

## بررسی و رتبه بندی موانع مدیریت استراتژیک در شرکتهای دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی استان اصفهان

مرضیه مالکی<sup>۱</sup>، مسعود براتی<sup>۲\*</sup>، نادر جعفریوسفی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، اصفهان، ایران؛ mrz.maleki@gmail.com  
<sup>۲</sup> گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، اصفهان، ایران؛ barati\_masoud@yahoo.com  
<sup>۳</sup> مدیرعامل شرکت فناوران رهاوردکوشا، اصفهان، ایران؛ njyousefi@yahoo.com

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی و رتبه بندی موانع مدیریت استراتژیک در شرکتهای دانش بنیان می باشد. بدین منظور ۹ مانع استراتژی از مقالات مختلف استخراج و دسته بندی شدند. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکتهای دانش بنیان مستقر در شهرک علمی و تحقیقاتی استان اصفهان می باشد. تعداد جامعه آماری ۲۹۱ شرکت دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان می باشد که نمونه آماری آن با استفاده از فرمول کوکران و در سطح خطای ۱۰٪، ۷۳،۸۶ برآورد گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته می باشد که به صورت کلی شامل ۳۶ سؤال می باشد که قسمت موانع استراتژی شامل ۹ سؤال از کل سؤالات است. روایی پرسشنامه در این بخش شامل اصلاح یک سؤال می باشد. برای پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ در این بخش ۰،۷ برآورد گردید. جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نشان دهنده نرمال بودن داده ها بود و به همین دلیل برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تی یک نمونه و رتبه بندی فریدمن استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۹ مانع مدیریت استراتژیک در جامعه آماری در وضعیت نسبتاً مناسبی می باشند و رتبه بندی فریدمن مشخص نمود که اعتقاد مدیران ارشد به بکارگیری مدیریت استراتژیک در اولویت نخست قرار دارد.

### کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک، شرکتهای دانش بنیان، موانع، استراتژی، شهرک علمی و تحقیقاتی استان اصفهان

### ۱- مقدمه

ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود بخشد. بویژه در مورد مدیریت استراتژیک این وضع صادق است (دیوید<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹، صفحه ۱۵۰). هم اکنون بویژه در کشورهای توسعه یافته مدیریت استراتژیک تا آن جا تکامل یافته است که نخستین ارزش و اولویت آن کمک به یک سازمان برای فعالیت موفق در یک محیط پیچیده و پویا باشد (شیروانی، ۱۳۸۸، صفحه ۲). مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک چند سال است که در فضای مدیریتی کشور مطرح شده و تعداد قابل توجهی از سازمانها نیز تلاش کرده اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیتهای خود بهره گیرند، با این وجود، درصد کمی از آنها نتایج موفقیت آمیزی به دست آورده اند (عباس زاده، حنیفی و نوری پور، ۱۳۸۹، صفحه ۲). شرکتهای دانش بنیان نقش کلیدی در ایجاد توسعه اقتصاد دانش محور دارند (اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰، ص ۴۷). شرکت دانش بنیان، شرکتهای و مؤسسات حقوقی هستند که با ایجاد کسب و کار دانش محور به منظور تبدیل پایدار دانش به ثروت تشکیل شده و فعالیتهای اقتصادی آنها مبتنی و همراه با فعالیتهای تحقیق و توسعه در زمینه های فناوریهای نو و پیشرفته است و به توسعه اقتصاد دانش محور در جامعه کمک می کنند (مهدوی، شیخ زین الدین، و خدابنده، ۱۳۹۰، صفحه ۵۶). با توجه به اهمیت روزافزون شرکت های دانش بنیان در ایجاد تحول در کشور و افزایش تعداد آنها و با توجه به محیط رقابتی و غیر قابل پیش بینی، این

\* نویسنده مسئول

David<sup>۱</sup>

شرکتهای نوپا را نیازمند مدیریت استراتژیک می سازد.

## ۲- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک بر تعامل مدیران همه سطوح سلسله مراتب سازمانی در برنامه ریزی و اجرا تأکید دارد. در نتیجه این مدیریت پیامدهای رفتاری دارد که مشخصه تصمیم گیری مشارکتی است. ... می توان مدیریت استراتژیک را به عنوان مجموعه تصمیمات و فعالیتهایی که استراتژی های طراحی شده برای رسیدن به هدفهای سازمان را تدوین می نماید، تعریف نمود و لذا مدیریت استراتژیک به علت منابع لازم برای تدوین برنامه ای که بتواند از فرصتهای محیط بهره مند گردد، تصمیم گیری بلندمدت، آینده نگر و پیچیده فعالیتهای ضروری را دربرگیرد، انتخاب می شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰، صفحه ۱۴۲). می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۹۹۹، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹، صفحه ۲۴). از نظر هریسون و جان<sup>۲</sup>، مدیریت استراتژیک عبارتست از فرایندی که از طریق آن سازمانها محیط های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده، استراتژی هایی خلق می کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی ها را به اجرا می گذارند. تمامی این اقدامات تلاشی است برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلات سازمانی که تحت عنوان ذینفع ها نامیده می شوند. از نظر هیوس<sup>۳</sup> مدیریت استراتژیک گرفتن تصمیمات امروز با توجه به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فردا است. به طوری که برنامه ریزی استراتژیک در ابتدای ظهور به نام "برنامه ریزی برون گرا" مطرح شد (شیروانی، ۱۳۸۸، صفحه ۲). مدیریت راهبردی به عنوان مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرحهایی است که برای رسیدن به هدفهای شرکت طراحی شده اند (پیرز و رایبسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ترجمه حسینی، ۱۳۸۳، صفحه ۵).

## ۳- پیشینه تحقیق

در این بخش به بررسی پیشینه ی تحقیق در راستای موانع مدیریت استراتژیک پرداخته می شود. لازم به ذکر است اکثر آنها از چکیده استخراج شده اند:

### پیشینه خارجی

مارکس<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) در تحقیقی با عنوان "از بین بردن موانع برنامه ریزی استراتژیک اثربخش" به بررسی دلایل کاهش اهمیت و عملکرد برنامه ریزی استراتژیک در صنعت آمریکا پرداخت. این مقاله موانع اداری متعدد برای برنامه ریزی مؤثر را مشخص می کند و نشان می دهد که چگونه میتوان این موانع را ریشه کن کرد. همچنین به مخاطراتی که در فرایند برنامه ریزی برای حذف این موانع وجود دارد اشاره می کند. اما نتایج نشان می دهد که در صورتی که این موانع از میان برداشته نشوند و تعهد مالی برای برنامه ریزی استراتژیک داده نشود کاهش طولانی مدت اهمیت برنامه ریزی استراتژیک ادامه خواهد داشت.

### پیشینه داخلی

شیروانی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "موانع استقرار مدیریت استراتژیک براساس الگوی برایسون (مطالعه موردی: سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی اصفهان)" به بررسی بیشتر در زمینه موانع استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که موانع استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان آتش نشانی شامل: ۱. عدم توافق

<sup>۲</sup> Harison & John  
<sup>۳</sup> Huss  
<sup>۴</sup> Pearce & Rabinson  
<sup>۵</sup> Marx

برفرایند طرح ریزی استراتژیک می باشد که نظرات پاسخ گوین در این خصوص، برحسب سابقه خدمت و حوزه محل خدمت، با یکدیگر تفاوت معنی داری دارد. ۲. عدم شفافیت مأموریت سازمان می باشد که از نظر پاسخگویان برحسب تحصیلات، حوزه محل خدمت، تفاوت معنی داری وجود دارد. ۳. در نهایت عدم وجود یک چشم انداز اثربخش برای آینده سازمان است که جهت تقلیل پیشنهادات کاربردی ارائه گردید.

سبحان اللهی و نوروزشاد (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "شناسایی موانع تدوین و اجرای استراتژی (شرکت توانیر)" عوامل زمینه ای و محتوایی موانع تدوین استراتژی و اهمیت آنها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که عدم درک صحیح فرصتهای محیطی، تحلیل های اشتباه و غیر کارشناسی، اعتمادغیرواقعی و بیش از حد نسبت به تواناییهای داخلی و یا نادیده گرفتن تعارضات و ناهماهنگی های درون سازمانی که به ویژه در سازمان های دولتی به وضوح دیده می شود در کنار فقدان سیستم های مناسب به منظور پایش محیط، عاملی برای میل به سوی خیال پردازی در تدوین استراتژی سازمان ها محسوب می شود.

عزیزی و محمدی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان "موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان" به بررسی موانع فردی و زمینه ای سازمانی موجود در مرحله اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان داد که موانع ادراکی، نگرشی و مهارتی (موانع فردی) و کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی ساختار سازمان، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، عدم اثربخشی دوره های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی (موانع زمینه ای سازمانی)، از جمله موانع و مشکلات عمده در اجرای استراتژی های سازمان آموزش و پرورش استان کردستان می باشند.

رحمانی، راه چمنی و طیبی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان" به شناسایی موانع اجرای استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان پرداخت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان امور مالیاتی استان گلستان می باشد. با مرور ادبیات موضوع و بهره گیری از نظر خبرگان و کارشناسان تعداد ۴۷ متغیر به عنوان موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی به دست آمد و با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه ها، ۳۵ متغیر به عنوان موانع اصلی، رتبه بندی شدند. با مهار این متغیرها، می توان احتمال شکست در اجرای استراتژی را کاهش داد.

اللهی، حمیدی و پیمان فر (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "رتبه بندی موانع پیاده سازی مؤثر استراتژی ها در نظام ورزش کشور بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)" به رتبه بندی موانع پیاده سازی استراتژی ها در نظام ورزش کشور با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی پرداخته است. نتایج نشان داد عدم شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی مهم ترین مانع بخش زیربنایی، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان گرا بودن برنامه ها) مهم ترین مانع مرحله تدوین استراتژی ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده سازی استراتژی ها مهم ترین مانع مرحله انتقال استراتژی ها به عمل و بی توجهی به اجرای استراتژی ها در بودجه بندی و تخصیص اعتبارات مهم ترین مانع مرحله اجرای استراتژی ها است.

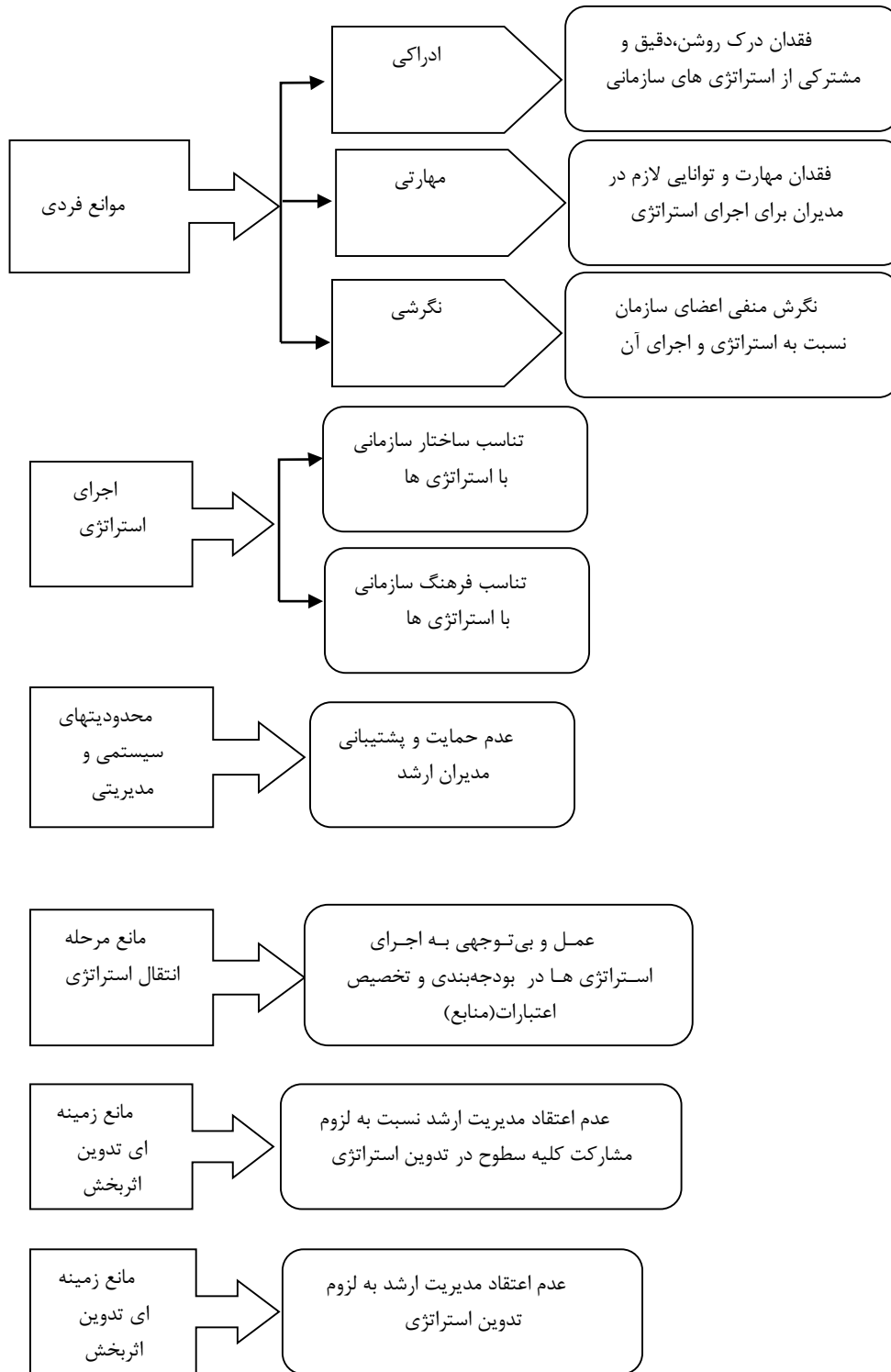
محضری و خلیلی شورینی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "شناسایی موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آن (مطالعه موردی : در گروه خودروسازی سایپا)" در پژوهشی به بررسی شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در سطح گروه سایپا پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که ۲۰ مورد از موانع اجرای برنامه های استراتژیک در قالب ۸ عامل محدودیت های ساختاری و فرهنگی، محدودیت های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت های سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه ریزی دسته بندی گردیده است.

#### ۴- روش شناسی

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی، از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی و نحوه گردآوری داده ها، به صورت پیمایشی است. در این تحقیق جامعه آماری شامل مدیران (مدیران ارشد، میانی، هیئت مدیره، مدیران بخشها و...) و کارکنان (کارشناس، کارشناس ارشد و...) شرکتهای دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی استان اصفهان می باشد. تعداد جامعه آماری ۲۹۱ شرکت دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان می باشد که نمونه آماری آن با استفاده از فرمول کوکران و در سطح خطای ۰.۱٪، ۷۳،۸۶ تخمین زده شد. ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد که به صورت کلی شامل ۳۶

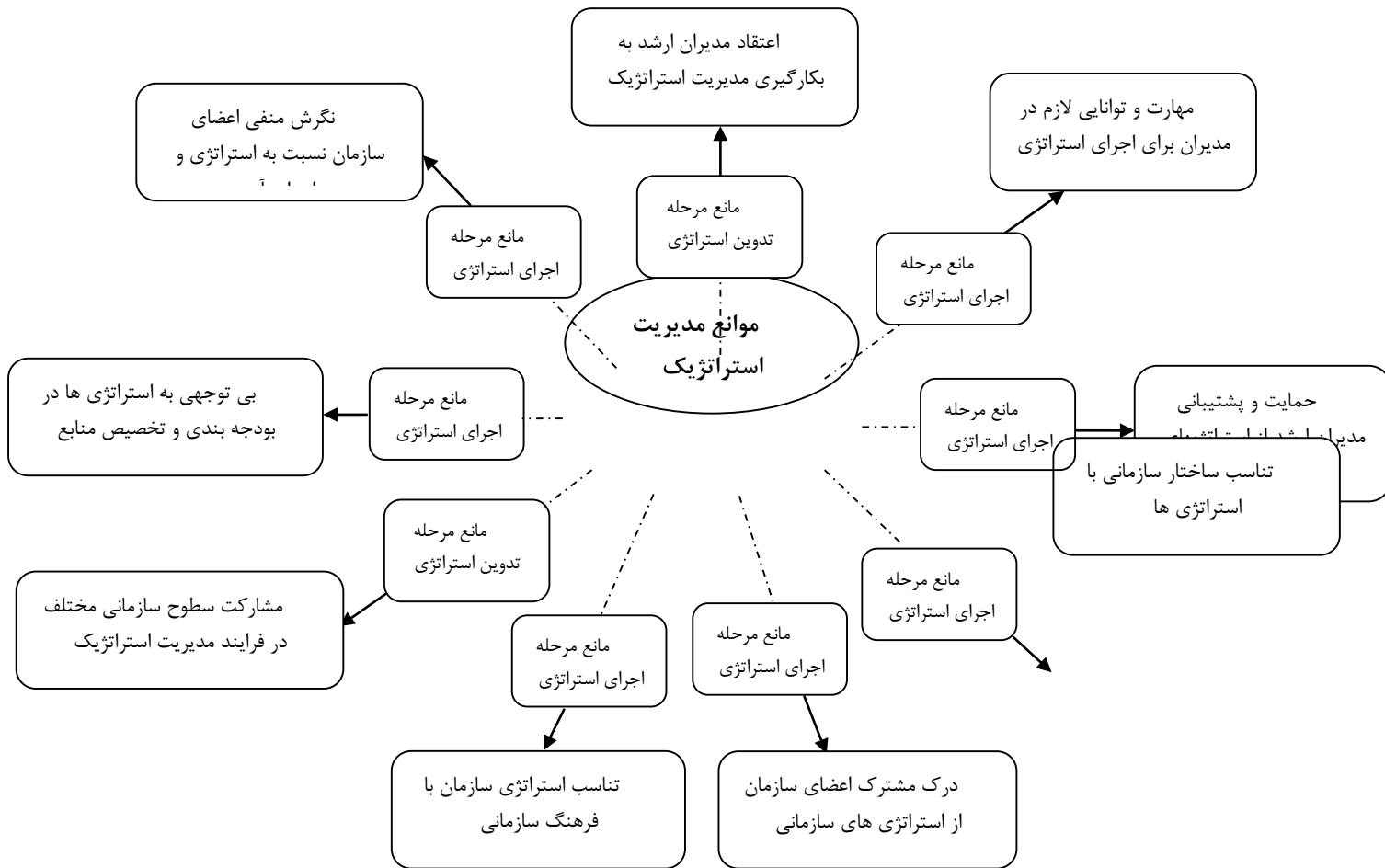
سؤال می باشد که قسمت موانع استراتژی شامل ۹ سؤال از کل سؤالات است که برای اندازه گیری آن از طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شده است. برای پایایی پرسشنامه در بخش موانع مدیریت استراتژیک آلفای کرونباخ آن ۰/۷ برآورد گردید. روایی پرسشنامه در این بخش طبق نظر یکی از اساتید مدیریت شامل اصلاح یک سؤال می باشد.

#### ۵- مدل



شکل (۱): دسته بندی موانع مدیریت استراتژیک

شکل (۱) بر اساس دسته بندی نویسندگان مقالاتی که موانع مورد نظر از مقالات آنها گرفته شده است ترسیم شده است.



شکل (۲): مدل کلی و نهایی موانع مدیریت استراتژیک

شکل (۲) مدل کلی موانع مدیریت استراتژیک می باشد که با برداشتی از شکل (۱) ترسیم شده است و نشان دهنده موانع مورد نظر در مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا، ارزیابی) است.

## ۶- یافته ها

### ۶-۱- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

جدول (۱): آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

نام متغیر	تعداد	آماره ی آزمون	سطح معناداری
موانع استراتژی	۵۲	۰.۹۹۰	۰.۲۸۱

در آزمون کولموگروف- اسمیرنوف فرضیه های مورد بررسی به صورت زیر تعریف می شوند:

$$\begin{cases} H_0: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می کنند} \\ H_1: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی کنند} \end{cases}$$

بنابراین با توجه به اینکه آماره ی آزمون مربوط به متغیر موانع استراتژی بین ۱،۹۶- تا ۱،۹۶ است فرضیه نرمال بودن مشاهدات (فرض صفر) رد نمی شود.

### ۶-۲- آزمون تی یک نمونه<sup>۶</sup>

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس<sup>۷</sup> پرداخته شده است. بدین منظور از آزمون تی یک نمونه استفاده شده است. فرضیه های مورد بررسی در آن به صورت زیر می باشند:

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3 \\ H_1: \mu \neq 3 \end{cases}$$

با توجه به سؤالات پرسشنامه میانگین بدست آمده در بازه ۴ تا ۵ به معنای وضعیت بسیار مناسب و در بازه ۱ تا ۲ به معنای وضعیت بسیار نامناسب می باشد. نکته قابل ذکر این است که سؤالات موانع مدیریت استراتژیک با علامت اختصاری Q مشخص شده اند.

<sup>۶</sup> One-Sample t-test  
<sup>۷</sup> SPSS

جدول (۲): آماره های یک نمونه ای سوالات موانع استراتژی

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
Q۲۸	۵۲	۳,۵۵۷۷	۰.۸۰۲۲۹	۰.۱۱۱۲۶
Q۲۹	۵۲	۳,۹۲۳۱	۰.۶۵۲۱۸	۰.۰۹۰۴۴
Q۳۰	۵۲	۳,۷۵۰۰	۰.۸۶۰۳۵	۰.۱۱۹۳۱
Q۳۱	۵۲	۳,۴۶۱۵	۰.۷۷۸۶۸	۰.۱۰۷۹۸
Q۳۲	۵۲	۴,۰۰۰۰	۰.۷۴۰۹۶	۰.۱۰۲۷۵
Q۳۳	۵۱	۲,۳۱۳۷	۰.۸۸۲۹۵	۰.۱۲۳۶۴
Q۳۴	۵۱	۲,۴۵۱۰	۰.۹۶۵۶۹	۰.۱۳۵۲۲
Q۳۵	۵۲	۳,۹۰۳۸	۰.۸۲۲۷۱	۰.۱۱۴۰۹
Q۳۶	۵۱	۳,۲۳۵۳	۰.۷۶۳۸۹	۰.۱۰۶۹۷

جدول (۳) : آزمون یک نمونه ای سوالات موانع استراتژی

	مقدار آزمون = ۳					درجه اطمینان ۹۵٪	
	T	درجه آزادی	ضریب معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا	
Q۲۸	۵,۰۱۳	۵۱	۰.۰۰۰	۰.۵۵۷۶۹	۰.۳۳۴۳	۰.۷۸۱۱	
Q۲۹	۱۰,۲۰۶	۵۱	۰.۰۰۰	۰.۹۲۳۰۸	۰.۷۴۱۵	۱,۱۰۴۶	
Q۳۰	۶,۲۸۶	۵۱	۰.۰۰۰	۰.۷۵۰۰۰	۰.۵۱۰۵	۰.۹۸۹۵	
Q۳۱	۴,۲۷۴	۵۱	۰.۰۰۰	۰.۴۶۱۵۴	۰.۲۴۴۸	۰.۶۷۸۳	
Q۳۲	۹,۷۳۲	۵۱	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰	۰.۷۹۳۷	۱,۲۰۶۳	
Q۳۳	-۵,۵۵۱	۵۰	۰.۰۰۰	-۰.۶۸۶۲۷	-۰.۹۳۴۶	-۰.۴۳۷۹	
Q۳۴	-۴,۰۶۰	۵۰	۰.۰۰۰	-۰.۵۴۹۰۲	-۰.۸۲۰۶	-۰.۲۷۷۴	
Q۳۵	۷,۹۲۲	۵۱	۰.۰۰۰	۰.۹۰۳۸۵	۰.۶۷۴۸	۱,۱۳۲۹	
Q۳۶	۲,۲۰۰	۵۰	۰.۰۳۲	۰.۲۳۵۲۹	۰.۰۲۰۴	۰.۴۵۰۱	

همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می شود مقدار sig یا عبارتی ضریب معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین فرض صفر مبنی اینکه میانگین متغیر سوالات موانع استراتژی مساوی ۳ می باشد رد می شود. با توجه به میانگین سوالات در جامعه آماری در جدول (۲) موانع استراتژی در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد. به عبارتی تقریباً هیچ یک از موانع مورد نظر در اینگونه شرکتها وجود ندارد و فقط برای بهبود آن می توان پیشنهاداتی ارائه کرد. لازم به ذکر است دو سؤال ۳۳ و ۳۴ سؤال منفی می باشند.

### ۶-۳- آزمون رتبه بندی فریدمن<sup>۸</sup>

همچنین آزمون رتبه بندی فریدمن برای اولویت بندی موانع مدیریت استراتژیک بکار گرفته شده است:

جدول (۴): خلاصه آزمون

تعداد	آماره ی کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۵۲	۱۵۲،۱	۸	۰،۰۱

در جدول شماره (۴)، با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰،۰۵ می باشد، اولویت متغیرها یکسان نیست و امکان رتبه بندی وجود دارد. بنابراین اولویت موانع مدیریت استراتژیک عبارتند از:

جدول (۵): رتبه بندی فریدمن

#### سؤالات موانع مدیریت استراتژیک

اولویت ها	میانگین رتبه‌ها	
اولویت اول	۶/۶۳	اعتقاد مدیران ارشد به بکارگیری مدیریت استراتژیک
اولویت دوم	۶/۴۳	مهارت و توانایی لازم در مدیران برای اجرای استراتژی
اولویت سوم	۶/۴۲	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از استراتژی های سازمان
اولویت چهارم	۵/۷۵	تناسب ساختار سازمانی با استراتژی ها
اولویت پنجم	۵/۱۲	درک مشترک اعضای سازمان از استراتژی های سازمانی
اولویت ششم	۴/۸۲	تناسب استراتژی سازمان با فرهنگ سازمانی
اولویت هفتم	۴/۳۹	مشارکت سطوح سازمانی مختلف در فرایند مدیریت استراتژیک
اولویت هشتم	۲/۹۱	بی توجهی به استراتژی ها در بودجه بندی و تخصیص منابع
اولویت نهم	۲/۵۳	نگرش منفی اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اجرای آن

با توجه به جدول (۵) می توان گفت که بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن، اعتقاد مدیران ارشد به بکارگیری مدیریت استراتژیک در شرکتهای دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان بیشترین اولویت را به خود اختصاص داده است.



## ۷- نتیجه و جمع بندی

به طور کلی میتوان نتیجه گرفت که با توجه به نتایج بدست آمده، موانع مورد نظر در شرکتهای دانش بنیان شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان وجود ندارد و فقط می توان در این راستا برای بهبود موانع پیشنهاداتی ارائه داد :

- ❖ نگرش منفی اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اجرای آن : می توان از طریق شرکت دادن کارکنان در مراحل تدوین استراتژی این نگرش را تا حدودی تغییر داد یا از طریق برگزاری جلسات آموزشی توجیه اعضای سازمان و شناساندن مزایای استراتژی.
- ❖ مشارکت سطوح سازمانی مختلف در فرایند مدیریت استراتژیک : تقویت یا تشکیل مجمع سازمانی جهت بررسی و مشارکت بخش ها و واحدها در فرایند مدیریت استراتژیک.
- ❖ تناسب استراتژی سازمان با فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی بخش جدایی ناپذیر زندگی سازمانی است.. برای بهبود تناسب استراتژی سازمان با فرهنگ سازمانی می توان استراتژی سازمان را به گونه ای مطابق با فرهنگ سازمانی تدوین نمود که با آن عجین شود به عبارتی استراتژی سازمان جزئی از فرهنگ سازمان گردد.
- ❖ درک مشترک اعضای سازمان از استراتژیهای سازمانی: برای بهبود درک مشترک اعضای سازمان می توان کلاس های آموزشی را تشکیل داد که در آن استراتژی های سازمان به صورت قابل فهم برای اعضای سازمان بیان شود و سپس از آنها خواسته شود که برداشت خود را در مورد آن بیان کنند تا پس از بحث های مختلف بتوانند به یک نتیجه واحد و درک مشترک برسند.

## ۸- مراجع

۱. اللهیاری فرد، نجف و عباسی، رسول. (۱۳۹۰). بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت های دانش بنیان. فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد. ۸(۲۹).
۲. الهی، علیرضا، حمیدی، مهرزاد، و پیمان فر، محمد حسن. (۱۳۹۲). رتبه بندی موانع پیاده سازی مؤثر استراتژی ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی ، سال سوم (پیاپی)، شماره ۶ (۲۲ پیاپی)، پاییز و زمستان.
۳. پیرز، جان ای و بی رایبسون، ریچارد. (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه و تلخیص دکتر سید محمود حسینی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، چاپ پنجم.
۴. خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۸۰). ضرورت مدیریت استراتژیک در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران. علوم سیاسی، مطالعات دفاعی استراتژیک. تابستان. شماره ۹، ۱۴۵-۱۲۷، <http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/۹۲۹۹۴۶>
۵. دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ( ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. رحمانی، زین العابدین، راه چمنی، احمد و طیبی، سعید. (۱۳۹۱)، بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان امور مالیاتی استان گلستان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول ۹(۱۳۹۱)، ۱۸- ۱۱.
۷. سبحان الهی، محمدعلی و نوروزشاد، ندا. (۱۳۸۹). شناسایی موانع تدوین و اجرای استراتژی"، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت و توسعه، ۱۲(۴۷)، ۷۲-۶۲
۸. شیروانی، علیرضا، (۱۳۸۸)، موانع استقرار مدیریت استراتژیک براساس الگوی برابسون ( مطالعه موردی: سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی اصفهان، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتوبینا، [http://www.civilica.com/Paper-ICSM۰۴-ICSM۰۴\\_۰۳۶.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM۰۴-ICSM۰۴_۰۳۶.html)
۹. عباس زاده، مهدیه، حنیفی، فریبا و نوری پور، داریوش. (۱۳۸۹)، موانع کاربرد مدیریت استراتژیک در سازمانهای دولتی کشور ایران، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز، [http://www.civilica.com/Paper-MIEAC۰۱-MIEAC۰۱\\_۰۷۰۶.html](http://www.civilica.com/Paper-MIEAC۰۱-MIEAC۰۱_۰۷۰۶.html)
۱۰. عزیزی، نعمت الله و محمدی، شیرکوه. (۱۳۹۰)، موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان، دوره ششم، سال ۱۸-۲، شماره ۲، ۷۴-۵۱
۱۱. محضری، مهدی. خلیلی شورینی، سهراب، ۰. شناسایی موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آن (مطالعه موردی: در گروه خودروسازی سایپا)، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران، [http://www.civilica.com/Paper-ICSM۱۰-ICSM۱۰\\_۰۲۴۸.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM۱۰-ICSM۱۰_۰۲۴۸.html)
۱۲. مهدوی، حمید، شیخ زین الدین، محمود، و خداینده، لیلا. (۱۳۹۰). تحلیل اثربخشی پارک های علم و فناوری به کمک نتایج فرایند ارزیابی شرکتهای دانش بنیان مستقر در پارک های علم و فناوری، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، ۷(۲۷)، ۶۰-۵۳

۱۳. Marx ,Thomas.G. (1991). Removing The Obstacles to effective strategic planning". long range planning. ( 24) 4, 21 - 28

پایگاه های اینترنتی

۱. [www.spss-iran.com](http://www.spss-iran.com) سایت داده پردازان اطمینان شرق  
۲. [www.ganj.irandoc.ac.ir](http://www.ganj.irandoc.ac.ir) پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه اطلاعات گنج  
۳. [www.civilica.com](http://www.civilica.com) سایت سیویلیکا، بانک مقالات علمی کشور  
۴. [www.noormags.ir](http://www.noormags.ir)  
یگاه مجلات تخصصی نور