیک، به ویژه در جامعه ی آماری مورد بحث در این پژوهش است. در

نهایت سازه ی مانع ارتباطی با ایفای سهم ۱۲ درصدی از مجموع واریانس تبیین شده توسط مدل و در برداشتن دو مؤلفه ی نظام ارتباطی ناکارآمد و سیستم اطلاعاتی بی کیفیت، کمترین تأثیر را بر عدم موفقیت پیاده سازی برنامه های استراتژیک صنعت دارو دارد. بررسی موانع مرتبط با ارتباطات در صنعت دارو دارای دو وجه است؛ در وجه درونی، ارتباط میان سطوح مختلف سازمانی و سیستم اطلاعاتی سازمان مورد نظر است که بر حسب نظرهای خبرگان و پاسخ دهندگان در اکثر شرکت های دارویی از کارایی کافی برخوردار نیست. در وجه بیرونی، ساختار خاص صنعت دارو و قرار گرفتن بسیاری از شرکت های دارویی تحت هدایت و نظارت شرکت های هلدینگ مسأله ی ارتباطات را فراتر از انتقال پیام های سازمانی مطرح می کند. ایجاد شبکه های ارتباطی میان شرکت های تولیدی زیرمجموعه ی هلدینگ ها، در جهت بهره گیری از مزایای ارتباطات و رفع تهدیدات ناشی از این عامل می تواند بر موفقیت پیاده سازی برنامه های استراتژیک مؤثر باشد. شرکت های تولید کننده ی تحت مدیریت یک هلدینگ واحد می توانند با تبادل تجربیات خود در زمینه ی پیاده سازی استراتژی ها، موانع پیش رو و چالش های موجود، ضمن بالا بردن دانش استراتژیک مجموعه ی خود و یادگیری سازمانی، زمینه ساز برتری رقابتی مجموعه ی شرکت های تحت نظارت یک هلدینگ بر دیگر بازیگران صنعت دارو باشند.

انجام پژوهش حاضر در عمل با محدودیت هایی نظیر بروز برخی مشکلات در گردآوری داده های مورد نیاز از جامعه ی آماری و نیز عدم وجود نمونه های تحقیقاتی مشابه روبه رو بود. به علاوه از دیگر محدودیت های پژوهش حاضر می توان به قابلیت تعمیم پذیری آن با در نظر گرفتن عوامل خاص صنعت دارو و شرایط متفاوت دیگر صنایع اشاره کرد. به همین علت محققان آتی می توانند ضمن بازآزمایی مدل این پژوهش در صنایع گوناگون، با افزودن متغیرهای جدید به مجموعه موانع در نظر گرفته شده و یا کاستن از آنان، زمینه را برای تبیین دقیق تری از وضعیت پیاده سازی برنامه های استراتژیک در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی ایران فراهم کنند.

#### منابع و مأخذ

- Aaltonen, P., & Ikavalko, H. (2002) «Implementing strategies successfully», *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), Pp. 415-18.
- Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls III, S.A. (2006) «Critical tactics for implementing Porter's generic strategies», *The Journal of Business Strategy*, 27, Pp. 43-53.
- Allio, M.K. (2005) «A Short, practical guide to implementing strategy», *Journal of Business Strategy*, 26, Pp. 12-21.
- Beer, M., & Eisenstat, R.A. (2000) «The Silent killers of strategy implementation and learning», *Sloan Management Review*, summer, Pp. 29-42.
- Brenes, E.R, Mena, M. & Molina, G.E. (2007) «Key success factors for strategy implementation in Latin America», *Journal of Business Research*, 61, Pp. 590-598.
- Chimhanzi, J. (2004) «The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation», *European Journal of Marketing*, 38, Pp. 73-98.
- Chimhanzi, J., & Morgan, R.E. (2005) «Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms», *Journal of Business Research*, 58, Pp. 787-796.
- Critenden, V., & Critenden, W. (2008) «Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation», *Business Horizons*, 51(4), Pp. 301-309.
- Dehayyat, Jehad Al & Anchor, J.R (2009) «Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms», *Proceeding of the British Academy of Management conference 2009*.
- Dobni, B. (2003) «Creating a strategy implementation», *Business Horizons*, 46 (2), Pp. 43-6.

- Dooley, R.S., Fryxell, G.E., & Judge, W.Q. (2000) «Belaboring the Not So Obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success», *Journal of Management*, 26, Pp. 1237-1257.
- Forman, J., & Argenti, P.A. (2005) «How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study», *Corporate Reputation Review*, 8, Pp. 245-264.
- Harrington, R.J. (2006) «The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service», *Hospitality Management*, 25, Pp. 373-397.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002) «Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy», *Scandinavian Journal of Management*, 18, Pp. 217-231.
- Heracleous, L. (2000) «The role of strategy implementation in organization development», *Organization Development Journal*, 18, Pp. 75-86.
- Higgins, J.M. (2005) «The eight S's of successful strategy execution», *Journal of Change Management*, 5, Pp. 3-13.
- Hrebiniak, L. (1389) *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Translated by Mazloomi, N., Khalil nejad, SH., & Hashemi, S.A. Tehran: Aylar Publishing (In Persian).
- Hrebiniak, L.G. (2006) «Obstacles to effective strategy implementation», *Organizational Dynamics*, 35, Pp. 12-31.
- Jalali, S.H. (1390). *Pathology of Formulated Strategy Implementation in Pharmaceutical Industry*. Master Thesis in Business Management, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management & Accounting (In Persian).
- Kalali, N.S., Akhavan Anvari, M.R., Pourezzat, A.A., & Karimy Dastjerdi, D. (2011) «Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran», *African Journal of Business Management*, 5(23), Pp. 9831-9837.

- Kalantari, K. (1388) *Structural Equation Modeling in Socio Economic Research*, Tehran: Farhange Saba (In Persian).
- Kellermanns, F.W., Walter, J., Floyd, S.W., Lechner, C. & Shaw, J.C. (2011) «To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance», *Journal of Business Research*, 64, Pp. 126-133.
- Lehner, J. (2004) «Strategy implementation tactics as response to organizational, strategic, and environmental imperatives», *Management Revue*, 15, Pp. 460-480.
- Manian, A., Mosa Khani, M. & Jamporazmay, M. (1388) «Survey Relationship between IT-business Alignment and Business Performance: Using Structural Equation Model», *Journal of Information Technology Management*, 1(3), Pp. 89-106 (In Persian)
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2005) «Turning great strategy into great performance», *Harvard Business Review*, 83(7/8), Pp. 64-72.
- Martin, L.R. (2010) «The execution trap», *Harvard Business Review*, July-August, Pp. 64-75.
- Miller, S., Hickson, D. & Wilson, D. (2008) «From strategy to action: involvement and influence in top level decisions», *Long Range Planning*, 41(6), Pp. 606-628.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004) «Beyond planning: strategies for successfully implementing strategic decisions», *Long Range Planning*, 37(3), Pp. 201-218.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007) «How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals», *Health Policy*, 81, Pp. 29-41
- Nutt, P.C. (2007) «Examining the link between plan evaluation and implementation», *Technological Forecasting and Social Change*, 74, Pp. 1252-1271.

- Okumus, F. (2001) «Towards a strategy implementation framework», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, Pp. 327-338.
- Okumus, F. (2003) «A framework to implement strategies in organizations», *Management Decision*, 41(9), Pp. 871-882.
- Olson, E.M., Slater, S.F., & Hult, G.T. (2005) «The importance of structure and process to strategy implementation», *Business Horizons*, 48, Pp. 47-54.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapid, M. & Self, W. (2010) «How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation», *The Leadership Quarterly*, 21, Pp. 104-113.
- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001) «Organizational communication and strategy implementation-A primary inquiry», *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, Pp. 360-363.
- Qi, H. (2005) «Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers», *Management International Review*, 45, Pp. 45-70.
- Rapert, M.I., Velliquette, A., & Garretson, J.A. (2002) «The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication», *Journal of Business Research*, 55, Pp. 301-310.
- Schaap, J.I. (2006) «Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry», *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10, Pp. 13-37.
- Schmidt, S.L., & Brauer, M. (2006) «Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution», *Strategic Governance*, 14, Pp. 13-22.

- Taslak S. (2004) «Factors restricting success of strategic decisions: evidence from the Turkish textile industry», *European Business Review*, 16(2), Pp. 152-164.
- Viseras, E.M., Baines, T., & Sweeney, M. (2005) «Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives», *International Journal of Operations & Production Management*, 25, Pp. 151-179.