

فرمانده معظم کل قوا: «مدیران و مسئولان در سطوح مختلف باید توجه کنند که آنچه را که تدبیر کرده‌اند، آنچه را که لازم دانسته‌اند، آنچه را که خواسته‌اند، انجام بگیرد، واقعاً در عمل انجام بگیرد و تحقق پیدا کند.» (۱۳۸۹/۷/۱۷)

مقاله پژوهشی: معرفی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش

ج.ا.ایران

رضا شاملو^۱

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۱۱

چکیده

همیشه اجرای راهبرد از تدوین آن بسیار دشوارتر است و اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین راهبرد در اجرای راهبرد نهفته است. امروزه بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند از جستجوی راهبردهای عالی به سمت قابلیت‌های عالی اجرای راهبرد حرکت کنند. از آنجا که امروزه اجرای راهبرد در سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های نظامی اهمیت بیش از پیش پیدا کرده است، هدف اصلی این پژوهش «شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد در ارتش جمهوری اسلامی ایران» است. نوع این تحقیق، کاربردی و شیوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز کتابخانه‌ای و اسنادی است و با بهره‌گیری از روش توصیفی - تحلیلی سعی شده با انجام مطالعات نظری ابتدا راهبرد و اجرای آن و سپس عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد شناسایی و اولویت‌بندی گردد. در همین رابطه، پرسشنامه‌های مربوطه تنظیم و طراحی گردیده و بین جامعه آماری ۴۰ نفری به صورت تمام‌شمار توزیع و سپس با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS به جمع‌بندی و ارزیابی سؤوال‌های تحقیق پرداخته شده است. در نهایت تعداد ۳۴ عامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد در سازمان احصا و با بهره‌گیری از آزمون «فریدمن»، «تدوین و اجرای راهبردها بر پایه ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معظم و معزز کل قوا، آرمان‌ها و چشم‌انداز» و «رویکرد تهدیدمدار، مأموریت‌مدار در اجرا» و «تخصیص منابع و امکانات بهینه» و «وجود فرماندهان دارای قابلیت تفکر راهبردی و نظام‌مند و آشنایی آنان با مفاهیم راهبرد و اجرای آن» به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در ارتش ج.ا.ایران رتبه‌بندی گردیدند.

واژگان کلیدی: سازمان، راهبرد، مدیریت راهبردی، اجرای راهبرد، ارتش ج.ا.ایران.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی -

مقدمه

«مدیران و مسئولان در سطوح مختلف باید توجه کنند که آنچه را که تدبیر کرده‌اند، آنچه را که لازم دانسته‌اند، آنچه را که خواسته‌اند انجام بگیرد، واقعاً در عمل انجام بگیرد و تحقق پیدا کند. طراحی و برنامه‌ریزی، نیمی از قضیه است؛ نیم مهم‌تر آن است که توجه بشود این کارهایی که تصمیم گرفته شده است که بشود، در خارج تحقق پیدا کند؛ بعد خروجی آنچه که انجام گرفته است، مورد ملاحظه قرار بگیرد» (بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌عالی) در دیدار کارگزاران حج در تاریخ ۱۳۸۹/۰۷/۱۷)

دنیای امروز را می‌توان دنیای تغییر و تحولات سازمانی نامید که مدیران در آن در محیطی در حال تحول و پر از ابهام فعالیت می‌کنند. وسعت و تنوع تغییرات در این محیط به اندازه‌ای زیاد است که برای مدیران چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد. در چنین شرایطی مدیریت راهبردی و انتخاب و اجرای راهبردهای مناسب و مؤثر برای مدیران سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده و موفقیت و پویایی در سازمان‌های امروزی فقط در سایه مدیریت راهبردی امکان‌پذیر می‌باشد. اجرای راهبرد، بخش جدایی‌ناپذیر از فرایندهای مدیریت راهبردی است و به‌عنوان فرایند تبدیل راهبرد تدوین شده به مجموعه‌ای از اقدام‌ها و کسب نتایج در نظر گرفته می‌شود تا دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت، راهبرد و هدف‌های راهبردی سازمان را تضمین نماید. دراصل چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین راهبرد، در اجرای راهبرد نهفته است. (لشکر بلوکی، ۲۵:۱۳۹۰) چنانچه سازمان برای اجرای راهبردی آمادگی لازم را نداشته باشد، به جز صرف منابع و هزینه‌های بدون بازگشت چیزی عایدش نمی‌شود. سازمان‌های نظامی در دنیا از اولین سازمان‌هایی بوده‌اند که مدیریت راهبردی در آن‌ها مطرح شده و در عرصه‌های کنونی نیز شناخت، مطالعه، آموزش، برنامه‌ریزی و اجرای صحیح مدیریت راهبردی در این نوع سازمان‌ها می‌تواند در موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان مؤثر باشد.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

در نیروهای مسلح به‌ویژه در ارتش ج.ا.ایران همواره طرح‌های راهبردی، از عوامل مؤثر در تحقق و دستیابی به امنیت، آرامش و مؤلفه‌های امنیت ملی به‌شمار می‌روند که بر اساس

آن‌ها هدف‌ها، راهبردهای اثربخش، برنامه‌های کلان و عملیاتی و منابع (اعتبارات و بودجه) تعیین می‌گردند. بنابراین هرچه مراحل فرایند اجرای راهبرد دقیق‌تر و متناسب با اولویت‌ها، اقتضائات و شرایط سازمان‌ها انجام گردد، تحقق هدف‌های پیش‌بینی‌شده نیز آسان‌تر می‌گردد. از طرف دیگر به دلیل ماهیت ذاتی و وجود مأموریت‌های متفاوت سازمان‌های نظامی با دیگر سازمان‌ها و همچنین میزان اهمیت و حساسیت محصولات و تولیدات آن‌ها به‌ویژه «امنیت»، بخش عمده‌ای از فرایند اجرای راهبرد در سازمان‌های نظامی با سایر سازمان‌های غیرنظامی متفاوت است. به‌گونه‌ای که وجود نواقص در اجرای راهبرد در سازمان‌های غیرنظامی ممکن است منجر به از دست رفتن سود، کاهش سهم بازار و یا در بدترین حالت ورشکستگی گردد، اما عدم تناسب و نقص در اجرای راهبرد در نیروهای نظامی ممکن است منجر به شکست در میدان‌های جنگ و از بین رفتن نیروها و خدشه‌دار شدن تمامیت ارضی کشور گردد. فقدان تبیین و شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد در ارتش ج.ا.ایران که بخشی از آن به دلیل عدم آشنایی مدیران و فرماندهان با راهبردهای کلان سازمان و همچنین پیچیده‌بودن ماهیت آنها می‌باشد، حوزه تصمیم‌گیری و اجرای راهبرد در سطح کلان را با مشکلاتی مواجه می‌نماید. گستردگی مأموریت‌های ارتش ج.ا.ایران و سرعت بسیار بالای تغییرات محیطی، نیاز به تدوین و اجرای موفق راهبردهای کلان در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای مقابله با انواع تهدیدها را مشخص می‌نماید. بدون داشتن راهبردهای مناسب و اجرای موفق و برنامه‌ریزی شده آن در سازمان، هدایت سازمان و انجام عملیات در قالب‌های سنتی، موجب اتلاف منابع و افزایش هزینه‌ها در سازمان خواهد شد. با توجه به اینکه موفقیت راهبردی در صورتی محقق خواهد شد که راهبردهای مناسب به‌درستی در سازمان اجرا شوند، مشکل اصلی، عملیاتی‌سازی راهبردهای ارائه شده در ارتش ج.ا.ایران است. به‌همین منظور برای نویسنده ابهام و دغدغه‌ای از عدم وجود یک کار علمی در راستای تعیین «عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در ارتش ج.ا.ایران و اشکالات اجرای این راهبردها»، به‌صورت مدون ایجاد نموده است که مبنای انجام این تحقیق است.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

این تحقیق به این جهت از اهمیت برخوردار است که می‌تواند موجب تبیین و کشف عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد در ارتش ج.ا.ایران شده و یک زیرساخت نظری جهت کمک به مسئولین و تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران این حوزه را فراهم می‌نماید. انجام نشدن آن موجب ناشناخته ماندن عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد در سازمان‌های نظامی شده و احتمال تصمیم‌گیری نامناسب توسط مسئولین به دلیل ناآشنایی با این عوامل و موجب اتلاف منابع محدود، تحمل خسارت‌ها و صدمه‌ها به سازمان خواهد گردید.

۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) «فرج‌الله رهنورد و همکاران» (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صدا و سیماي آذربایجان شرقی»، ضمن بررسی موضوع اجرای راهبردها و عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست آن در سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که هفت عامل کلیدی فرهنگ سازمانی حمایتگر، پاداش و تقویت مجریان، همترازی عمودی راهبردها، مدیریت و واپایش (کنترل) عملیات، نیروی انسانی توانمند، بودجه و منابع مالی مکفی و ساختار سازمانی سازگار در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان صداوسیماي آذربایجان شرقی مؤثر هستند. (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳)

(۲) «محسن اکبرپور شیرازی و مصطفی صفدری رنجبر» (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها»، با استفاده از روش «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» یک الگوی گرافیکی طراحی کردند که در آن ۱۳ عامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبرد اولویت‌بندی شده‌اند. عواملی چون «راهبرد خوب تدوین شده»، «توافق بر راهبرد»، «ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد» دارای بیشترین اهمیت و اولویت بوده و عواملی چون «واپایش اجرای راهبرد»، «تعهد به اجرا»، «حمایت و قابلیت مدیریت ارشد» و «مدیریت منابع انسانی در اجرای راهبرد» اولویت کمتری دارند. (اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر، ۱۳۹۳)

۳) «ناصر پورصادق» (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «موانع اجرای راهبرد سازمانی در دانشگاه‌های دولتی»، در کنار بررسی موانع اجرای راهبرد و ارائه و اثبات فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق، در پایان به این نتیجه رسیده که تأثیر «عدم تخصیص کامل منابع» بیشترین و اولین رتبه تأثیر را بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی دارد. در رتبه دوم «تعهد مدیریت»، در رتبه سوم «عدم همسویی کارکنان» و «عدم انتقال کامل راهبرد» در رتبه چهارم و با کمترین میانگین به‌طور معناداری تأثیر کمتری بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی می‌گذارند. (پورصادق، ۱۳۹۳)

۴-۱. سؤال تحقیق

عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران کدام‌اند؟

۵-۱. هدف تحقیق

شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران.

۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ نوع، کاربردی بوده و با رویکرد آمیخته و با استفاده از روش توصیفی- تحلیلی انجام شده است. با توجه به حیثه‌بندی اطلاعات در سازمان‌های نظامی و نیز لزوم آگاهی پاسخگویان از مفاهیم مدیریت راهبردی و اجرای راهبردها در سازمان، جامعه آماری این تحقیق، افراد خبره و صاحب‌نظر و مدیران عالی شاغل در ارتش ج.ا.ایران هستند که دارای مدارک علمی دکتری و کارشناسی ارشد و دارای حداقل سه سال سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشند. با توجه به محدودیت افراد خبره و صاحب‌نظر و حجم جامعه آماری که کمتر از ۱۰۰ نفر می‌باشد، نمونه آماری برابر با تعداد جامعه آماری ۴۰ نفر برآورد گردیده، بنابراین روش نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تمام‌شمار می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات، مطالعه کتابخانه‌ای (شامل

کتاب‌ها و مقاله‌های پیرامون موضوع، فیش‌برداری و استناد به اسناد و مدارک موجود) و بررسی‌های میدانی شامل مصاحبه عمیق و پرسشنامه است. به منظور تکمیل اطلاعات لازم پیرامون جنبه‌های مختلف این تحقیق، محقق مبادرت به انجام مصاحبه با ده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت راهبردی (اجرای راهبرد) در ارتش ج.ا.ایران نموده و با طرح این سؤال که به نظر شما «عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران کدام‌اند؟» نظرهای آنها را دریافت نموده و مبتنی بر تحلیل کیفی، با تحلیل محتوای مفاهیم به ارائه عوامل پرداخته شد. قلمرو زمانی این تحقیق از نظر بهره‌گیری از اسناد و منابع از سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ را شامل می‌شود و نتایج آن، با فرض ثبات نسبی شرایط محیطی می‌تواند تا افق ۱۴۰۴ قابل اتکا باشد. از نظر سازمانی، قلمرو این تحقیق شامل مراکز ستادی و صفی ارتش ج.ا.ایران بوده و از نظر قلمرو موضوعی تحقیق مرتبط با مباحثی از قبیل راهبرد و اجرای موفق آن می‌باشد. پایایی پرسشنامه‌های این تحقیق به وسیله «آلفای کرونباخ» محاسبه شده که ضریب آن ۰/۸۷ بوده و با توجه به اینکه این ضریب بالای ۰/۷۵ می‌باشد، پس پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است. برای روایی آن نیز از «روش ضریب لاوشه»^۱ استفاده شده است. با توجه به اینکه تعداد خبرگان و نظردهندگان برای این ارزیابی ۱۲ نفر بودند، بنابراین مقدار قابل قبول، ضریب بالاتر از ۰/۸ بوده است بنابراین برابر محاسبه‌های انجام شده، تمامی عوامل سؤال شده در پرسشنامه مورد تأیید جامعه خبره قرار گرفته است. در تحلیل داده‌ها از روش آمارهای توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده که در نهایت با استفاده از «آزمون خی دو»، تعیین سطح معناداری (ضریب اطمینان ۹۵٪ با خطای حداکثر زیر ۵٪) و با استفاده از «تکنیک فریدمن» عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های نظامی احصا و اولویت‌بندی گردید.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. سیر تکوین راهبرد

به لحاظ ریشه‌شناسی، واژه «راهبرد» (استراتژی) مشتق از کلمه یونانی «استراتگوس»^۱ و مرکب از دو لغت «استراتوس»^۲ یعنی قشون و «آگاس»^۳ یعنی راهنما و به معنای فرمانده است. در یونان قدیم، فنون یا نقشه‌هایی که یونانیان و همچنین رومیان برای کسب پیروزی در جنگ به کار می‌بردند «استراتوم» نامیده می‌شد. بر همین اساس، راهبرد دراصل و در معنای نخستین خود بیانگر حيله‌ها، نقشه‌ها و تدابیر نظامی بود. با اینکه واژه راهبرد از یونان به سایر سرزمین‌ها رفته است، اما مروری بر تاریخ نظامی و اجتماعی مشرق زمین نشان می‌دهد که زادگاه اصلی این هنر، ایران و چین بوده، سپس از این دو خطه به اروپا و دیگر نقاط جهان رفته است. (نوذری، ۱۳۹۱: ۱۸)

طرح‌ریزی و هدایت عملیات نظامی و تدارک نیازهای جنگی در ایران باستان و توجه ویژه مردم به هنر و قواعد و فنون جنگ، بیانگر پیدایش راهبرد به مفهوم نظامی آن در این سرزمین بوده است. در چین باستان «سون تزو» و متقدمان او به نام‌های «لائوزی»^۴ و «جوآن‌گزی»^۵ به عنوان بنیانگذاران راستین راهبرد شناخته شده‌اند. سون تزو با نوشته‌های خود با عنوان «هنر جنگ» در حدود پانصد سال قبل از میلاد مسیح به این شهرت دست یافت. در طول زمان، رهیافت‌های متفاوتی از راهبرد ارائه شده، ولی تا زمان «کارل فون کلاوزویتس» هویت تمام مباحث راهبرد حول محور جنگ و عملیات نظامی دور می‌زده است. (نوذری، ۱۳۹۱: ۲۰)

۲-۲. سیر تکوین مدیریت راهبردی

از نظر سابقه تاریخی، در سال‌های آخر دهه پنجاه میلادی قرن بیستم، نخستین قدم در تکوین و ظهور مدیریت راهبردی برداشته شد. بر این اساس مدیران روشی ابداع کردند که

1. Strategus
2. Stratos
3. Agaugus
4. Lauzy
5. Juangzy

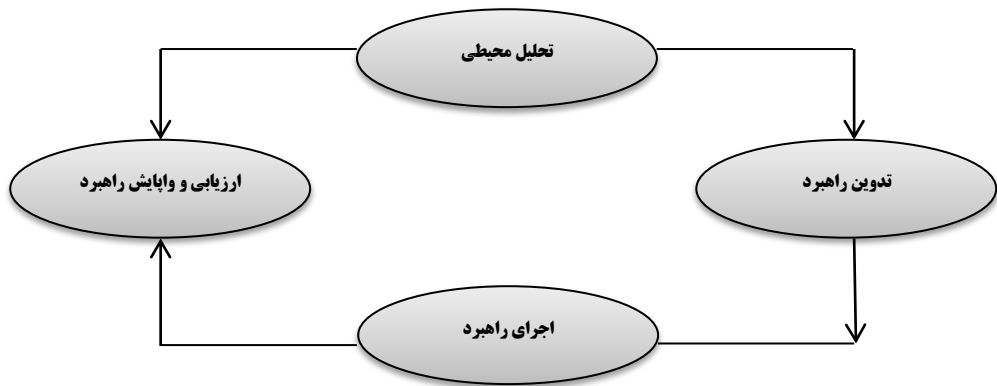
برای چگونگی و چرایی سازمان خود در آینده تصمیم‌گیری کنند. قسمت تحلیلی این روش را «طراحی راهبرد» نامیده و فرایند طراحی گروهی آن را «برنامه‌ریزی راهبردی» خواندند. گام دوم در سال‌های دهه هفتاد همان قرن برداشته شد، زمانی که مدیران کشف کردند با هر تغییر گسسته در راهبرد سازمان، عوامل درون‌سازمانی نیز می‌بایستی دگرگون شود. فرایند توانایی موردنیاز سازمان برای حمایت از راهبرد جدید را «برنامه‌ریزی توانمندی» نامگذاری کردند. در اوایل دهه ۱۹۷۰ در حوزه راهبرد، «گروه مشاورین بوستون»^۱ «روش‌شناسی محصول» (ماتریس BCG) را به ادبیات راهبرد اضافه کردند. گام سوم در سال‌های آخر دهه هفتاد و در واکنش به پی‌آمدهای روزافزون گسستگی‌های ناگهانی و در حال رشد در محیط - به‌ویژه گسستگی‌های اجتماعی، سیاسی و فناوری - برداشته شد. چهارمین گام، با بروز مقاومت سازمانی در قبال حرکت‌های اولیه در استقرار برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان شکل گرفت. (صالح‌صفهانی، ۱۳۹۲: ۹) دهه ۱۹۸۰ با دیدگاه اندیشمندانی چون «مایکل پورتر» در زمینه «مزیت‌های رقابتی»^۲ و «حوزه رقابت»^۳ سپری شد. در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای راهبرد که در آن «خلاقیات» عنصر اصلی اثربخشی راهبرد شناخته شد، با دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی چون «میتزبرگ»^۴ و «گری هامل»^۵ آغاز شد. (دانش آشتیانی، ۱۳۸۹: ۷)

۲-۳. مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. مدیریت راهبردی علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های مربوط به وظایف اساسی سازمان است؛ به‌گونه‌ای که این مجموعه عملیات منجر به تأمین هدف‌های سازمان شود. (دیوید، ۱۳۹۶: ۵) «عباس چهاردولی» در رابطه با مدیریت راهبردی می‌گوید: «مدیریت راهبردی علم و هنر پیش‌طراحی، تدوین، پیاده‌سازی،

1. Boston Consulting Group
2. Competitive advantages
3. Competitive scope
4. H.Mintezberg
5. G.Hamel

اجرا و واپایش، در کنار استفاده بهینه از امکانات موجود برای رسیدن به بیشترین کارایی و اثربخشی براساس اصول و مبانی برگرفته از آموزه‌های دینی است» (چهاردولی، ۱۳۹۲: ۱۹). مدیریت راهبردی به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی تعریف می‌شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای رسیدن به هدف‌های سازمان طراحی شده است. (صالح‌اصفهانی، ۱۳۹۲: ۱۳۴)



شکل شماره (۱): مراحل مدیریت راهبردی (صالح‌اصفهانی، ۱۳۹۲: ۱۲۶)

۲-۴. راهبرد

راهبرد، طرحی است جامع، منسجم و انعطاف‌پذیر که ما را در رسیدن به هدف‌های یاری می‌رساند. بنابراین هر سازمان یا مؤسسه، آگاهانه یا ناآگاهانه از یک راهبرد پیروی می‌کند و هیچ سازمانی وجود ندارد که راهبرد، هرچند متفاوت، نداشته باشد. (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۱۶) «آلفرد چندلر»^۱ راهبرد را این چنین تعریف می‌کند: «تعیین هدف و هدف‌های درازمدت در مؤسسه و برای تحقق این هدف، تخصیص منابع مورد نیاز و آماده‌کردن برنامه‌های فعالیتی مناسب». (بخش‌میدانی، ۱۳۹۵: ۱۷)

۲-۵. اجرای راهبرد

اجرای راهبرد، عبارت است از اجرای گام به گام فعالیت‌های متنوع که یک راهبرد تدوین شده را شکل واقعی می‌بخشد. (Singh, et.al, 2003) اجرای راهبرد به‌طور عملیاتی تعریف می‌شود به‌عنوان آن دسته از فعالیت‌ها و رفتارهای رهبری که یک طرح کاری را به حقایق هماهنگ تبدیل خواهند کرد. (Schaap, 2006)

«گتز» معتقد است که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای تدوین راهبرد وقت صرف می‌کنند برای اجرای آن تلاش نمی‌کنند. (Getz, 2011)

«دیوید» معتقد است پس از تدوین راهبردهایی که باید به اجرا درآورد، فرایند مدیریت راهبرد پایان نمی‌یابد. باید به افکار راهبردی جامه عمل پوشانید که همان اجرای راهبرد است. (دیوید، ۱۳۹۶)

۲-۶. فاز اجرای راهبردها در مدیریت راهبردی

اغلب، اجرای راهبردها را مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند. مقصود از اجرای راهبردها این است که کارکنان و مدیران بسیج شده و راهبردهای مدون را به مرحله عمل درآورند. (صالح اصفهانی، ۱۳۹۲: ۱۸۲)

در سال ۱۹۹۹ مجله «فورچن»^۱ در مقاله‌ای ادعا کرد که ۷۰ درصد علت شکست مدیران ارشد اجرایی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان، نه به خاطر ضعف آنها در تدوین راهبردها بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در اجرای راهبردهایشان بوده است. (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۱) در جدول شماره (۱) همه مراحل، گام‌ها و فعالیت‌های فاز اجرای راهبرد به‌طور خلاصه ارائه می‌گردد:

جدول شماره (۱): فاز اجرای راهبردها در مدیریت راهبردی (صالح‌اصفهانی، ۱۳۹۲:۲۳۷)

| فاز | مراحل | گام‌ها | هدف‌ها |
|--------------|------------------------|---|--|
| اجرای راهبرد | طرح اقدام و هدف‌گذاری | (۱) تعیین هدف‌های محوری و برتر (۲) تعیین هدف‌های برنامه‌ای (۳) تعیین هدف‌های قابل‌سنجش و کمی | (۱) ابلاغ هدف‌های کلان (۲) تحلیل تغییر راهبرد (۳) تمرکز برای حل گلوگاه‌ها (۴) تعیین سیاست‌های اجرایی (ازجمله آموزش‌ها و ..) |
| | برنامه‌ریزی و اجرا | (۱) تعیین اولویت‌های برنامه (۲) تعیین هدف‌های ۵ ساله و سالانه (۳) برنامه‌ریزی ۵ ساله و سالانه (۴) اجرای برنامه ۵ ساله و سالانه | (۱) تعیین نیاز منابع و تطبیق با مقدرها (۲) تخصیص و توزیع منابع به بخش‌های مختلف برای اجرا |
| | الزام‌های اجرای راهبرد | (۱) تعیین سبک‌های مدیریتی و رهبری (۲) تعیین نظام اطلاعات مدیریت (۳) سازماندهی برای اجرا (۴) تعیین نظام پاداش در اجرا | (۱) تعیین مؤلفه‌های اثربخش (۲) تعیین روش‌های فنی (تاکتیکی) و وظیفه‌ای/بخشی (۳) هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان |

۲-۷. موانع اجرای راهبرد

شاید بسیاری از مدیران در سازمان‌های مختلف هنوز هم رمز بقا و موفقیت سازمان‌ها در جهان پرتلاطم و پرتحول امروز را هوشیاری مدیران و رهبران در به‌کارگیری مناسب‌ترین راهبردها برای سازمان خود بدانند؛ ولی مسئله مهم‌تر در فرایند مدیریت راهبردی، فرایند اجرایی کردن، موضوع اجرا و پیاده‌سازی راهبردها است. فرایند اجرای راهبرد از فرایند تدوین آن به مراتب دشوارتر است. (Hrebiniak, 2013)

به عقیده «کاپلان و نورتون»^۱ (۱۳۹۱) موانع اساسی اجرای راهبرد عبارت‌اند از:

- (۱) عدم تخصیص منابع؛
- (۲) عدم تعهد مدیریت؛
- (۳) عدم همسویی کارکنان؛
- (۴) عدم انتقال راهبرد. (پورصادق، ۱۳۹۳: ۵)

«رحیمی نیا و قره باغی» در تلاش برای دسته‌بندی شکست راهبردها به چهار دسته عوامل دست یافتند که شامل پیامدهای برنامه‌ریزی، مسائل سازمان، مدیریتی و فردی می‌باشند. (رحیمی نیا و قره باغی، ۱۳۹۱: ۸۷) «منکینز و استیل» برای پرکردن شکاف میان طراحی و اجرای راهبرد راهکارهای چندی پیشنهاد کرده‌اند: ساده نگه داشتن راهبرد، واقع‌گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش‌فرض‌ها و نه پیش‌بینی‌ها، کاربست چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، بحث سر آرایش منابع در مراحل اولیه، مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف، پایش عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی. (Mankins & Steele, 2005)

دشواری‌های اجرای راهبرد عبارت‌اند از:

- (۱) کندی اجرای راهبردها نسبت به آنچه که پیش‌بینی شده بود.
- (۲) رخ دادن مشکلات بزرگ غیرمترقبه و بروز عوامل محیطی غیرقابل کنترل.
- (۳) در سطح مطلوب نبودن هماهنگی فعالیت‌ها.
- (۴) فعالیت‌های رقابتی و بحران‌ها، توجه مدیران را از اجرای راهبرد منحرف می‌کند.
- (۵) کارکنان سازمان توانایی لازم برای اجرای راهبردها را نداشته‌اند.
- (۶) آموزش کافی به کارکنان سطوح پایین‌تر داده نشده است.
- (۷) مدیران بخش‌ها، رهبری و هدایت را به‌خوبی انجام نمی‌دهند.
- (۸) فعالیت‌ها و وظایف کلیدی فرایند اجرای راهبرد، به‌خوبی تعریف نشده و نظام اطلاعاتی سازمان، نظارت کافی بر اجرای راهبردها ندارد. (رسولی و صالحی، ۱۳۹۵: ۶۳)

۲-۸. عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد

عوامل دورن‌سازمانی متعددی وجود دارند که بر اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها اثر می‌گذارند. بنابراین تلاش برای شناخت رفتار این عوامل و اولویت‌بندی و تحلیل تعامل میان آن‌ها می‌تواند کمک شایانی به مدیران و سازمان‌های درگیر در مرحله اجرای راهبردها نماید. برخی از این عوامل از دیدگاه «اکبرپور و صفدری رنجبر» عبارت‌اند از:

- (۱) راهبرد خوب تدوین شده؛
 - (۲) برقراری ارتباطات و تعاملات در سازمان؛
 - (۳) شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها؛
 - (۴) تعهد افراد برای اجرای راهبرد؛
 - (۵) توافق نظر افراد در رابطه با راهبرد؛
 - (۶) رهبری راهبردی در تغییر و تحول سازمان؛
 - (۷) حمایت‌ها و قابلیت‌های مدیریت در مرحله اجرا؛
 - (۸) ساختار و تشکیلات سازمانی مطابق با راهبرد؛
 - (۹) نظام عملیاتی و پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبرد؛
 - (۱۰) فرهنگ و ارزش‌های سازمانی مطابق با راهبرد؛
 - (۱۱) در دسترس بودن منابع موردنیاز برای اجرای راهبرد. (اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر، ۲۰۱۳۹۳)
- «برنز و همکاران» عوامل کلیدی موفقیت را شامل ۱۸ عامل می‌دانند و آن‌ها را در پنج گروه فرایند تدوین راهبرد، اجرای نظام‌مند، واپایش (کنترل) و پیگیری راهبرد، رهبری و مدیریت مدیرعامل و کارکنان باانگیزه و مناسب و درپایان حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر طبقه‌بندی کرده‌اند؛ تحقیق آن‌ها مبتنی بر مطالعه‌ای است که بر روی ۸۷ شرکت در ۱۲ کشور آمریکای لاتین انجام یافته است. (Brenes&et.al, 2008:590-598) در تحقیق «ویکتوریا کریتندن و ویلیام کریتندن» هشت اهرم برای اجرای موفق راهبردها معرفی شده‌اند که در دو طبقه متغیرهای ساختاری و مهارتی دسته‌بندی شده‌اند. چهار متغیر ساختاری شامل اقدام‌ها، برنامه‌ها، نظام‌ها و سیاست‌ها هستند و چهار متغیر مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی می‌باشند. (Critenden&Critenden, 2008:301-309) «بزم من و همکاران» پیشنهاد می‌کنند که اجرای مؤثر راهبرد باید بر عوامل کلیدی چهارگانه زیر متمرکز شود:
- (۱) ساختار سازمانی؛ (۲) فرهنگ سازمانی؛ (۳) منابع انسانی؛ (۴) پاداش سازمانی.
- آن‌ها همترازی این چهار عامل با راهبرد سازمانی در اجرای راهبرد را بسیار اثرگذار می‌دانند. (Boseman&et.al, 1996)

«رهنورد و همکاران» هفت عامل ساختار سازمان همسو، نیروی انسانی توانمند، فرهنگ سازمانی هدایتگر، نظام پاداش و تقویت، مدیریت و نظام واپایش مناسب، همترازی عمودی راهبردها، بودجه و منابع مالی مکفی را عوامل کلیدی موفقیت اجرای راهبردها در سازمان‌ها می‌دانند. (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۳) عوامل مؤثر در آسان‌سازی اجرای راهبردها از نظر «رسولی و صالحی» عبارت‌اند از:

- (۱) مدیران و کارکنان، شرایط سازمان و راهبردهای آن را درک کنند.
- (۲) مدیران و کارکنان، خود را بخشی از سازمان بپندارند.
- (۳) مدیران و کارکنان، در فرایند تدوین راهبردها مشارکت داشته باشند.
- (۴) مدیران و کارکنان، نسبت به موفقیت سازمان متعهد باشند. (رسولی و صالحی، ۱۳۹۵: ۴۴)

جدول شماره (۲): عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها. (اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر، ۱۳۹۳: ۱۸)

| عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد | محققین |
|---|-----------------------------|
| تعهد به راهبرد تدوین شده، ساختار سازمانی مناسب، آموزش و انگیزش کارکنان | (Simkin, 1996) |
| ارتباطات سازمانی قوی، هدف‌های همسو با راهبردها، ساختار سازمانی متناسب با راهبردها، رهبری اثربخش، عوامل انگیزشی در مرحله اجرا | (Noble, 1999) |
| ارتباطات قوی، همسویی و همترازی راهبردها با برنامه‌ها، فرهنگ مناسب، همسویی و هماهنگی میان افراد | (Dobni, 2003) |
| تناسب راهبردهای مختلف با ساختارها، فرهنگ و راهبردهای سازمان | (Schaap, 2006) |
| اجرای نظام‌مند، واپایش و پیگیری اجرای راهبرد، رهبری و مدیریت کارآمد، مدیرعامل و کارکنان با انگیزه و مناسب، هدایت تغییر و تحول | (Brenes&et.al, 2008) |
| تعامل و ارتباطات اثربخش، اقدام‌های اجرایی متناسب با راهبرد، برنامه‌های اجرایی مناسب، تخصیص منابع به‌طور بهینه | (Critenden&Critenden, 2008) |
| درگیری مدیریت ارشد و تعاملات مستقیم مدیران میانی، مدیران سطوح پایین و کارکنان، سبک رهبری مناسب | (Ogbeide&Harrington, 2011) |

۲-۹. ویژگی‌های سازمان‌های نظامی

سازمان‌های نظامی از همان ابتدای حیات اجتماعی انسان تشکیل شده و همواره خواهد بود. سازمان‌های نظامی هر جامعه‌ای، ابزار و اهرمی بسیار قوی و مطمئن برای تعامل و برقراری روابط با دیگر کشورها به‌شمار رفته و دارای ویژگی‌های زیر هستند:

(۱) سازمان‌های نظامی مانند سازمان‌های حکومتی دیگر براساس قانون اساسی هر کشور و بیشتر موارد به‌صورت دائمی تأسیس و ایجاد می‌شوند و اختیار واپایش و مدیریت سلاح و تجهیزات جنگی را به‌طور انحصاری در اختیار دارند و از بودجه دولتی استفاده می‌کنند.

(۲) سازمان‌های نظامی با سازمان‌های غیرنظامی دارای تفاوت‌های فراوانی از جمله استفاده از لباس متحدالشکل و کلاه ویژه، نصب درجه روی لباس، وجود نظام سلسله‌مراتبی و تأکید بر نقش درجه و ... هستند.

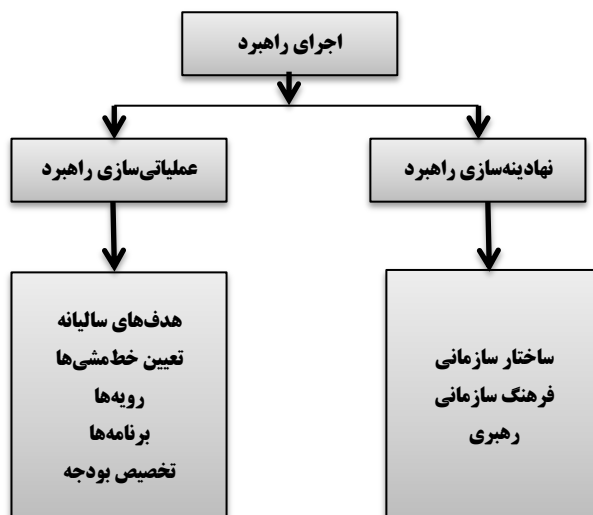
(۳) در سازمان‌های نظامی بیش از هر ویژگی دیگری بر عنصر خشونت قانونی و واپایش‌شده (کنترل‌شده) تأکید می‌گردد.

(۴) با قاطعیت می‌توان گفت دارابودن تسلیحات نظامی سنگین و نیمه‌سنگین به‌طور انحصاری در اختیار ارتش است و سازمان دیگری نمی‌تواند دارای این مالکیت باشد.

(۵) حفظ و حراست از مرزها و کیان کشور، ویژگی دیگر این سازمان‌هاست. (قاضی‌زاده فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۴)

۲-۱۰. چارچوب نظری

با نگرش به اطلاعات گردآوری‌شده در قالب مدارک (ادبیات تحقیق، اسناد و مدارک)، چارچوب نظری تحقیق برابر شکل شماره (۲) ارائه می‌گردد. در این تحقیق تقسیم‌بندی اجرای راهبرد بر مبنای نظر «رسولی و صالحی» خواهد بود.



شکل شماره (۲): چارچوب نظری تحقیق (رسولی و صالحی، ۱۳۹۵)

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

۳-۱. یافته‌های تحقیق

تحلیل محتوایی به دست آمده از مصاحبه با صاحب‌نظران گویای این مطلب است که در ارتش ج.ا.ایران، همانند سایر سازمان‌های نظامی سرلوحه تدوین و اجرای راهبردها، ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معزز کل قوا و آرمان‌ها و چشم‌انداز و غایت نهایی، حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران است که به طور معمول چشم‌انداز، مأموریت، هدف‌ها و ... توسط ستاد کل نیروهای مسلح طراحی و پایه‌ریزی می‌شود. در این سازمان رویکرد اجرای راهبرد تهدیدمدار، مأموریت‌مدار و پیامدمحور می‌باشد و راهبردها به گونه‌ای اجرا می‌گردند که بیشترین کارایی و بازده را در مقابله با تهدید دشمنان داشته باشند؛ زیرا تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدها و قدرت دشمنان است. گذشته از موارد بالا، می‌توان از عواملی نام برد که اجرای راهبرد در ارتش ج.ا.ایران را با مشکل مواجه می‌سازد. به دلیل محدود بودن منابع و فقدان برخی از زیرساخت‌های لازم نسبت به دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی، اجرای راهبردها در این سازمان، به طور معمول با مشکل مواجه گردیده و

یا زمان بر است. راهبردهای جدید برخی تغییرات را ایجاد می‌کند که موجب مقاومت کارکنان در رابطه با اجرای راهبردهای جدید در سطح سازمان می‌گردد. با تحولات مدیریتی (جابجایی فرماندهان و مسئولان) در سازمان‌های نظامی ایراداتی در عملیاتی کردن فرایند اجرای راهبردها به دلیل نوع نگرش فرماندهان و مسئولین مشاهده می‌گردد. در ارتش ج.ا.ایران، به دلیل نظام‌های ساختاری سلسله‌مراتبی و با اعمال برخی از قوانین و مقررات، تصمیم‌ها ممکن است قهری و اجباری بوده و در برخی مواقع نیز اجرای راهبردها را محدود نماید. این سازمان، با قابلیت‌های مدیریتی و فرماندهان رده‌های میانی اداره می‌شود؛ حال آنکه اجرای راهبرد بیش از آنکه نیازمند به مدیریت باشد نیازمند رهبری و فرماندهان در سطح بالای سازمان می‌باشد که این مورد در عمل امکان‌پذیر نیست. در نهایت فقدان یک سازوکار مناسب و عدم آشنایی با تبدیل راهبرد به برنامه و هدف‌های عملیاتی نیز از مشکلات دیگر می‌باشد. سایر عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران از دیدگاه خبرگان و منابع بررسی شده به شرح زیر می‌باشد:

- (۱) تدوین و اجرای راهبردها بر پایه ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، آرمان‌ها و چشم‌انداز؛
- (۲) رویکرد اجرای راهبرد تهدیدمدار، مأموریت‌مدار؛
- (۳) تخصیص کافی و به‌موقع منابع و امکانات؛
- (۴) وجود فرماندهان و مدیران دارای قابلیت تفکر راهبردی و نظام‌مند (سیستمی) و آشنایی آنان با مفاهیم راهبرد و اجرای آن؛
- (۵) وجود بسترهای فناوری در سطح سازمان؛
- (۶) هدفمندی سازمان؛
- (۷) دسترسی به‌موقع به اطلاعات؛
- (۸) شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها؛
- (۹) تعیین ساختار و تشکیلات سازمانی مطابق با راهبرد؛
- (۱۰) وجود فرماندهان و مدیران دارای خلاقیت و قدرت خطرپذیری بالا؛

- (۱۱) وجود نظام‌های عملیاتی و پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبردها؛
- (۱۲) هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و برقراری ارتباطات و تعاملات در سازمان؛
- (۱۳) رهبری راهبردی در تغییر و تحول سازمان؛
- (۱۴) تعیین موضوعات و پروژه‌های مهم و مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف؛
- (۱۵) پایش عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی؛
- (۱۶) شناخت و درک ایفای نقش هرکدام از واحدهای سازمان در اجرای راهبردها؛
- (۱۷) میزان تجربه و آموزش کارکنان؛
- (۱۸) جلوگیری از بروز عوامل محیطی غیرقابل واپایش (کنترل)؛
- (۱۹) حمایت‌ها و قابلیت‌های مدیریت در مرحله اجرا؛
- (۲۰) ساده نگه‌داشتن و واقع‌گرا بودن راهبردها؛
- (۲۱) تعامل با ستادهای بالادستی؛
- (۲۲) تعهد و توافق نظر افراد، مدیران و فرماندهان و میزان وفاداری آنان به سازمان؛
- (۲۳) پاداش سازمانی؛
- (۲۴) شناخت و ادراک راهبرد در سازمان از سوی کارکنان؛
- (۲۵) سازماندهی بخش‌های مختلف برای اجرای راهبردها در سازمان؛
- (۲۶) داشتن مهارت بالای فرماندهان در ایجاد ارتباطات فردی؛
- (۲۷) میزان رضایت‌مندی و همسویی کارکنان؛
- (۲۸) میزان ایجاد روحیه نوآوری و خلاقیت و انگیزه در کارکنان؛
- (۲۹) عدم تعارض بین واحدهای صف و ستاد؛
- (۳۰) یافتن زبان مشترک و در سطح مطلوب قراردادن هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان؛
- (۳۱) کاهش اختلاف‌ها و شکاف میان لایه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان؛
- (۳۲) فرهنگ سازمانی مشوق؛
- (۳۳) توسعه فرهنگی در جهت تقویت راهبردها در سازمان؛
- (۳۴) اجرای راهبرد به‌صورت مستمر حتی در صورت تغییر مدیران و فرماندهان.

۳-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

در رابطه با اطلاعات آمار توصیفی مربوط به مشخصات جامعه نمونه شامل سه سؤال (سطح تحصیلات، سابقه خدمتی و جایگاه سازمانی) به شرح جدول شماره (۳) مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

جدول شماره (۳): تحلیل داده‌های مرتبط با شناسایی نمونه آماری

| جایگاه سازمانی | فراوانی | سنوات خدمت | فراوانی | سطح تحصیلات | فراوانی |
|----------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| سپهبدی | - | بالای ۳۰ سال | ۱۲ | دکتر | ۳۱ |
| سرلشکری | ۷ | ۲۷-۳۰ سال | ۲۴ | کارشناس ارشد | ۹ |
| سرتیپی | ۲۳ | ۲۳-۲۶ سال | ۲ | - | - |
| سرتیپ ۲ | ۸ | ۱۹-۲۲ سال | - | - | - |
| سایر | ۲ | | ۲ | - | - |
| جمع | ۴۰ نفر | جمع | ۴۰ نفر | جمع | ۴۰ نفر |

با توجه به این موارد مشخص شد جامعه نمونه از روایی مطلوبی جهت پاسخگویی به سؤال‌های مطرح شده برخوردار است.

- تحلیل پرسشنامه اول: پس از مطالعه اسناد و مدارک و نظر خبرگان، پرسشنامه اول در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران تهیه و از ۱۲ نفر از جامعه خبره سؤال شده که به نظر جنابعالی آیا این عامل می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران باشد؟ حاصل پرسشنامه اول تأیید ۳۴ عامل استخراج شده مؤثر بر اجرای راهبردها در ارتش ج.ا.ایران از منظر خبرگان می‌باشد.

- تحلیل پرسشنامه دوم: پس از مشخص شدن عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های نظامی، پرسشنامه دوم طراحی و بین جامعه آماری ۴۰ نفری برای اولویت‌بندی عوامل توزیع شد. در این پرسشنامه از جامعه آماری تقاضا شد نظرشان را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران را در یکی از گزینه‌ها که براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای «طیف لیکرت» طراحی شده است، مشخص نموده و در ادامه پس از توزیع و گردآوری پرسشنامه به تحلیل نتایج آن پرداخته شده است.

جدول شماره (۴): اولویت بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق در ارتش ج.ا.ایران

| رتبه بندی فریدمن | سطح معناداری | مقدار کای دو مشاهده شده | میانگین وزنی | فراوانی مشاهده شده | | | | | عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد | رتبه |
|------------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------------|----|-------|------|-----------|--|------|
| | | | | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | | |
| ۲۸/۳۴ | ۰/۰۰۰ | ۴۸/۴۵ | ۴/۴۳ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۳۸ | تدوین و اجرای راهبردها بر پایه ارزش ها، تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، آرمانها و چشم انداز | ۱ |
| ۳۶/۲۰ | ۰/۰۰۰ | ۲۱/۷ | ۶/۳ | ۰ | ۰ | ۲ | ۱۲ | ۲۶ | رویکرد اجرای راهبرد تهدیدمدار و مأموریت مدار | ۲ |
| ۲۵/۱۴ | ۰/۰۰۰ | ۷۵/۱۵ | ۵/۳ | ۰ | ۰ | ۲ | ۱۶ | ۲۲ | تخصیص کافی و به موقع منابع و امکانات | ۳ |
| ۲۵/۰۶ | ۰/۰۰۱ | ۱۷/۸۱ | ۵/۳ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱۸ | ۲۱ | وجود فرماندهان و مدیران دارای قابلیت تفکر راهبردی و نظام مند (سیستمی) و آشنایی با مفاهیم راهبرد و اجرای آن | ۴ |
| ۲۴/۵/۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۶/۶۸۱ | ۵/۳ | ۰ | ۰ | ۵ | ۱۰ | ۲۵ | وجود بسترهای فناوری در سطح سازمان | ۵ |
| ۱۹/۳/۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۳/۵۳ | ۵/۳ | ۰ | ۱ | ۳ | ۱۱ | ۲۵ | هدمندی سازمان | ۶ |
| ۰۸/۳/۳۱ | ۱۰۰/۰ | ۵۰/۵۱ | ۵/۸۳/۳ | ۰ | ۰ | ۲ | ۱۷ | ۲۱ | دسترسی به موقع به اطلاعات | ۷ |
| ۲۴/۸/۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۵۱/۳۱ | ۵/۸۳/۳ | ۰ | ۰ | ۵ | ۱۱ | ۲۴ | شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها | ۸ |
| ۲۴/۳/۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۳/۵۵ | ۵/۸۳/۳ | ۰ | ۲ | ۲ | ۱۱ | ۲۵ | تعیین ساختار و تشکیلات سازمانی مطابق با راهبرد | ۹ |
| ۱۵/۵/۳۱ | ۰/۰۰۲ | ۷/۲۱ | ۳/۳ | ۰ | ۰ | ۸ | ۸ | ۲۴ | وجود فرماندهان و مدیران دارای خلاقیت و قدرت خطرپذیری | ۱۰ |
| ۳/۲/۱ | ۱۰۰/۰ | ۵/۱۷ | ۵/۸۳/۳ | ۰ | ۰ | ۵ | ۱۹ | ۱۶ | وجود نظام‌های عملیاتی و پشتیبانی مورد نیاز برای اجرای راهبرد | ۱۱ |
| ۲/۰/۱ | ۱۰۰/۰ | ۱/۲۱ | ۳/۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳۱ | ۹ | هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و برقراری ارتباطات و تعاملات در سازمان | ۱۲ |

| رتبه‌بندی فریدمن | سطح معناداری | مقدار کای دو مشاهده شده | میانگین وزنی | فراوانی مشاهده شده | | | | | عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد | رتبه |
|------------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------------|----|-------|------|-----------|---|------|
| | | | | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | | |
| ۲۰/۰۴ | ۰/۰۰۴ | ۲/۱۵ | ۴/۱۵ | ۰ | ۰ | ۹ | ۱۶ | ۱۵ | رهبری راهبردی در تغییر و تحول سازمان | ۱۳ |
| ۱۹/۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۲۷/۹۵ | ۴/۱۷۵ | ۰ | ۰ | ۴ | ۲۹ | ۷ | تعیین موضوع‌ها و پروژه‌های مهم و مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف | ۱۴ |
| ۱۸/۷۶ | ۰/۰۰۰ | ۲۸/۶ | ۴/۱۲۵ | ۰ | ۲ | ۳ | ۲۳ | ۱۲ | پایش عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی | ۱۵ |
| ۱۸/۷۶ | ۰/۰۰۰ | ۳۹/۷ | ۴/۱ | ۰ | ۰ | ۲ | ۳۲ | ۶ | شناخت و درک ایفای نقش هرکدام از واحدهای سازمان در اجرای راهبرد | ۱۶ |
| ۱۸/۷۶ | ۰/۰۰۰ | ۳۹/۷ | ۴/۱ | ۰ | ۰ | ۲ | ۳۲ | ۶ | میزان تجربه و آموزش کارکنان | ۱۷ |
| ۱۶/۳۹ | ۰/۰۰۰ | ۷/۳۳ | ۴/۰۵ | ۰ | ۳ | ۲ | ۲۵ | ۱۰ | جلوگیری از بروز عوامل محیطی غیرقابل واپایش (کنترل) | ۱۸ |
| ۱۶/۳۵ | ۰/۰۰۵ | ۲/۶ | ۳/۹۲۵ | ۰ | ۰ | ۱۶ | ۱۱ | ۱۳ | حمایت‌های مدیریت در مرحله اجرا | ۱۹ |
| ۱۴/۶۹ | ۰/۰۰۳ | ۸/۶ | ۳/۹۲۵ | ۰ | ۲ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۳ | ساده نگهداشتن و واقع‌گرا بودن راهبرد | ۲۰ |
| ۱۴/۴۹ | ۰/۰۰۳ | ۲/۱۵ | ۳/۸۲۵ | ۰ | ۰ | ۱۶ | ۱۵ | ۹ | تعامل با ستادهای بالادستی | ۲۱ |
| ۱۴/۳۵ | ۰/۰۰۲ | ۳/۰۱ | ۷/۱ | ۰ | ۲ | ۱۴ | ۱۰ | ۱۲ | تعهد و توافق نظر افراد، مدیران و فرماندهان و میزان وفاداری آنان به سازمان | ۲۲ |
| ۱۳/۷۴ | ۰/۰۰۳ | ۲/۵۵ | ۷/۱ | ۰ | ۰ | ۱۷ | ۱۴ | ۹ | پاداش سازمانی | ۲۳ |
| ۱۳/۳۶ | ۰/۰۰۰ | ۱۸/۳۵ | ۳/۸۷۵ | ۰ | ۰ | ۱۲ | ۲۵ | ۳ | شناخت راهبرد از سوی کارکنان | ۲۴ |
| ۱۱/۷۹ | ۰/۰۰۳ | ۸/۷ | ۳/۸۵ | ۰ | ۰ | ۱۵ | ۲۰ | ۵ | سازماندهی بخش‌های مختلف برای اجرای راهبرد در سازمان | ۲۵ |

| رتبه‌بندی فریدمن | سطح معناداری | مقدار کای دو مشاهده شده | میانگین وزنی | فراوانی مشاهده شده | | | | | عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد | ردیف |
|------------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------------|----|-------|------|-----------|---|------|
| | | | | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | | |
| ۱۱/۲۰ | ۰/۰۰۱ | ۱۵/۸ | ۳/۶ | ۰ | ۳ | ۲۰ | ۷ | ۱۰ | داشتن مهارت بالای فرماندهان در ایجاد ارتباطات فردی | ۲۶ |
| ۱۰/۹۱ | ۰/۰۰۲ | ۱۴/۸ | ۳/۶ | ۰ | ۳ | ۱۵ | ۱۷ | ۵ | میزان رضایت‌مندی و همسویی کارکنان | ۲۷ |
| ۱۰/۸۰ | ۰/۰۰۱ | ۱۱/۸ | ۳/۵۷۵ | ۰ | ۵ | ۱۲ | ۱۸ | ۵ | میزان ایجاد روحیه نوآوری و خلاقیت و انگیزه در کارکنان | ۲۸ |
| ۱۰/۲۱ | ۰/۰۰۲ | ۱۲/۳۵ | ۳/۵۵ | ۰ | ۰ | ۲۳ | ۱۲ | ۵ | عدم تعارض بین واحدهای صف و ستاد | ۲۹ |
| ۹/۹۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۷ | ۳/۵ | ۰ | ۴ | ۲۱ | ۸ | ۷ | یافتن زبان مشترک و در سطح مطلوب قراردادن هماهنگی‌ها در سازمان | ۳۰ |
| ۹/۹۱ | ۰/۰۰۳ | ۱۳/۸ | ۵/۸۴/۸ | ۰ | ۵ | ۲۰ | ۸ | ۷ | کاهش اختلافات و شکاف میان لایه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان | ۳۱ |
| ۹/۳ | ۰/۰۰۰ | ۲۷/۳۵ | ۵/۸ | ۰ | ۰ | ۲۶ | ۹ | ۵ | فرهنگ سازمانی مشوق | ۳۲ |
| ۸/۷ | ۰/۰۰۳ | ۱۹/۱ | ۳/۴۸ | ۰ | ۵ | ۱۳ | ۲۰ | ۲ | توسعه فرهنگی برای تقویت راهبرد در سازمان | ۳۳ |
| ۸/۱۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۷/۲ | ۳/۳۵ | ۰ | ۵ | ۲۱ | ۹ | ۵ | اجرای راهبرد به صورت مستمر حتی در صورت تغییر مدیران و فرماندهان | ۳۴ |

۴. نتیجه گیری

۴-۱. جمع بندی

نامحدود بودن شرایط و محدود بودن منابع ارزشمند به همراه تغییرات پرشتاب و لزوم سرعت عمل و انعطاف‌پذیری در برخورد با محیطی که فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی را پیش‌روی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های نظامی قرار داده است، همواره ضرورت

انکارناپذیری را برای فرایند اجرای راهبردها در این گونه سازمانها رقم می‌زند. در چنین شرایطی، سازمان‌های نظامی تنها با رصد مستمر محیط راهبردی و شناسایی و شناخت تهدیدها و فرصت‌های بالقوه و بالفعل و ارائه و اجرای راهبردهای مناسب در جهت مأموریت و هدف‌های سازمان می‌توانند به هدف نهایی خود یعنی ایجاد امنیت دست پیدا کنند. پژوهش‌های زیادی به موضوع اجرای راهبردها و عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست آن‌ها پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال در پژوهش‌های انجام شده از سوی «اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر» (۱۳۹۳)، «رهنورد و همکاران» (۱۳۹۳) و «پورصادق» (۱۳۹۳)، پژوهشگران به عوامل گوناگونی که به‌گونه‌ای منجر به موفقیت و یا شکست در اجرای راهبردها در سازمان‌های دولتی می‌شوند، اشاره نموده‌اند و این درحالی است که در پژوهش حاضر افزون بر شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران، به اولویت‌بندی این عوامل نیز پرداخته است. باتوجه به این تحقیق که در راستای پاسخگویی به سؤال اصلی آن که عبارت است از: «عوامل مؤثر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران کدام‌اند؟» پاسخ این پرسش این گونه می‌باشد: عواملی چون «تدوین و اجرای راهبردها بر پایه ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معزز کل قوا، آرمان‌ها و چشم‌انداز»، «رویکرد اجرای راهبرد از تهدید مدار، مأموریت‌مدار»، «تخصیص منابع و امکانات بهینه»، «وجود فرماندهان دارای قابلیت تفکر راهبردی و نظام‌مند (سیستمی) و آشنایی آنان با مفاهیم راهبرد و اجرای آن»، «هدفمندی سازمان» و «وجود بسترهای فناوری در سطح سازمان» مهم‌ترین عوامل بوده و دارای بیشترین اولویت هستند و دارای اثرگذاری بالایی بر سایر عوامل می‌باشند. ویژگی این عوامل آن است که ایجاد و دستیابی و بهبود این عوامل موجب ارتقا و زمینه‌سازی برای ایجاد بهبود و تغییر در سایر عوامل می‌شود. از سوی دیگر عواملی چون «فرهنگ سازمانی مشوق»، «توسعه فرهنگی در جهت تقویت راهبرد در سازمان» و «اجرای راهبرد به‌صورت مستمر حتی در صورت تغییر مدیران و فرماندهان» دارای کمترین اولویت می‌باشند.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) با توجه به اینکه مرحله تدوین راهبردها اولین فرایند مدیریت راهبردی می‌باشد، در ارتش ج.ا.ایران تلاش شود در تدوین راهبردها به منابع موجود در سازمان توجه لازم شده و راهبردهایی انتخاب شوند که منابع لازم (نیروی انسانی، بودجه و...) آن در سازمان موجود باشد.

(۲) توسط مسئولین و نهادهای ذیربط در انتخاب و انتصاب فرماندهان، شایسته‌سالاری موردنظر قرار گرفته و فرماندهانی منصوب گردند که قابلیت درک و اجرای راهبردها و آینده‌نگری در سطح سازمان خود را داشته باشند تا راهبردهای تدوین شده را به‌درستی اجرا کنند.

(۳) اهدای پاداش‌ها و ارتقای افراد و واحدهایی که در جهت تحقق راهبردهای سازمان تلاش می‌کنند توسط نهادهای ذیربط و ناظر بر اجرای راهبردها انجام گیرد.

(۴) تربیت و توانمندسازی فرماندهان و مدیران با استقرار نظام مناسب آموزش‌های ضمن خدمت در جهت همسوسازی این مسئولین با راهبردهای تدوین شده در مراکز آموزش عالی و راهبردی ارتش ج.ا.ایران به‌گونه‌ای شایسته انجام گیرد.

(۵) نظام واپایشی (کنترلی) بر فعالیت‌های واحدهای علمي‌اتي و افراد با هدف اجرای راهبردهای سازمانی اعمال گردد.

(۶) برای هماهنگی با اجرای راهبردهای مناسب در این گونه سازمان‌ها، نهادهای ذیربط می‌بایستی نسبت به تخصیص به‌موقع و مناسب بودجه توجه نمایند تا این راهبردها به‌صورت واقع بینانه‌تر و مستمر در سازمان به اجرا درآیند.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، سیدعلی، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در: www.khamenei.ir
۲. اکبرپور شیرازی، محسن و صفدری رنجبر، مصطفی، (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره ۱۲.
۳. بخش میدانی، علیرضا، (۱۳۹۵)، مبانی طرح‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی میان‌مدت و سالانه (با نگاهی بر سازمان‌های نظامی)، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۴. پورصادق، ناصر، (۱۳۹۳)، موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال چهاردهم، شماره ۵۳.
۵. چهاردولی، عباس (۱۳۹۲)، طراحی الگوی مدیریت راهبردی تعاملی بر مبنای رویکرد سیستمی با نگرش الهی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۶. حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران: انتشارات سمت.
۷. دانش آشتیانی، محمدباقر، (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک (دفاعی-امنیتی)، جزوه درسی شماره یک، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۹۶)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش فرهنگی.
۹. رحیمی‌نیا، فریبرز و قره‌باغی، نسترن، (۱۳۹۱)، ارائه الگوی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای راهبرد و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان، چهارمین کنفرانس برنامه ریزی مدیریت شهری، تهران.
۱۰. رسولی، رضا و صالحی، علی (۱۳۹۵)، مدیریت راهبردی پیشرفته، تهران: پیام نور.
۱۱. رهنورد، فرج‌الله، فتحی، رقیه و روشندل، طاهر (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صداوسیما آذربایجان شرقی، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۸.
۱۲. صالح‌اصفهانی، اصغر (۱۳۹۲) مدیریت استراتژیک کاربردی، تهران: نشر توانگران.
۱۳. قاضی‌زاده فرد، سیدضیاء‌الدین، نادری خورشیدی، علی‌رضا، احمدوند، علی‌محمد و جلالی کوتناپی، فیض‌الله (۱۳۹۴)، ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال سیزدهم، شماره ۴۹.
۱۴. کاپلان، رابرت و نورتین، دیوید، (۱۳۹۱) سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۵. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰)، جاری‌سازی استراتژی، تهران: آریانا قلم.
۱۶. نوذری، فضل‌الله (۱۳۹۱)، تعیین عوامل ژئوپلیتیک حوزه دریای عمان و تأثیر آن بر تدوین راهبرد دفاعی - امنیتی جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.

ب. منابع انگلیسی

1. Boseman, G., Phatak, A., and Schellenberger, R. E. (1996), *Strategic Management::Text and Cases*. New York: John Wiley and Sons.
2. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008), Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America, *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 6.
3. Critenden, V., & Critenden, W. (2008), Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation, *Business Horizons*, Vol. 51, Issue. 4.
4. Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment, *Business Horizons*, Vol. 46, Issue. 2.
5. Getz, Gary,(2011) Why your strategy isn't working, *Business Strategy Series*, Vol. 2, Issue. 6.
6. Hrebiniak, L. G (2013), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, FT Press.
7. Mankins, M. C., Steele, R. (2005), Turning Great Strategy into Great Performance, *Harvard Business Review*, 83 (7/8).
8. Noble, C, H. (1999). Building the Strategy Implementation Network, *Business Horizons*, Vol. 42, Issue. 6.
9. Ogbeide, G,A ., Harrington, R, J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 6.
10. 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*, vol. 8, No. 10.
11. Simkin, L. (1996). People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, Issue. 5.
12. Singh, M, D., Shankar, R.,Narain, R.,&Agarwal, A. (2003) An interpretive structural modeling of knowledge management in engineering industries, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 1 No. 1.