

## چکیده

رسیدن به اهداف استراتژی‌ها در بخش دولتی در گرو هم راستایی همه استراتژی‌ها است. اگر استراتژی‌های بخش‌های مختلف یک سازمان یا استراتژی سازمان‌های مختلف در یک بخش همدیگر را نفی کنند و با هم در رقابت باشند، استراتژی‌ها دچار شکست شوند و به اهداف مورد نظر خود نرسند. هدف این مقاله احصاء عوامل مسسب رقابت بین استراتژی‌ها و همین‌طور اولویت بندی این عوامل بر اساس میزان اهمیت آن‌هاست. رویکرد پژوهش به صورت ترکیبی بوده از این رو در مرحله اول، پژوهش به صورت کیفی و به اتکای مصاحبه‌های کیفی و در مرحله دوم پژوهش به صورت کمی و با بهره‌گیری از پرسشنامه انجام شده است. با ارائه نوعی طبقه بندی از عوامل رقابت بین استراتژی‌ها، این عوامل از نظر درجه اهمیت نیز رتبه بندی شدند. عوامل احصاء شده به ترتیب اولویت عبارتند از: ارتباطی و اطلاعاتی، مدیریتی، فرآیندی، فرهنگی، سیاسی، بینشی و رفتاری، ساختاری، مالی و عوامل مربوط به منابع انسانی. نتایج نشان می‌دهد عوامل ارتباطی و اطلاعاتی نقش مهمی در ایجاد هم‌راستایی از حیث مثبت و رقابت از حیث منفی بین استراتژی‌ها دارند.

## کلید واژه:

استراتژی سازمان دولتی، رقابت استراتژی‌ها، سازمان دولتی، همسویی استراتژی‌ها

## فهم شکل گیری رقابت بین استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی

دکتر حسن دانایی فرد

. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد

[hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir)

مهناز محمدی خورزوقی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس تهران

[mohamadi.cn@gmail.com](mailto:mohamadi.cn@gmail.com)

## مقدمه

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود نیاز به منابع دارند و برای تأمین این منابع با عواملی که آن‌ها را در اختیار دارند، رابطه متقابل برقرار می‌کنند. به همین دلیل است که سازمان‌ها به محیط خود وابسته‌اند و هر قدر که منابع مورد نیاز سازمان کمیاب‌تر باشد، این وابستگی بیشتر و رقابت بین سازمان‌ها بیشتر خواهد شد. برای کنترل این وابستگی و رقابت، سازمان‌ها باید به دنبال تدوین استراتژی برای خود باشند. امروزه سازمان‌های دولتی نیز مانند بخش خصوصی برای خود استراتژی تدوین می‌کنند با این تفاوت که هدف کلی استراتژی همه سازمان‌ها باید در جهت چشم انداز کشور باشد و همه استراتژی‌ها همسو با هم باشند. در واقع یکی از معیارهای مهم در زمینه تدوین استراتژی‌ها، هم‌نوایی میان استراتژی‌ها و اجرای هماهنگ آن‌هاست و در حقیقت پیامدهای استراتژی‌ها نباید یکدیگر را خنثی کنند و بهتر است تقویت کننده یکدیگر باشند (احمدی، ۱۳۹۰). اما دیده می‌شود گاهی این استراتژی‌ها در یک جهت عمل نمی‌کنند و دچار شکست می‌شوند که دلایل این شکست طی پژوهش‌هایی مشخص شده است. گاهی این شکست را بر اثر تدوین نادرست استراتژی می‌دانند، برخی ناشی از ضعف مدیریت در اجرای استراتژی، اهداف و اولویت‌های

متعارض، ارتباطات ناکارآمد، سیستم پاداش نامناسب و ... در نظر می‌گیرند. یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر شکست استراتژی‌ها تأثیر بگذارد، رقابت بین استراتژی‌ها است که در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. اگر علل این رقابت فهمیده شود می‌توان گامی در جهت کاهش این رقابت برداشت. هدف اصلی این پژوهش، یافتن این عوامل و اولویت بندی آن‌هاست. چون در دانش موجود

استراتژی بحثی در باب رقابت بین استراتژی ها انجام نشده مرحله نخست پژوهش به صورت کیفی انجام شده است.

### ۱. مبانی نظری پژوهش

استراتژی ابتدا یک واژه نظامی بود؛ که از واژه *strategia* که یونانی است گرفته شده و به معنی هنر و علمی بود که امیران ارتش، افسران ارشد یا امیران یونانی می بایست با آگاهی از آن ارتش یا سپاه را رهبری کنند، سرزمینی را بگیرند، آن را حفظ نمایند، دشمن را از بین ببرند و... (کردنائیج، ۱۳۸۱). در فرهنگ لغت آکسفورد چنین تعریف شده است: "هنر فرمانده کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ". مفهوم استراتژی دربرگیرنده منظور کلی یک سازمان است. بنابراین، اگر برای تعریف آن نیازمند ابعاد بسیاری می باشیم، تعجب آور نخواهد بود. تعاریف متعددی که تا کنون ارائه شده است، هر یک در برگیرنده یکی از ابعاد آن است. همه آن ها معنادار و مربوط بوده و به درک بهتر وظیفه استراتژیک کمک می کنند (هکس، ۱۳۸۷، ص ۱۴). آندرسن (۲۰۰۴)، استراتژی را از دو دیدگاه تعریف می کند: از نقطه نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از نقطه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می دهد. چندلر به نقل از (حاجی پور، ۱۳۹۰)، استراتژی را اینگونه تعریف می کند: استراتژی یعنی تعیین اهداف بلند مدت و اصلی شرکت، انتخاب مسیرهای حرکت و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف. در تعریفی دیگر استراتژی را تدبیر و طرح یا نقشه ای می داند که در جهت تهیه، تخصیص و به کار گیری هر چه منطقی تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع برای رفع مسائلی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده می شود و جابجایی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و ذی اثر در سازمان را جلب کند. (مشبکی، ۱۳۹۱) در تعریف نهایی از استراتژی باید گفت، استراتژی از نظر مدیران، برنامه هایی با اندازه بزرگ و آینده نگر برای تعامل با محیط رقابتی در جهت بهینه کردن رسیدن به اهداف سازمانی.

### ۱.۱. سطوح استراتژی

هکس و مجلاف (۱۹۹۶) در تحقیقات خود سه سطح استراتژی را در سازمان ها تعریف می کنند. این سه دسته عبارتند از سطح سازمانی، سطح رشته کاری و سطح وظیفه ای. استراتژی سازمانی: عمدتاً با تصمیماتی سر و کار دارد که در بر گیرنده قلمرو کامل یک سازمان می باشد. این نوع تصمیم ها را نمی توان به صورت غیر متمرکز و بدون پذیرش خطر و با اشتباهات بهینه سازی جزئی انجام داد. مدیران سطوح پایینی تر ممکن است نتوانند بین منافع واحد مربوطه و سازمان به عنوان یک کل تعادل برقرار کنند و در نتیجه به سازمان لطمه وارد سازند. باید دانست که تصمیم گیرنده سطح سازمان یک مدیر منزوی و تنها خواهد بود. بهترین حالت این است که استراتژی سازمان با مشارکت مدیران عالی سازمان تدوین و اجرا شود. هدف استراتژی رشته کاری، کسب عملکرد مالی عالی از طریق جستجوی یک جایگاه رقابتی است که به رشته کاری اجازه می دهد یک برتری پایدار نسبت به رقبای سازمان کسب کند. فرض آن است که مدیران رشته کاری، اقدامات استراتژیک را هماهنگ و همسو با جهت گیری عمومی سازمان در محدوده منابع تخصیص شده انجام دهند. فرآیند بخش بندی رشته های کاری در سطح مختلف سازماندهی به کار می روند. وقتی رشته های کاری از ابعاد سطح کل سازمان شناسایی می کنیم موضوع حیطه کنترل به وجود می آید. تعداد رشته های کاری تحت نظارت مدیریت ارشد نباید آن چنان زیاد باشد که باعث سلب توانایی آنان در شناخت ویژگی های خاص هر رشته کاری و همچنین عدم کمک مؤثر به مدیریت مطلوب آن شود. بنابراین به عنوان یک ضرورت بخش بندی یک سازمان بزرگ هم جامع است هم مانع. (هکس، ۱۳۸۷) بالاخره استراتژی های وظیفه ای نه تنها بین الزامات وظیفه ای استراتژی های سازمانی و رشته کاری همبستگی ایجاد می کنند، بلکه به عنوان منبع ایجاد قابلیت های نهایی مورد نیاز برای شایستگی های منحصر به فرد سازمان نیز اقدام کنند. استراتژی های وظیفه ای نه تنها به نیازمندی های وظیفه ای تقاضا شده به وسیله استراتژی سازمانی و استراتژی کسب و کار پاسخ می دهند بلکه مخازنی از توانمندی هایی را که برای توسعه شایستگی های کلیدی سازمان لازم هستند، تشکیل می دهند. (اخوان، ۱۳۹۰)

### ۱.۲. استراتژی در سازمان های دولتی

در سال های اخیر، سازمان های بخش دولتی هم متوجه این موضوع شدند که آن ها به منزله سیستم باز نمی توانند بدون توجه به محیط پویا و پیچیده امروز به حیات خود ادامه دهند و لازمه حفظ بقا و رشد سازمانی در گرو درک و توجه به محیط داخلی و بیرون سازمان و تدوین استراتژی های اثر بخش برای سازمان است (دونلی، ۱۹۹۹). استراتژی اثر بخش به استراتژی ای گفته می شود که برای سازمان، مزیت رقابتی و برتری استراتژیک را به ارمان بیاورد (دس، لامپکین و تیلور، ۲۰۰۴). امروزه پیچیدگی

محیط بر سازمان های دولتی نیز تأثیر گذاشته و مدیران این سازمان ها برای حفظ بقای سازمان و همچنین رسیدن به اهداف مشخص، به دنبال تدوین و اجرای استراتژی هستند. در واقع می توان گفت باید بین محیط و سازمان ها نوعی همسویی وجود داشته باشد؛ زیرا (۱) سازمان ها برای کسب منابع به محیط خود وابسته اند؛ (۲) سازمان ها می توانند با تدوین و حفظ استراتژی ها این وابستگی را مدیریت کنند. تدوین استراتژی در بخش دولتی مانند بخش خصوصی است با این تفاوت که بخش دولتی تحت لوای قانون، دارای مأموریت مشخصی است در حالی که در بخش خصوصی امکان تجدید نظر در بخش مأموریت وجود دارد. همچنین در بخش دولتی، جو سیاسی خاصی حاکم است که تمام این موارد باعث می شود تا هدف بخش دولتی به اندازه خصوصی مشخص نباشد. با این حال، کارهای انجام شده در برنامه ریزی استراتژیک طی سه دهه گذشته نشان می دهد که بخش خصوصی و بخش دولتی در این موضوع خاص بسیار به هم نزدیک هستند.

### ۳.۱. همسویی استراتژیها

مفهوم واژه های "هماهنگی"، "یکپارچگی"، و "انسجام"؛ "تناسب"، "سازگاری"، "همسویی"، "وحدت" و "هم افزایی" یکی از موضوعات اساسی در رشته مدیریت استراتژیک است.

به عقیده رابینسون (به نقل از علی پور پیجانی، ۱۳۸۵)، همسویی عبارتست از میزان پشتیبانی علایق و فعالیت های کارکنان از اهداف کلان کلیدی سازمان. به نظر او امروزه تعداد کمی از سازمان ها دارای همسویی می باشند زیرا رسیدن به همسویی بسیار دشوار می باشد. هیجالتج و ویلتوستویجن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) همسویی را به مفهوم هماهنگی بین ساختار، محیط و استراتژی می دانند. همسو سازی بخش های مختلف سازمان در صورتی که رابطه علت و معلولی بین اهداف مختلف در نقشه استراتژی به درستی تعیین شود؛ مسیری را در اختیار سازمان می گذارد که توصیف کننده و نشان دهنده چگونگی تحقق استراتژی است (اولیا، ۱۳۸۹). هندرسون و وانکاترامن<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) پژوهشی در زمینه همسویی استراتژیها انجام دادند و چنین نتیجه گیری کردند که در صورتی استراتژیها همسو خواهند بود که سازگار با هم باشند و از طرفی نیز بین استراتژی و عمل وابستگی وجود داشته باشد. استراتژی یک سازمان زمانی موفق است که تمامی اقدامات و فعالیت های دیگر سازمان با آن یکپارچه و هماهنگ باشد. می توان گفت، اگر مدیریت استراتژیک به درستی اجرا شود همسویی ایجاد می شود. این مدیریت باید ابتدا مأموریت و استراتژی های سازمان را مشخص نموده و سپس جهت اجرای آن، ساختار سازمان و سیستم های منابع انسانی را هماهنگ گرداند (فامبرون، ۱۹۸۴). همسویی موجب هم افزایی می شود و بدین لحاظ یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همسویی بین استراتژی های عملیاتی و استراتژی سازمان ضروری است زیرا این استراتژیها مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف عملیاتی و اهداف سازمان است (زاهدی، ۱۳۹۰).

### ۴.۱. پیشینه پژوهش

پژوهش هایی در زمینه ناهمسویی و شکست استراتژیها انجام شده است از جمله در پژوهشی که توسط فریبرز رحیم نیا (۱۳۹۱) انجام شد، عواملی همچون ساختار نامناسب، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیر اثر بخش، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب و ... را به عنوان عوامل ناهمسویی معرفی شده است. محمد رضا سید هاشمی (۱۳۸۹)، عدم دیدی جامع در تدوین کنندگان از استراتژیها، اختلافات داخلی بین مدیران، عدم انسجام میان فعالیتها در مورد اجرای استراتژیها را به عنوان علل ناهمسویی استراتژیها می داند.

بیر و ایزن استات (۲۰۰۰) عوامل ناهمسویی را، راهبرد غیر مشخص و اولویت های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر اثر بخش، ارتباطات عمودی ضعیف و ... می داند. آورسانو و گرسو<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نیز همسویی را بین استراتژی های کسب و کار و IT مورد بررسی قرار دادند، آنها نتیجه گرفتند که عملکرد IT و کسب کار به شدت با هم مرتبطند و بیان می کنند اگر استراتژی های IT و کسب و کار همسو نباشند و با هم در رقابت باشند، شرکت به موفقیتی دست نخواهد یافت.

### ۲. روش شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش ترکیبی است. پژوهش بر اساس شیوه های ترکیبی نوعی روش شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می گیرد (کرسول، ۲۰۰۳). جهت گیری این پژوهش توسعه ای است زیرا که سعی در شناسایی علل رقابت بین استراتژیها دارد، که قبلاً پژوهشی در باب آن انجام نشده است. زمانی که دانشی از حوزه بنیادی یا کاربردی توسعه داده می شود آن را پژوهش توسعه ای می نامند (دانایی فرد، ۱۳۸۶، ۳-۳۲) پژوهش در مرحله اول استقرایی است زیرا که پژوهشگر به بررسی جزئیات و طبقه بندی آنها می پردازد تا عوامل اصلی

رقابت بین استراتژی‌ها را شناسایی کند. هدف اصلی این مرحله از پژوهش اکتشاف و فهم است که برای رسیدن به این هدف از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. فن تحلیل داده‌های کیفی رویش نظریه است. برای تحلیل داده‌های کمی با رویکرد کمی نیز از نرم افزار SPSS 19 استفاده شده است. از این نرم افزار برای گرفتن آزمون میانگین یک جامعه و آزمون فریدمن استفاده شده است.

### ۳. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل مدیران ۲۸ سازمان خدمات عمومی است. که عده‌ای از این مدیران دارای تحصیلات آکادمیک در زمینه مدیریت و عده‌ای نیز دارای فعالیت عملی و تجربی در این زمینه هستند. جامعه آماری در مرحله کمی، شامل خبرگان مدیریت است. نمونه در مرحله کیفی پژوهش انتخاب ۳۰ از مدیران به صورت هدفمند و در دسترس سازمان‌های خدمات عمومی است و نمونه مرحله کمی، انتخاب ۵۵ از خبرگان مدیریت به صورت در دسترس و هدفمند است.

### ۴. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در مرحله اول (کیفی)، برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده شد. مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده، پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می‌سازد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۷، ۱۴۹). سپس نتایج مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری شد و حاصل کدگذاری‌ها به صورت پرسشنامه درآمد که ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله دوم (کمی) بود. روایی محتوایی پرسشنامه را خبرگان تأیید کردند و پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه کردیم که ۹۴ درصد به دست آمد و نشان از پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۱ نتایج کدگذاری‌ها

عوامل فرآیندی	
۱. تدوین نادرست استراتژی‌ها	۱.
۲. متناسب نبودن استراتژی‌ها با واقعیت‌ها و توانایی‌های سازمان	۲.
۳. همسو نبودن بعضی استراتژی‌ها و قانون و بحث‌های حقوقی	۳.
۴. فرآیند ضعیف تحقیق و توسعه برای تدوین استراتژی‌ها	۴.
۵. سلیقه‌ای بودن تدوین و اجرای استراتژی	۵.
۶. توجه نکردن به استراتژی‌های بالا دستی در سطوح پایین‌تر و تدوین استراتژی‌های نامربوط به استراتژی‌های بالا دستی	۶.
۷. وجود قوانین مبهم	۷.
۸. اولویت بندی نکردن فاکتورهای درونی و محیطی	۸.
۹. تدوین استراتژی‌ها در شرایط عدم جامع نگری به مسائل کلی کشور	۹.
۱۰. در نظر گرفتن اهداف کوتاه مدت و در اولویت بودن اهداف کوتاه مدت در مقایسه با اهداف بلند مدت	۱۰.
۱۱. وجود اهداف کیفی در سازمان‌های دولتی و نبود مقیاس مشخص	۱۱.



<p>۱۲. روش های کاری متفاوت در بخش های مختلف</p> <p>۱۳. عدم اطمینان محیطی در تدوین استراتژی</p> <p>۱۴. استراتژی های مبهم، کلی و فاقد مبنای تحلیلی صحیح</p>	
<p>۱. نبود همدلی و هماهنگی بین بخش های مختلف</p> <p>۲. اطلاع رسانی ضعیف درون سازمانی و برون سازمانی و آگاه نبودن سازمان ها از کار یکدیگر</p> <p>۳. نبود هم اندیشی بین بخش ها و سازمان های مختلف</p> <p>۴. نبود پروژه های علمی و تحقیقاتی مشترک</p> <p>۵. عدم مشارکت بین سازمان ها برای تدوین استراتژی ها</p> <p>۶. وجود نگرش بخشی نگری و جزیره ای عمل کردن بخش ها</p> <p>۷. جدایی تدوین کنندگان استراتژی ها و مجریان آن</p> <p>۸. اطلاع رسانی ضعیف درون سازمان و برون سازمان و آگاه نبودن سازمان ها از کار یکدیگر</p> <p>۹. نبود اطلاعات و آمار یک دست و ثابت در کشور</p> <p>۱۰. سازمان های کاملاً بخشی و مجزا و عدم تمرکز بین آن ها</p> <p>۱۱. کم بودن تفاهم بین دستگاه ها</p>	<p><i>عوامل ارتباطی و اطلاعاتی</i></p>
<p>۱. نبود ارتباط بین رسیدن به اهداف و بودجه و مشخص و ثابت برای سازمان های دولتی</p> <p>۲. نبود تقسیم بندی درست از مأموریت سازمان ها و تداخل مأموریت سازمان ها</p> <p>۳. نبود معماری دقیق سازمانی</p> <p>۴. نبود نهاد تلفیقی و یک سازمان هماهنگ کننده در کشور</p> <p>۵. مشکل در نظام برنامه ریزی که دستگاه ها را ملزم به اجرا نمی کند</p> <p>۶. تخصیص نامناسب منابع بین سازمان ها</p>	<p><i>عوامل ساختاری</i></p>
<p>۱. نبود فرهنگ قوی در سازمان ها از جمله فرهنگ مسئولیت پذیری</p> <p>۲. رقابت سالم برای مدیران تعریف نشده است</p> <p>۳. فرهنگ فرد گرایی</p> <p>۴. فرهنگ های متفاوت در سازمان های مختلف، مثلاً بعضی راحت طلبند، بعضی شهرت طلب و بعضی به دنبال افزایش بوروکراسی هستند.</p> <p>۵. ظرفیت پایین انجام کار تیمی</p>	<p><i>عوامل فرهنگی</i></p>
<p>۱. نبود روحیه تعاون و تعامل بین افراد</p> <p>۲. افراد تنها خود و منافع خود را می بینند</p> <p>۳. نبود تعهد بین مجریان استراتژی</p> <p>۴. تفاوت در بینش مدیران که بعضی کمی نگر و بعضی کیفی نگرند</p> <p>۵. هر مدیر فقط مسئول بخش خودش است و برای بخش های دیگر اهمیتی قائل نیست</p> <p>۶. افراد به دنبال این هستند که کار خوب به نام واحد آن ها تمام شود</p> <p>۷. تمایل به پررنگ تر نشان دادن واحد خود</p> <p>۸. بی اعتمادی بین واحدها</p> <p>۹. حس حسادت بین مدیران</p>	<p><i>عوامل بینشی و رفتاری</i></p>
<p>۱. عمر کوتاه مدیریت</p> <p>۲. به دنبال نام بودن مدیران</p> <p>۳. عافیت طلبی و مصلحت اندیشی مدیران</p> <p>۴. نبود افراد حرفه ای برای تدوین استراتژی ها</p> <p>۵. نبود نظارت و پایش بر اجرا</p> <p>۶. دخالت بیش از حد مدیران در نتایج استراتژی ها</p> <p>۷. نبود سیاست های اجرایی صحیح</p> <p>۸. توجه به کارهای زود بازده</p> <p>۹. اختلافات داخلی بین مدیران</p>	<p><i>عوامل مدیریتی</i></p>
<p>۱. نبود شناخت دقیق و واقعی از استراتژی ها</p> <p>۲. نبود تفکر سیستماتیک در سازمان</p> <p>۳. عدم شناخت، نداشتن درک صحیح و عدم اعتماد قلبی مدیران به مسیری که طراحی شده است.</p> <p>۴. تعداد زیاد افراد در فرآیند اجرای استراتژی</p>	<p><i>عوامل مربوط به نیروی انسانی</i></p>

<p>۱. پایبند نبودن همه ارکان سازمانی به استراتژی‌ها</p> <p>۲. به فراموشی سپردن بعضی استراتژی‌ها با تغییر دولت یا مدیران فعلی</p> <p>۳. توجه نکردن به چگونگی اجرای استراتژی خاص در زمان مدیر قبلی و ایجاد مقاومت هنگام اجرا</p> <p>۴. تفسیرهای متفاوت افراد از استراتژی‌ها</p> <p>۵. نبود بینش مناسب نسبت به استراتژی‌ها در بین بعضی مدیران</p> <p>۶. وجود بعضی مهره‌های قدرتمند در برخی سازمان‌ها و زیاد کردن حوزه اختیار آن سازمان</p> <p>۷. اتویوسی بودن مدیریت</p> <p>۸. فشار ذینفعان و در اولویت قرار بعضی ذینفعان نسبت به ذینفعان دیگر</p> <p>۹. گرایش بیشتر مدیر کلان به واحد خاص و استراتژی خاص</p>	عوامل سیاسی
کمبود بودجه	عوامل مالی

### ۵. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آزمون میانگین یک جامعه برای پاسخ به سؤال اول پژوهش (علل رقابت بین استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی چیست؟) جهت تأیید و یا رد عوامل احصاء شده از مصاحبه‌ها استفاده شد و از آزمون فریدمن نیز برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (شدت تأثیر علل رقابت بین استراتژی‌ها به ترتیب اهمیت کدامند؟) برای رتبه بندی عوامل استفاده شد.

### ۶. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

طی مصاحبه‌هایی که انجام شد علل رقابت بین استراتژی‌ها در نه طبقه فرآیندی، ارتباطی، ساختاری، فرهنگی، بینشی و رفتاری، مدیریتی، نیروی انسانی، سیاسی و مالی قرار گرفت که با آزمون میانگین یک جامعه همه عوامل مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۳: نتایج آزمون میانگین یک جامعه

فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		مقدار آزمون: ۳					
		میانگین	میانگین اختلاف	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره	مؤلفه‌ها
حد بالا	حد پایین						
.۹۱۶	.۶۶۲	.۷۸۹	۳,۷۸۹	....	۵۴	۱۳,۴۴۱	فرآیندی
۱,۰۶۴	.۷۷۲	.۹۱۸	۳,۹۱۸	....	۵۴	۱۳,۶۱۳	ارتباطی
.۹۱۰	.۵۸۶	.۷۴۸	۳,۷۴۸	....	۵۴	۹,۲۶۵	ساختاری
.۹۲۳	.۵۵۲	.۷۳۸	۳,۷۳۸	....	۵۴	۷,۹۷۸	فرهنگی



۰.۹۲۱	۰.۵۸۵	۰.۷۵۳	۳.۷۵۳	....	۵۴	۹.۰۰۳	بینشی
۰.۹۶۷	۰.۶۴۹	۰.۸۰۸	۳.۸۰۸	....	۵۴	۱۰.۱۸۳	مدیریتی
۰.۷۰۰	۰.۳۹۰	۰.۵۴۵	۳.۵۴۵	....	۵۴	۷.۰۵۳	نیروی انسانی
۰.۹۰۱	۰.۶۰۹	۰.۷۵۵	۳.۷۵۵	...	۵۴	۱۰.۳۷۹	سیاسی
۰.۶۷۵	۰.۰۱۵	۰.۳۴۵	۳.۳۴۵	۰.۴۰	۵۴	۲.۰۹۹	مالی

دو فرض داریم، فرض H1 که تأیید عوامل احصاء شده است و فرض H0 رد عوامل احصاء شده است. با استفاده از سطح معنی داری می‌توانیم بگوییم اگر سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد باشد آن عامل تأیید می‌شود. با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه اجزای هر عامل هم تأیید شد.

جدول ۲: عوامل فرآیندی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
۱	۱۳.۷۰	۵۴	....	۱.۱۲۷	۰.۹۶	۱.۲۹
۲	۷.۶۹۵	۵۴	....	۰.۹۴۵	۰.۷۰	۱.۱۹
۳	۷.۱۲۹	۵۴	....	۰.۷۲۷	۰.۵۲	۰.۹۳
۴	۹.۹۵۲	۵۴	....	۱.۱۲۷	۰.۹۰	۱.۲۵
۵	۱۴.۳۳۷	۵۴	....	۱.۱۸۲	۱.۰۲	۱.۲۵
۶	۱۰.۳۲۴	۵۴	....	۱.۰۳۶	۰.۸۴	۱.۲۴
۷	۵.۱۳۶	۵۴	....	۰.۹۶۱	۰.۴۲	۰.۹۶
۸	۵.۴۴۹	۵۴	....	۰.۷۲۷	۰.۴۶	۰.۹۹
۹	۶.۸۱۴	۵۴	....	۰.۶۱۸	۰.۳۶	۰.۸۸
۱۰	۳.۶۶۹	۵۴	۰.۰۱	۰.۵۴۵	۰.۲۵	۰.۸۴
۱۱	۳.۳۷۱	۵۴	۰.۰۱	۰.۵۰۹	۰.۲۱	۰.۸۱
۱۲	۲.۳۲۴	۵۴	۰.۰۲۴	۰.۳۶۴	۰.۰۵	۰.۶۸
۱۳	۵.۶۱۰	۵۴	....	۰.۷۴۵	۰.۴۸	۱.۰۱
۱۴	۵.۳۹۳	۵۴	....	۰.۷۰۹	۰.۴۵	۰.۹۷

جدول ۳: عوامل ارتباطی و اطلاعاتی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
۱۵	۷.۰۸۸	۵۴	....	۲.۰۸۸	۰.۶۸	۱.۲۱
۱۶	۷.۵۵۷	۵۴	....	۱.۰۰۰	۰.۷۳	۱.۲۷
۱۷	۲.۷۸۷	۵۴	۰.۰۷	۰.۴۰۰	۰.۱۱	۰.۶۹
۱۸	۹.۶۶۳	۵۴	....	۱.۰۱۸	۰.۸۱	۱.۲۳
۱۹	۵.۷۱۹	۵۴	....	۰.۸۳۶	۰.۵۴	۱.۱۳
۲۰	۱۴.۲۶۱	۵۴	....	۱.۳۴۵	۱.۱۶	۱.۵۳
۲۱	۹.۰۰۰	۵۴	....	۱.۲۰۰	۰.۹۳	۱.۴۷



۱.۱۵	.۷۱	.۹۲۷	....	۵۴	۱.۴۵۷	۲۲
۱.۰۱	.۴۱	.۷۰۹	....	۵۴	۴.۷۰۹	۲۳
۱.۰۸	.۵۲	.۸۰۰	....	۵۴	۵.۷۸۵	۲۴

جدول ۴: عوامل ساختاری

فاصله اطمینان ۹۵٪ اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره	شماره
حد بالا	حد پایین					
.۸۸	۳۶.	.۶۱۸	....	۵۴	۴.۷۱۸	۲۵
۱.۳۹	.۸۹	۱.۰۹۱	....	۵۴	۱۰.۷۵۷	۲۶
۱.۰۷	.۵۰	.۷۸۳	....	۵۴	۵.۵۳۹	۲۷
.۸۹	.۳۱	.۶۰۰	....	۵۴	۴.۱۱۸	۲۸
.۹۲	.۳۵	.۶۳۶	....	۵۴	۴.۴۵۰	۲۹
۱.۰۱	.۵۱	.۷۶۴	....	۵۴	۶.۱۴۱	۳۰

جدول ۵: عوامل فرهنگی

فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره	شماره مؤلفه
حد بالا	حد پایین					
۱.۰۱	.۴۴	.۷۳۷	....	۵۴	۵.۱۶۴	۳۱
.۹۶	.۳۸	.۶۷۳	....	۵۴	۴.۶۵۲	۳۲
۱.۰۹	.۵۵	.۸۱۸	....	۵۴	۶.۰۵۸	۳۳
.۹۳	.۴۲	.۶۷۳	....	۵۴	۵.۲۸۶	۳۴
۱.۰۶	.۵۴	.۸۰۰	....	۵۴	۶.۱۱۷	۳۵

جدول ۶: عوامل بینشی و رفتاری

فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	شماره مؤلفه
حد بالا	حد پایین					
۱.۰۲	.۵۵	.۷۸۳	....	۵۴	۶.۶۳۳	۳۶
۱.۱۸	.۷۵	.۹۶۴	....	۵۴	۹.۰۱۶	۳۷
.۸۷	.۴۴	.۶۵۵	....	۵۴	۶.۰۷۹	۳۸
.۸۸	.۳۹	.۶۳۶	....	۵۴	۵.۱۸۶	۳۹
۱.۱۹	.۶۷	.۹۲۷	....	۵۴	۷.۱۶۸	۴۰
۱.۲۱	.۷۱	.۹۶۴	....	۵۴	۷.۷۴۹	۴۱
۱.۱۱	.۶۰	.۸۵۵	....	۵۴	۶.۸۰۵	۴۲
.۷۹	.۳۴	.۵۶۴	....	۵۴	۵.۰۱۴	۴۳



۴۴	۳,۳۱۳	۵۴	۰۰۲	۰۴۳۶	۰۱۷	۰۷۰
----	-------	----	-----	------	-----	-----

جدول ۷: عوامل مدیریتی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف	
					حد پایین	حد بالا
۴۵	۴,۰۸۰	۵۴	۰۰۰	۰۶۵۵	۰۳۳	۰۹۸
۴۶	۶,۹۱۳	۵۴	۰۰۰	۰۸۹۱	۰۶۳	۱,۱۱۵
۴۷	۴,۲۵۰	۵۴	۰۰۰	۰۶۰۰	۰۳۲	۰۸۸
۴۸	۹,۹۱۷	۵۴	۰۰۰	۱,۱۸۲	۰۹۴	۱,۴۴
۴۹	۸,۱۶۱	۵۴	۰۰۰	۰۹۸۲	۰۷۴	۱,۲۲
۵۰	۲,۷۷۶	۵۴	۰۰۸	۰۴۱۸	۰۱۲	۰۷۲
۵۱	۶,۱۷۳	۵۴	۰۰۰	۰۸۱۸	۰۵۵	۱,۰۸
۵۲	۷,۰۸۸	۵۴	۰۰۰	۰۹۴۵	۰۶۸	۱,۲۱
۵۳	۶,۳۲۵	۵۴	۰۰۰	۰۷۸۲	۰۵۳	۱,۰۳

جدول ۸: عوامل مربوط به نیروی انسانی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف	
					حد پایین	حد بالا
۵۴	۸,۴۸۹	۵۴	۰۰۰	۰۹۴۵	۰۷۲	۱,۱۷
۵۵	۹,۴۶۹	۵۴	۰۰۰	۱,۰۵۵	۸۳	۱,۲۸
۵۶	۵,۸۹۰	۵۴	۰۰۰	۰۷۶۴	۵۰	۱,۰۲
۵۷	۴,۵۱۲	۵۴	۰۰۰	۰۵۸۲	۸۴	۳۲

جدول ۹: عوامل سیاسی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف	
					حد پایین	حد بالا
۵۸	۵,۸۶۶	۵۴	۰۰۰	۰۶۱۸	۰۴۱	۰۸۳
۵۹	۷,۱۱۱	۵۴	۰۰۰	۰۹۰۹	۰۶۵	۱,۱۷
۶۰	۸,۴۲۲	۵۴	۰۰۰	۰۸۰۰	۰۶۱	۰۹۹
۶۱	۷,۳۹۱	۵۴	۰۰۰	۰۸۰۰	۰۵۸	۱,۰۲
۶۲	۷,۳۶۴	۵۴	۰۰۰	۰۷۴۵	۰۵۴	۰۹۵
۶۳	۴,۵۸۸	۵۴	۰۰۰	۰۶۵۵	۰۳۷	۰۹۴
۶۴	۵,۹۱۴	۵۴	۰۰۰	۰۷۲۷	۰۴۸	۰۹۷
۶۵	۶,۸۶۵	۵۴	۰۰۰	۰۸۱۸	۰۵۸	۱,۰۶
۶۶	۵,۶۶۷	۵۴	۰۰۰	۰۷۲۷	۰۴۷	۰۹۸

جدول ۱۰: عامل مالی

شماره مؤلفه	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف	
					حد پایین	حد بالا
۵۸	۲,۰۹۹	۵۴	۰,۴۰	۰,۳۴۵	۰,۰۲	۰,۶۸

برای رتبه بندی عوامل، از آزمون فریدمن استفاده کردیم که نتایج این آزمون را در جدول زیر آورده‌ایم.

جدول ۱۱: اولویت بندی عوامل احصاء شده

عوامل به دست آمده	رتبه میانگین	اولویت‌ها
ارتباطی و اطلاعاتی	۵,۹۱	۱
مدیریتی	۵,۴۱	۲
فرآیندی	۵,۳۴	۳
فرهنگی	۵,۳۰	۴
سیاسی	۵,۰۳	۵
بینشی و رفتاری	۴,۹۸	۶
ساختاری	۴,۸۸	۷
مالی	۴,۱۵	۸
نیروی انسانی	۴,۰۱	۹

### نتیجه گیری

رقابت بین استراتژی‌ها عاملی است که مانع اجرای صحیح آن‌ها می‌شود و استراتژی‌ها را با شکست مواجه می‌کنند. در این پژوهش، برخی از علل رقابت احصاء شد و این عوامل اولویت بندی شد. مؤلفه‌های اصلی به دست آمده به ترتیب اولویت عبارتند از: عامل ارتباطی و اطلاعاتی، مدیریتی، فرآیندی، فرهنگی، سیاسی، بینشی و رفتاری، ساختاری، مالی و عوامل مربوط به نیروی انسانی. اجزا عامل ارتباطی و اطلاعاتی به ترتیب اولویت عبارتند از: بخشی نگری و جزیره‌ای عمل کردن، جدایی تدوین کنندگان و مجریان استراتژی، اطلاع رسانی ضعیف درون و برون سازمانی، نبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف، نبود پروژه‌های علمی پژوهش‌های مشترک، نبود آمار و اطلاعات یکدست و ثابت، کمبود مشارکت بین سازمانی و کمبود تفاهم بین دستگاه‌ها، عدم تمرکز بین سازمانی، نبود هم اندیشی بین بخش‌ها.

اجزا عامل مدیریتی به ترتیب اولویت عبارتند از: کمبود افراد متخصص برای تدوین استراتژی، توجه به کارهای زود بازده، نبود نظارت و پایش دقیق و مداوم، به دنبال نام بودن مدیران، کمبود سیاست‌های اجرایی صحیح، اختلافات داخلی بین مدیران، عمر کوتاه مدیریت، عاقبت طلبی و مصلحت اندیشی مدیران، دخالت بیش از حد مدیران در نتایج استراتژی‌ها. اجزا عامل فرآیندی به ترتیب اولویت عبارتند از: سلیقه‌ای بودن تدوین و اجرای استراتژی، فرآیند ضعیف پژوهش و توسعه برای تدوین استراتژی، تدوین نادرست استراتژی‌ها، توجه نکردن به استراتژی‌های بالادستی، متناسب نبودن استراتژی‌ها با قابلیت‌های سازمان، اولویت بندی نکردن صحیح فاکتورهای داخلی و محیطی، استراتژی‌های مبهم، کلی و فاقد مبنای تحلیلی صحیح، وجود قوانین مبهم، همسو نبودن برخی استراتژی‌ها با قوانین، اهداف کیفی و نبود مقیاس سنجش، در اولویت بودن اهداف کوتاه مدت، تدوین استراتژی‌ها در شرایط عدم جامع نگری مسائل، روش‌های کاری متفاوت در بخش‌های مختلف.

اجزا عامل فرهنگی به ترتیب اولویت عبارتند از: فرهنگ فرد گرایی، ظرفیت پایین کار تیمی، نبود فرهنگ قوی مثل فرهنگ مسئولیت پذیری، وجود فرهنگ‌های متفاوت در سازمان، نبود رقابت سالم بین مدیران. اجزای عامل سیاسی به ترتیب اولویت عبارتند از: به فراموشی سپردن بعضی استراتژی‌ها با تغییر دولت، تفسیرهای متفاوت از استراتژی‌ها، فشار ذینفعان و در اولویت قرار دادن برخی از آن‌ها، تغییر روش‌های اجرای استراتژی با تغییر مدیر، گرایش بیشتر مدیران به استراتژی و واحد خاص، نبود بینش مناسب نسبت به استراتژی در مدیران، اتوبوسی بودن مدیریت، وجود مهره‌های قدرتمند در سازمان و افزایش اختیار آن قسمت، پایبند نبودن همه ارکان سازمان به استراتژی‌ها. اجزای عامل بینشی و رفتاری به ترتیب اولویت: تمایل به تمام شدن کار خوب به نام واحد خود، در اولویت قرار دادن منافع خود و واحد خود، مسئولیت پذیری فقط برای بخش خود، تمایل برخی مدیران به پررنگ تر نشان دادن واحد خود، نبود روحیه تعامل و تعاون، نبود تعهد بین مجریان استراتژی، تفاوت در بینش مدیران، بی اعتمادی بین واحدی، روحیه رقابت

ناسالم بین مدیران اجزای عامل ساختاری به ترتیب اولویت عبارتند از: مشخص نبودن دقیق مأموریت سازمانها، نبود معماری دقیق سازمانی، تخصیص نامناسب منابع بین سازمانها، ضعف نظام برنامه ریزی، نبود ارتباط بین بودجه و رسیدن به اهداف، نبود یک نهاد تلفیقی بین سازمانها در کشور. عامل مالی نیز که تنها دارای یک جز کمبود بودجه می باشد اجزا عامل مربوط به نیروی انسانی به ترتیب اولویت عبارتند از: نبود تفکر سیستماتیک، نبود شناخت دقیق و واقعی از استراتژی، عدم شناخت، نداشتن درک صحیح و اعتقاد قلبی نداشتن به استراتژی برخی مدیران.

#### منابع

- احمدی، هانی (۱۳۹۰). فهم دلایل عدم انسجام (ناهمسویی) خط مشی های عمومی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- اخوان، پیمان؛ پزشکان، امیر (۱۳۹۰). ارائه چارچوب تدوین استراتژی های منابع انسانی. مدرس علوم انسانی، (۱) ۱۵-۲۹.
- اولیا، محمد صالح؛ میر غفوری، سید حبیب الله؛ شهوازیان، سلاله (۱۳۸۹). تدوین نقشه استراتژی سازمان با استفاده از مدل ISM. مطالعه موردی: گروه تولیدی یزد بسپار. کاوش های مدیریت بازرگانی، شماره ۴، ۱۰۶-۹۲.
- حاجی پور، بهمن؛ ناجی، ماجد (۱۳۹۰). گونه شناسی شکل گیری استراتژی در سازمان های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱، ۱۲۴-۹۹.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۶). همسازی پژوهش های کمی و کیفی: تأملی بر پژوهش های شیوه های ترکیبی روش شناسی علوم انسانی. حوزه و دانشگاه.
- رحیم نیا، فریبرز؛ قره باغی، نسترن؛ بهپور، الهام (۱۳۹۱). ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان. چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری.
- زاهدی، شمس السادات؛ رفیعی، محمود (۱۳۹۰). بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی. پژوهش های مدیریت عمومی، شماره ۱۳، ۲۴-۵.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۷). روش های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- سید هاشمی، محمد رضا؛ ممدوحی، امیر رضا (۱۳۸۹). تحلیل خوشه ای موانع اجرای استراتژی های بازار یابی در صنعت خودرو سازی، مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو. مدیریت بازرگانی، (۶) ۱۶۵-۱۸۶.
- علی پور پیجانی، افشین؛ اکبری، محسن (۱۳۸۵). سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان. پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۱، ۱۸۰-۱۵۱.
- کرد نائیج، اسد الله؛ مشبکی، اصغر؛ آذر، عادل؛ خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی کشور، پایان نامه دکتری دانشگاه تربیت مدرس.
- مشبکی، اصغر؛ موسوی مجد، سید محمد (۱۳۹۱). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های تجاری، استراتژی های منابع انسانی و ساختار سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱) ۱۰-۳۳-۶۰.
- هکس، ارنولد؛ مجلوف، نیکلاس (۱۳۸۷). ترجمه: معمارزاده، طهران؛ پورصادق، ناصر؛ صیاد، سعید. مدیریت استراتژیک (مفهوم و فرآیند، رویکرد عملی). انتشارات: اندیشه های گوهر.

Andersen, T. J (2004). Integrating the strategy formation process: An International Perspective, *European Management Journal*, 22(3), 263-272.



- Aversano, L; Grasso, C; Tortorella, M (2012). A literature review of business Alignment strategies, *Procedia Technology*, 5, 462-474.
- Beer, M. Eisenstat, R. A (2000). The silent killer of strategy implementation learning, *Sloan Management Review*, 29-30.
- Creswell, J. W (2003). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dess, Gregory G; Lumpkin, G.T; Taylor, Marilyn L (2004). *Strategic management: Text & cases*, Boston : Mcgraw-Hill/Irwin.
- Donnelly M (1999). Making the difference: quality strategy in the public sector , *Quality*, 9(1), 47-52.
- Dooley, R.S; Fryxell, G. E; Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment & strategy implementation speed & success, *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
- Fombrun, C.H. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.
- Henderson, J. C; Venkatraman, N (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations ,*IBM Systems Journal* 32(1), 4-16.
- Heijltjes, M; Witteloostuijn, A.V. (2003). Configurations of market environment, competitive strategies, manufacturing technologies and human resource management policies industry and two-industry and two-country analysis of fit, *Scandinavian Management Journal*, 19, 31-62.

پی نوشت

- 
1. Dess & Lumpkin & Taylor
  1. Rabinson
  2. Heijltjes & Witteloostuijn
  3. Henderson and Venkatraman
  1. Aversano & Grasso & Tortorella