

الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی*

علی محمد احمدوند^۱
میثم فرزین^۲
فرج الله مرادی قاسم آبادی^۳
محمد تولایی^۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۹/۳/۱۰

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا / سال پنجم / شماره شانزدهم - تابستان ۱۳۹۹* ۵-۵۰

چکیده

هدف این مقاله، تدوین الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی با مطالعه موردی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، آمیخته از نوع اکتشافی به شمار می‌آید. پس از مرور مبانی نظری، پیشینه‌شناسی و مطالعات اکتشافی، الگوی مفهومی تحقیق تدوین گردید و با انجام مصاحبه (داده‌های کیفی) و تکمیل پرسش‌نامه (داده‌های کمی) توسط ۷۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت راهبردی بخش دفاعی و امنیتی، داده‌های تحقیق گردآوری شد و با روش معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل و مدل نهایی تکمیل و ارائه گردید. الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی از ۵ بُعد محتوایی، فرآیندی، رفتاری، زمینه سازمانی و زمینه محیطی تشکیل شده‌است و هر یک از ابعاد دارای مولفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشند که در مجموع، ۱۵ مولفه و ۴۸ شاخص است. الگوی ارائه‌شده در این تحقیق می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای پیاده‌سازی و تحقق اهداف و انتظارات اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: راهبرد، سند راهبردی، مدیریت راهبردی، نهادهای انقلابی، سپاه

am.ahmadvand@eyc.ac.ir
me_farzin@yahoo.com
moradif42@gmail.com
m.farzin@sndu.ac.ir

* این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده است.

۱. استاد و عضو هیات علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)

۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

۴. پژوهشگر و دکترای علوم دفاعی و امنیت ملی

مقدمه

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در راستای شناخت قابلیت‌های مورد نیاز برای ایفای رسالت سنگین خود در پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن در محیط پرچالش و سیال آینده، پروژه تصویرسازی سپاه آینده را با مشارکت جمع زیادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی به انجام رسانیده و محصول نهایی آن را با عنوان سند راهبردی "تصویر مطلوب سپاه" ارائه نموده‌است. سند مذکور که با روشی آینده‌پژوهانه و با امتزاج ارزش‌های بنیادین و توانمندی‌های محوری موردنیاز سازمان، آینده مطلوب سپاه را توصیف نموده‌است، از جمله جلوه‌های طرح تحول سپاه است. فرماندهان و مدیران اصلی سپاه انتظار دارند که در یک چشم‌انداز بیست‌ساله به قابلیت‌های تعیین‌شده در سند تصویر مطلوب دست یابند؛ بر این اساس، تحقق سند مذکور در سپاه از اهمیت بالایی برخوردار است. اقدامات و فعالیت‌های متعدد سازمانی در راستای تحقق سند مذکور صورت گرفته‌است و یا در حال اجرا می‌باشد اما مجموعه‌ای از عوامل (فعالیت‌ها، اقدامات و ملاحظات) منسجم، هماهنگ و در یک توالی منطقی (الگو) تحقق سند را تضمین می‌نماید که به‌عنوان نیاز سازمان و بالطبع، مسئله این پژوهش مطرح است. ایجاد درک و فهم مشترک نسبت به اهمیت مرحله پیاده‌سازی، رعایت اصول و بایسته‌های ضروری در این مرحله، شناخت عوامل کلیدی، تأمین الزامات و زیرساخت‌های ضروری و آگاهی از موانع و مشکلات پیش روی این مرحله، از جمله مواردی است که در الگوی پیاده‌سازی تصویر مطلوب سپاه تبیین شده‌است و فرماندهان و مدیران متصدی را در هدایت و راهبری این مهم کمک خواهد نمود؛ بنابراین، مسئله پژوهش، فقدان الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه است؛ به طوری که بتواند تحقق آن سند را در یک فرآیند مستمر، هدایت، راهبری و تسهیل نماید. هدف این تحقیق، پاسخ به سوال اصلی زیر است: «الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه شامل چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی است؟» و در راستای پاسخ به این سؤال اصلی، سؤالات فرعی زیر مطرح گردیده است:

۱. عوامل محتوایی الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۲. عوامل فرآیندی الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۳. عوامل رفتاری الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۴. عوامل زمینه‌سازمانی الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۵. عوامل زمینه‌محیطی الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۶. ارتباط هر یک از عناصر الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب چیست؟

مبانی نظری تحقیق

پیشینه‌شناسی

رستمی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور" شش مقوله اصلی عوامل محتوایی پیاده‌سازی نقشه، سازمان‌دهی و تقسیم‌کار ملی برای پیاده‌سازی نقشه، بافتار ملی و محیط بین‌المللی پیاده‌سازی نقشه، شرایط زیرساختی پیاده‌سازی نقشه، الزامات پیاده‌سازی نقشه و پیامدهای پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور را در قالب ۶ قضیه و ۴۰ گزاره تبیین نموده و درنهایت، یک الگوی سیستمی را برای پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور جهت کاربست مدیران و متصدیان حوزه علم، فناوری و نوآوری ارائه داده‌است.

مختاریان پور (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور" به دو بخش اصلی عوامل تأثیرگذار بر اجرا و شبکه اجرای تعاملی پرداخته‌است. عوامل تأثیرگذار بر اجرا شامل چهار دسته عوامل زمینه‌ای، ساختاری، کارکردی و درنهایت، عامل رفتاری جامعه است و شبکه اجرای تعاملی از نه بازیگر شامل مدیران فرهنگی، سیاست‌گذاران فرهنگی، نخبگان فرهنگی، کارشناسان فرهنگی، نهادهای مجری دولتی، مؤسسات فرهنگی خصوصی، تشکلهای فرهنگی مردمی، مروجان فرهنگی و نیز مردم تشکیل می‌شود. در این الگو، با بهره‌گیری از عوامل تسهیل‌کننده و برطرف کردن عوامل بازدارنده اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور، بستری مساعد فراهم می‌شود که بازیگران شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی بتوانند با همکاری همدلانه با اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی، موجب تحقق چشم‌انداز فرهنگی شوند.

آکوموس (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "چارچوبی برای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌ها" پس از مروری جامع بر چارچوب‌های پیاده‌سازی راهبرد، یازده عامل کلیدی را در پیاده‌سازی راهبرد شناسایی کرده‌است که شامل تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، رهبری، واپایش و پیامد است. از دیدگاه او، فرضیه اصلی این چارچوب‌ها، وجود تناسب میان این عوامل است تا فرآیند پیاده‌سازی به موفقیت ختم شود.

مفهوم شناسی

مفهوم و تعریف الگو

الگو در فرهنگ لغت دهخدا به معنای سرمشق، مقتدی، اسوه، مثال و مترادف کلمات "مدل" و "نمونه" و معادل واژه‌های انگلیسی Model و Pattern به کار برده شده است (دهخدا، ۱۳۸۸). الگوها یک سلسله اجزا و روابط اجزا در دنیای واقعی‌اند (بودون و نیک‌گهر، ۱۳۸۳؛ سورین و تانکارد، ۱۳۸۶) که رؤیت پیچیدگی‌های دنیای حقیقی را تسهیل نموده (پالمر، ۱۳۹۳؛ لاسورسا، شومیکر، و تانکارد، ۱۳۸۸) و ماهیت و عصاره دانش و اندیشه و دیدگاه یک متخصص را به‌طور واضح و مختصر بیان می‌کنند (بولا، ۱۳۷۶: ۲۷). الگوها بیانگر اصول یا طبقه‌ای از رویدادها هستند که به‌صورت دقیق و جزئی یا کلی و انتزاعی نظریه‌ها را در خودشان پالایش نموده و روابطی از مفاهیم را ارائه دهند (کامان، ۱۹۷۸). الگوها دستگاهی از فرضیه‌ها (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۴)، ساختاری از نمادها و قواعد (دویتچ، ۱۹۵۲) و مجموعه‌ای از مفاهیم به هم وابسته (هدی، ۱۳۹۱) برای شناخت مسائل و اجزای متشکله (ساروخانی، ۱۳۷۰)، توضیح و تفسیر یک سیستم (میرمعزی، ۱۳۸۹)، دسته‌بندی داده‌ها و یا فرضیه‌سازی درباره آنها (هدی، ۱۳۹۱)، پیش‌بینی و تصمیم‌گیری (میرشفیعی و الوانی، ۱۳۶۹) و درنهایت، درک واقعیت هستند (ناسخیان، و کیلی، حافظ امینی، ۱۳۹۲). فریگ و هارتمان^۱ (۲۰۱۸) دو نوع کارکرد متفاوت را برای الگوها معرفی نموده‌اند: الگو از یک‌سو، می‌تواند توضیحی از یک بخش انتخاب‌شده از جهان باشد (سیستم هدف) که بسته به طبیعت هدف، به الگوهای پدیده و الگوهای داده دسته‌بندی می‌شوند و از سوی دیگر، می‌تواند یک نظریه را توضیح دهد و این دو مانع‌الجمع نیستند؛ زیرا الگوهای علمی می‌توانند در یک زمان از هر دو کارکرد برخوردار باشند (فریگ و هارتمان، ۲۰۱۸). عناصر الگو^۲ شامل دو عنصر اصلی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌ها است (جاکارد و جاکوبی، ۱۳۹۷). میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۷) عناصر الگو (با تأکید بر الگوهای سازمانی) را به سه شاخه عوامل ساختاری^۳، محتوایی^۴ (رفتاری) و زمینه‌ای^۵ تقسیم نموده است. علت نام‌گذاری این الگو به سه‌شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری - رفتاری - زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

1. Frigg & Hartmann
2. Model Elements
3. Co-Structure
4. Content
5. Context

مفهوم و تعریف پیاده‌سازی راهبرد

پیاده‌سازی راهبرد در علم مدیریت، موضوعی نوپاست که به‌طورجدی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (مک لنان، ۱۳۹۳: ۲۳-۱۸). برخی از محققان نظیر تامپسون و استریکلند^۱ (۲۰۰۳) و ربینیاک^۲ (۱۳۸۹) دو اصطلاح پیاده‌سازی راهبرد و اجرای راهبرد را مترادف هم به کار می‌برند (مک لنان، ۱۳۹۳) و برخی دیگر بین این دو مفهوم تفاوت قائل شده و پیاده‌سازی را مفهومی مستقل از اجرا و در واقع، زمینه و بستری برای اجرا می‌دانند (لی و دیگران، ۲۰۰۸؛ میسانکوا و کوسیساوا، ۲۰۱۴؛ پیرس و رابینسون، ۱۹۹۱؛ ویلن وهانگر، ۲۰۱۲). پیرس و رابینسون^۳ (۲۰۰۵) مرحله پیاده‌سازی راهبرد را شامل سه بخش عملیاتی کردن^۴ راهبرد، نهادینه کردن^۵ راهبرد و کنترل و ارزیابی راهبرد می‌دانند؛ که بخش اول، به شناخت هدف‌های قابل اندازه‌گیری با موافقت طرفین، تدوین راهبردهای وظیفه‌ای مشخص و اعلام خط‌مشی‌های موجز به‌عنوان راهنمای تصمیم‌ها می‌پردازد و بخش دوم، به بسترسازی‌های اجرایی و به مسائلی مانند تناسب راهبرد با فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، رهبری مدیران عالی اجرایی و مدیران کلیدی می‌پردازد و بخش سوم نیز به کنترل‌های راهبردی، سیستم‌های کنترلی و بازخورد و نظام‌های پاداش می‌پردازد (رابینسون و پیرس، ۱۳۹۲). هانگر و ویلن^۶ (۲۰۰۱) نیز پیاده‌سازی را به دو بخش تقسیم می‌کنند که بخش اول را سازمان‌دهی برای اقدام و بخش دوم را رهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). لی^۷ و همکاران (۲۰۰۸) با ارائه سه دیدگاه فرآیندی، رفتاری و ترکیبی از پیاده‌سازی راهبرد، آن را فرآیندی پویا، تکرارشونده و پیچیده می‌دانند که شامل یک سلسله فعالیت‌ها و تصمیم‌های مدیران و کارمندان (متأثر از تعدادی عوامل مرتبط داخلی و خارجی) با هدف رسیدن اهداف راهبردی به واقعیت است. میسانکوا و کوسیساوا^۸ (۲۰۱۴) پیاده‌سازی راهبرد را بخشی از مدیریت راهبردی دانسته و آن را دستیابی به راهبرد تعریف شده در یک مسیر اثربخش و عامل اصلی موفقیت سازمان در آینده می‌دانند.

1. Thompson & Strickland
2. Hrebiniak
3. John R. Pierce & Richard B. Robinson
4. Operationalize
5. Institutionalize
6. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen
7. Li
8. Maria Misankova & Katarina Kocisova

رحمان سرشت (۱۳۸۵) بر این عقیده است که راهبردها هر قدر هم به صورت سنجیده و عاقلانه تهیه و تنظیم شده و طراحان آن مشتاق به اجرای آنها باشند، فقط زمانی به اجرا درخواهند آمد که قبلاً مقدمات اجرای آن به خوبی تمهید شده باشد. مبینی دهکردی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی معتقدند که اقدامات آماده‌سازی برای اجرا بسیار مهم است و در صورت عدم انجام و یا عبور سطحی و کم‌نتیجه از آن، مرحله اجرا با دشواری و حتی عدم موفقیت مواجه خواهد شد. به عقیده رستمی و همکاران (۱۳۹۵) پیاده‌سازی راهبردی در گذشته و در سطح موضوعات عادی و خرد، بخشی از فرآیند اجرای برنامه تلقی می‌شد اما امروزه، به‌ویژه در سطح کلان و ملی و در طرح‌های بزرگ، با توجه به ماهیت اقدامات مربوط، نمی‌توان آن را همان مرحله اجرا دانست؛ چراکه مفهوم "پیاده‌سازی" یا به عبارت صحیح‌تر، "طرح‌ریزی اجرا" در تحقق برنامه‌های راهبردی، اهمیتی دوچندان یافته‌است؛ به طوری که بدون آن، عملیات اجرا دچار مشکل خواهد شد؛ بنابراین، درباره مرحله پیاده‌سازی می‌توان گفت که اولاً پیاده‌سازی در عمل و در فرآیند مدیریت راهبردی مقدم بر اجرا است و حلقه‌ای بین تدوین راهبردی و اجرا بوده و زمینه‌ساز و بسترساز یک اجرای خوب و موفق تلقی می‌گردد و دوم اینکه، با توجه به ماهیت مرحله پیاده‌سازی - که از جنس برنامه‌ریزی مقدماتی و عملیاتی است - می‌توان آن را از مرحله اجرا - که از جنس اقدام عملیاتی است - مجزا دانست و این نکته در برنامه‌ها، به‌ویژه در سطوح کمی و کیفی بالاتر، مهم‌تر و نمایان‌تر خواهد بود.

محققان مختلف تعریف‌های متعددی را برای پیاده‌سازی راهبردی و اسناد راهبردی ارائه نموده‌اند که در جدول ۱ نشان داده شده‌است.

جدول ۱. تعریف پیاده‌سازی راهبردی و اسناد راهبردی از دیدگاه محققان

تعریف	محقق
تبدیل گزینه‌های راهبردی به طرح‌های عملیاتی	آکر ^۱ (۱۹۹۸)
ارتباط، تفسیر، تطبیق و تصویب برنامه‌های راهبردی	نوبل ^۲ (۱۹۹۹)
مجموع فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی که برای اجرای یک طرح راهبردی لازم و ضروری است.	هانگر و ویلن ^۳ (۲۰۰۱)

1. Aaker

2. Noble

3. Hunger & Wheelen

اسچاپ ^۱ (۲۰۰۶)	دسته‌ای از فعالیت‌ها و رفتارهای رهبری که طرح کاری را به حقایق هماهنگ تبدیل می‌کنند.
هارینگتون ^۲ (۲۰۰۶)	فرآیندی با ماهیت شهودی که در طی آن، راهبردها و سیاست‌های سازمانی به مرحله عمل درمی‌آیند و سازمان از طریق آن به تخصیص بهینه منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در محیط رقابتی قادر می‌شود.
کریتندن و کریتندن ^۳ (۲۰۰۸)	بنیان مهم و اساسی در ساخت سازمان توانمند با استفاده از اهرم‌های مناسب و پیوسته که موجب توسعه سازمان می‌گردد.
سایت تفاوت‌های کلیدی (۲۰۱۵)	مرحله‌ای از مدیریت راهبردی شامل هدایت راهبرد در حال انجام به نحوی که بتواند به‌طور کارآمد کار کند و اقدامات اصلاحی را برای بهبود عملکرد و برای دستیابی به نتایج هدفمند انجام دهد.
پورصادق و همکاران (۱۳۸۹)	مجموعه فعالیت‌ها و گزینه‌های موردنیاز برای اجرای یک طرح راهبردی که سازمان از آن بستر، توافق‌های سازمانی را به دست آورده و راهبرد موردنظر خود را به مؤثرترین روش دنبال می‌کند.
رهنورد و همکاران (۱۳۹۳)	قصد مشخص سازمان برای انجام یا عدم انجام کاری و اثر غایی که در دنیای عمل اتفاق می‌افتد. پیاده‌سازی ناظر بر اقدامات بین انتظارات و نتایج حاصل از راهبرد است.
رستمی و همکاران (۱۳۹۵)	فرآیندی شامل فراهم ساختن مقدمات، بسترسازی و پیش برنامه‌ریزی و سرانجام برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه راهبردی که مستلزم برنامه‌ریزی برای اقدام، تعهد به برنامه، منبع یابی و درگیر نمودن همه اعضای سازمان با راهبرد است.

منبع: (محقق ساخته)

1. Schaap
2. Harington
3. Crittenden & Crittenden

سیر تکمیل تحقیقات پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی

پیاده‌سازی اسناد و طرح‌های راهبردی در سازمان‌ها به دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی برمی‌گردد (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱)؛ زمانی که این تحقیقات به‌طور هم‌زمان در دانشگاه‌ها، آموزشکده‌ها و مؤسسات تحقیقاتی ایالات متحده و بریتانیا آغاز شد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴) و متفکران مدیریت به تحقیق تجربی در این حوزه علاقه‌مند شدند (مک لنان، ۱۳۹۳).

آکوموس^۱ (۲۰۰۳) در تبیین سیر مطالعاتی زمانی حوزه پیاده‌سازی به تحقیقات دهه ۸۰ میلادی اشاره می‌کند که از مهم‌ترین آنها، استونیچ^۲ (۱۹۸۲)، ربینیاک و جویس^۳ (۱۹۸۴)، الکساندر^۴ (۱۹۸۵)، گالبریث و کازانجیان^۵ (۱۹۸۶) و همبریک و کانلا^۶ (۱۹۸۹) است که پیاده‌سازی راهبرد را حوزه‌ای از مدیریت راهبردی می‌دانستند و در تلاش برای تبیین موانع تأثیرگذار بر فرآیند پیاده‌سازی راهبرد، مجموعه‌ای از متغیرها را بنا بر زمینه مطالعه، ماهیت صنعت و سطح برنامه‌های راهبردی، مورد اشاره قرار دادند. مطالعات این دهه، گرچه فاقد تبیین روابط میان مجموعه متغیرهای مؤثر در پیاده‌سازی بوده‌است اما نتایج مطالعات آن به دلیل نیاز مدیران به آگاهی از مسائل و مشکلات فرآیند پیاده‌سازی مورد توجه فراوانی قرار گرفت و سبب بازتولید فعالیت‌های تحقیقاتی مشابه به‌ویژه در دهه ۹۰ میلادی (همچون مطالعات الکساندر^۷ ۱۹۹۱، جادسن^۸ ۱۹۹۵، میلر و دس^۹ ۱۹۹۶ و تامپسون و استریکنند^{۱۰} ۱۹۹۹) گردید. سیر مطالعاتی حوزه پیاده‌سازی راهبرد در این دهه با تحقیقات پتی گرو و ویپ^{۱۱} (۱۹۹۱)، اسکوینگتون و دفت^{۱۲} (۱۹۹۱)، روث^{۱۳} و همکاران (۱۹۹۱)، ربینیاک^{۱۴} (۱۹۹۲)، برایسون و

-
1. Okumus
 2. Stonich
 3. Joyce
 4. Alexander
 5. Galbraith & Kazanjian
 6. Hambrick & Cannella
 7. Alexander
 8. Judson
 9. Miller & Dess
 10. Thomspson & Strickland
 11. Pettigrew & Whipp
 12. Skivington & Daft
 13. Roth
 14. Hrebiniak

برامیلی^۱ (۱۹۹۳)، اسملز و اولسون^۲ (۱۹۹۴)، فیورر^۳ و همکاران (۱۹۹۵)، میلر^۴ (۱۹۹۷) و نوبل^۵ (۱۹۹۹) به‌عنوان شاخص‌ترین نمونه‌های پژوهشی ادامه یافت. تلاش برای دخیل کردن مسائل جدید سازمانی همچون قائل شدن نقش ویژه برای دانش سازمانی، طرح مباحث مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد در سطح بین‌الملل و همچنین، افزودن متغیرهایی مانند رهبری سازمان، تعهد به اجرا و حصول اجماع بر راهبردهای سازمانی از مهم‌ترین ره‌آوردهای این دوره به شمار می‌رود (آکوموس، ۲۰۰۳).

ربینیاک^۶ (۲۰۱۳) سیر مطالعاتی و تحقیقاتی حوزه پیاده‌سازی را از منظر محتوایی به دو گروه اصلی تقسیم نموده است: گروه اول، دربرگیرنده تحقیقاتی است که مجموعه‌ای از متغیرها را به‌عنوان عواملی در نظر گرفته‌است که فرآیند پیاده‌سازی راهبرد را تحت تأثیر خود قرار داده‌است و با در نظر گرفتن یک رویکرد خاص - اعم از بازاریابی، منابع انسانی یا حوزه فناوری اطلاعات - به بررسی تأثیر این متغیرها بر اجرای اثربخش راهبردهای سازمانی پرداخته‌است. گروه دوم، چارچوب‌هایی است که علاوه بر معرفی متغیرهای مؤثر بر فرآیند پیاده‌سازی راهبرد، روابط و تعامل آنها را نیز مورد بررسی قرار داده‌است (ربینیاک، ۲۰۱۳).

عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی

نظریه‌پردازان حوزه مدیریت راهبردی، اغلب بر عوامل تقریباً مشابهی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردها تأکید دارند (حقیقی، رحمانی یوشانلوئی، عصیانی، ترابی، ۱۳۹۰ الف)؛ اما تمرکز نظریه‌پردازان اولیه بر ساختار سازمانی و تخصیص منابع بود (مک لنان، ۱۳۹۳). جدول ۲ عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی از دیدگاه دانشمندان مختلف را نشان می‌دهد.

1. Bryson & Bromiley
2. Schmelzer & Olsen
3. Feurer
4. Miller
5. Nobel
6. Hrebiniak

جدول ۲. عوامل ایجابی پیاده سازی راهبرد و اسناد راهبردی از دیدگاه محققان

عوامل ایجابی	محقق
ساختار، منابع، ارزش‌های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و فرآیندها و عملکرد راهبردی.	هیگینز ^۱ (۲۰۰۵)
سیستم بازخور دهنده، منابع کافی، رهبری و هدایت عالی، انگیزش برای کارکنان درگیر در اجرا، ارتباطات و هماهنگی، ساختار سازمانی مناسب و فرهنگ سازمانی مناسب.	کی ^۲ (۲۰۰۵)
اجماع راهبردی، سیستم پاداش، برنامه‌ریزی فردی و تعیین مسئولیت‌های افراد.	اسچاپ ^۳ (۲۰۰۶)
متغیرهای ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها؛ متغیرهای مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازمان‌دهی.	کریتندن و کریتندن ^۴ (۲۰۰۸)
رهبری سازمان، فرهنگ سازمانی، توسعه راهبرد در سطح کارکردی، طراحی ساختار سازمان و روابط گزارش‌دهی.	هریسون و جان ^۵ (۲۰۱۰)
فرهنگ سازمانی، استراتژی شفاف، ارتباطات، برنامه اجرایی، توانمندی‌های فردی، درک راهبرد توسط مدیران میانی و چگونگی انجام آن.	الامجاه ^۶ (۲۰۱۱)
درگیری و تعامل مستقیم مدیران ارشد، میانی، تاکتیکی و آحاد کارکنان، سبک رهبری مناسب.	اوگبید و هرینگتون ^۷ (۲۰۱۱)

1. Higgins
2. Qi
3. J. I Schaap
4. Crittenden & Crittenden
5. Harison, S. Jeffrey and Caron H. John
6. Firdaus Alamsjah
7. Ogbeide & Harrington

عوامل ایجابی	محقق
گروه‌های پیاده‌سازی.	هیگینز ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)
مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران، شور و شوق برای برنامه‌ریزی خلاق و جدید، نظم در ارائه و توجه به جزئیات برای تکمیل کار.	مک لنان ^۲ (۱۳۹۳)
درگیرکردن کارمندان در فرآیند پیاده‌سازی، متعهد کردن کارمندان به‌صورت مکرر، تأمین منابع کافی، هماهنگ‌سازی ساختار با راهبرد جدید، ایجاد ساختارهای مناسب، راهبردهای روشن و پیشرفته، انگیزش، حمایت مدیران سطح بالا و ایجاد زیرساخت‌های فناورانه.	امباکا و موگامبی ^۳ (۲۰۱۴)
اختصاص اقدامات کافی از سوی مدیران و هوشیاری راهبردی.	رادومسکا ^۴ (۲۰۱۵)
راهبرد خوب تدوین‌شده، توافق بر راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد، کنترل اجرای راهبرد، تعهد به اجرا، حمایت و قابلیت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی در حین اجرای راهبرد.	اکبریور شیرازی و صفدری رنجبر (۱۳۹۳)
رهبری، شایستگی‌های راهبردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، منابع انسانی، تخصیص بهینه منابع، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی.	مبارکیان و همکاران (۱۳۹۴)
رهبری تحول‌گرا.	جلالی و مظلومی (۱۳۹۶)

منبع: (محقق ساخته)

1. Monica C. Higgins
2. Mac Lenan
3. Rose Murugi Mbaka & Fred Mugambi
4. Radomska

جدول شماره ۳ عوامل بازدارنده یا موانع پیاده‌سازی راهبرد از دیدگاه محققان ایرانی و غیر ایرانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. عوامل سلبی (موانع) پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی از دیدگاه محققان

عوامل سلبی (موانع)	محقق
سبک مدیریت بالا به پایین، راهبرد غیر مشخص و اولویت‌های متعارض، گروه مدیریتی غیراثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب‌وکارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب.	بیر و ایزنستات ^۱ (۲۰۰۰)
سیستم پاداش موجب تحرک پیاده‌سازی نمی‌شود، راهبرد به سطوح پایین‌تر ارتباطی ندارد، مدیران فاقد مهارت‌های رهبری هستند، مدیران ایده ای برای ترغیب کارمندان به پیاده‌سازی ندارند، راهبرد ضعیف تعریف شده است، مدیریت ارشد در پیاده‌سازی مشارکت نمی‌کند، جهت‌گیری کوتاه‌مدت در سازمان حکم‌فرماست.	کاتر و پوکو ^۲ (۲۰۱۰)
فقدان درک راهبرد؛ عدم انگیزه کافی کارکنان و فقدان تعهد کارکنان.	پورنصیر (۲۰۱۳)
ضعف در پشتیبانی مدیران ارشد از پیاده‌سازی راهبرد، راهبردهایی که به‌صورت مبهم تدوین شده‌اند، فقدان دانش لازم در زمینه پیاده‌سازی راهبرد در مدیران ارشد، عدم تبادل یا ضعف در تبادل اطلاعات در زمینه پیاده‌سازی راهبرد و کمبود هماهنگی در سازمان.	رادومسکا ^۳ (۲۰۱۴)

1. Beer & Eisenstat

2. Tamas Cater & Danijel Pucko

3. Joanna Radomska

عوامل سلبی (موانع)	محقق
تمرکز بیش‌ازحد بر موضوعات مالی، جایگزین نمودن راهبردهای کارکردی بر راهبرد کلان کسب‌وکار، خُرد (شکسته) کردن بیش از حد پیاده‌سازی راهبرد، فراموش شدن ترجمه راهبرد به اقدامات اجرایی و ضعف در توانایی‌های رهبری.	ورویر ^۱ (۲۰۱۴)
عدم تخصیص کامل منابع، عدم تعهد مدیریت، عدم همسویی کارکنان و عدم انتقال کامل راهبرد.	پورصادق (۱۳۹۳)
موانع رهبری و مدیریت، منابع انسانی و فعالیتهای راهبردی.	ادریسی و نیک فرجام (۱۳۹۵)

منبع: (محقق ساخته)

الگوهای پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی

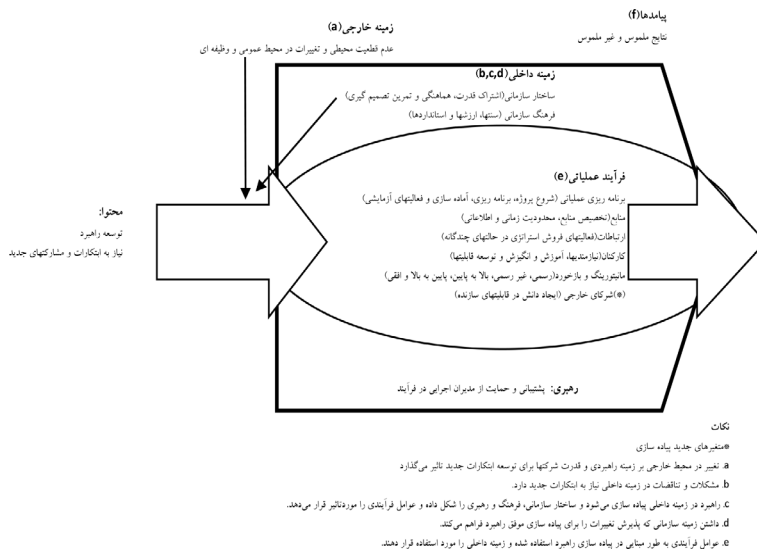
برای پیاده‌سازی خط‌مشی، الگوهای متنوعی وجود دارد که برخی از این الگوها از عمومیت بیشتری برخوردار بوده و شناخته‌شده‌تر هستند و در کشورهای متعددی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و برخی دیگر از الگوها توسط یک سازمان خاص و برای پیاده‌سازی در همان سازمان طراحی شده‌اند (غفاریان، تفویضی، رضائی یوسفی، ۱۳۸۶). الگوهای محققان غیر ایرانی نظیر واترمن^۲ و همکاران (۱۹۸۰)، استونیچ^۳ (۱۹۸۲)، الکساندر^۴ (۱۹۸۵؛ ۱۹۹۱)، رید و باکلی^۵ (۱۹۸۸)، هامبریک و کانلا^۶ (۱۹۸۹)، روث^۷ و همکاران (۱۹۹۱)، اسکویینگتون

1. Verweire
2. Waterman
3. Stonich
4. Alexander
5. Reed & Buckley
6. Hambrick & Cannella
7. Roth

و دفت^۱(۱۹۹۱)، برایسون و برامیلی^۲(۱۹۹۳)، شملزر و اولسن^۳(۱۹۹۴)، میلر^۴(۱۹۹۷)، آکر^۵(۱۹۹۸)، نوبل^۶(۱۹۹۹)، آکوموس^۷(۲۰۰۱؛ ۲۰۰۳)، تامپسون^۸(۲۰۰۱)، آلتون و ایکاوالکو^۹(۲۰۰۲)، وو^{۱۰} و همکاران(۲۰۰۴)، میلر^{۱۱} و همکاران(۲۰۰۴)، هیگینز^{۱۲}(۲۰۰۵)، اولسن^{۱۳} و همکاران(۲۰۰۵)، آلیو^{۱۴}(۲۰۰۵)، اسچاپ^{۱۵}(۲۰۰۶)، پریور^{۱۶} و همکاران(۲۰۰۷)، کاپلان و نورتون^{۱۷}(۲۰۰۸)، جانسون^{۱۸} و همکاران(۲۰۰۸)، هیل و جونز^{۱۹}(۲۰۰۸)، برنس^{۲۰} و همکاران(۲۰۰۸)، کریتندن و کریتندن^{۲۱}(۲۰۰۸)، پدرسون^{۲۲}(۲۰۰۸)، کارپنتر و سندرز^{۲۳}(۲۰۰۹)، یانگ^{۲۴} و همکاران(۲۰۰۹)، مسکندال^{۲۵}(۲۰۱۰)، الامجاه^{۲۶}(۲۰۱۱)، ویلن وهانگر^{۲۷}(۲۰۱۲)، اوکفالیسا^{۲۸} و همکاران(۲۰۱۲)، هاگونسون^{۲۹} و همکاران(۲۰۱۲)، کهتامکی^{۳۰} و

1. Skivington & Daft
2. Bryson & Bromiley
3. Schmelzer & Olsen
4. Miller
5. Aaker
6. Noble
7. Okumus
8. Thompson
9. Aaltonen & Ikavalko
10. Wu
11. Miller
12. Higgins
13. Olsen
14. Michael K. Allio
15. J. I Schaap
16. Pryor
17. Kaplan & Norton
18. Johnson
19. Hill & Jones
20. Brenes
21. Crittenden & Crittenden
22. Lindøe Pedersen
23. Carpenter & Sanders
24. Yang
25. Meskendahl
26. Firdaus Alamsjah
27. Wheelen & Hunger
28. Okfalisa
29. Hakonsson
30. Kohtamaki

همکاران (۲۰۱۲)، هیت^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، ربینیاک^۲ (۲۰۱۳)، البانا^۳ و همکاران (۲۰۱۵)، گبزنسکا^۴ (۲۰۱۶) و اروند و باروتو^۵ (۲۰۱۶) و محققان ایرانی نظیر صالح اصفهانی (۱۳۹۱)، نظامی پور و کاظمی (۱۳۹۱)، ساری و حسابی (۱۳۹۱)، پورنصیر (۲۰۱۳)، صفدری رنجبر و همکاران (۲۰۱۴)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، اکبری امامی و همکاران (۱۳۹۵) و امینی آلاشتی و اعرابی (۱۳۹۵) به جوانب مختلف پیاده‌سازی راهبرد و اسناد راهبردی پرداخته‌اند. جدول شماره ۴ چارچوب عوامل ذکرشده در الگوهای پیاده‌سازی راهبرد توسط محققان مختلف را نشان داده‌است. همچنین، الگوی آکوموس (۲۰۰۳) به‌عنوان الگوی پایه‌ای تحقیق حاضر به یازده عامل کلیدی پیاده‌سازی اشاره کرده و آنها را در چهار دسته محتوای راهبردی، زمینه راهبردی، فرآیند و پیامد تقسیم نموده‌است. این عوامل عبارت است از: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، واپایش، رهبری و پیامد (آکوموس، ۲۰۰۳).



شکل ۱. چارچوب پیاده‌سازی راهبرد (آکوموس، ۲۰۰۳)

1. Hitt
2. Hrebiniak
3. Said Elbanna
4. Alicja Gębczyńska
5. Arvand & Mas Bambang Baroto

ضمانت‌ها و ابزارهای اجرایی	
مجریان باورمند و توانمند	*
تعامل طراحان و مجریان	
رهبری اجرا	*
کیفیت راهبرد تدوین شده	
دینفعان	
عوامل محیطی	*
اسناد فرادستی	*
اجرای نظام‌مند	
فرهنگ سازمانی	*
ساختار سازمانی	*
منابع و امکانات	*
پاداش و انگیزش	
بازخورد و اصلاح	
پایش، نظارت و واپس	*
مهارت افزایی	
پشتیبانی اطلاعاتی و دانشی	*
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	*
هماهنگی و یکپارچگی	
ارتباطات و تعاملات	*
مقررات و سیستم‌ها	*
امینی و اعرابی (۱۳۹۵)	

منبع: (محقق ساخته)

کارکردهای موردانتظار از تحقق اهداف سند چنین بیان شده‌است: ۱. هم‌سوسازی و هم‌راستا نمودن پاسداران و بخش‌های مختلف سپاه با جهت‌گیری‌های اساسی؛ ۲. ارتقای افق دید راهبردی فرماندهان، مدیران و آحاد پاسداران به‌منظور دستیابی به مطلوبیت‌های نهادی سپاه؛ ۳. مینا و سند بالادستی بازمهندسی و طراحی مجدد مؤلفه‌های نهادی (تصویر مطلوب سپاه، ۱۳۹۱). ساختار سند از دو بخش تشکیل شده‌است: ۱. تصویر مطلوب کلان؛ ۲. تصویر مطلوب سپاه به تفکیک مؤلفه‌های نهادی. بخش اول شامل تعدادی گزاره توصیفی از وضعیت مطلوب آینده سازمان است که از ترکیب و امتزاج هنرمندانه و خلاقانه دو محور عمده "ارزش‌های بنیادین" و "توانمندی‌های محوری" موردنیاز سپاه در آینده تشکیل شده‌است. هر دو محور فوق که برگرفته از مبانی دینی و اعتقادی می‌باشند، متمایزکننده و برتری‌بخش بوده و از ویژگی‌های منحصر به فرد سپاه هستند که این نهاد را برای تحقق و تعالی رسالت پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن و اجرای هرگونه مأموریتی در این راستا توانمند و قوی‌دست می‌نمایند. بخش دوم، تجلی و نمود تصویر مطلوب کلان (بخش اول) در مؤلفه‌های سازمانی شامل مؤلفه‌های جهت‌گیری‌ها، ساختار سازمانی، نظامات، آموزش‌ها، سبک فرماندهی و مدیریت، فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی است و درواقع، خط‌مشی بازمهندسی حوزه‌های مختلف سازمان را مشخص نموده و مبنایی برای طراحی سپاه آینده بر اساس تغییرات پیش رو خواهد بود (تصویر مطلوب سپاه، ۱۳۹۱).

الگوی مفهومی تحقیق

با توجه به نظریات بالا، دستگاه مفهومی تحقیق حاضر در ۵ بُعد، ۱۵ مولفه، ۴۵ شاخص و ۹۶ گویه تشکیل شده است که عناصر (بُعد، مولفه، شاخص و گویه) الگو در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

نکته: گویه‌های الگو به علت حجم بالا ذکر نشده است.

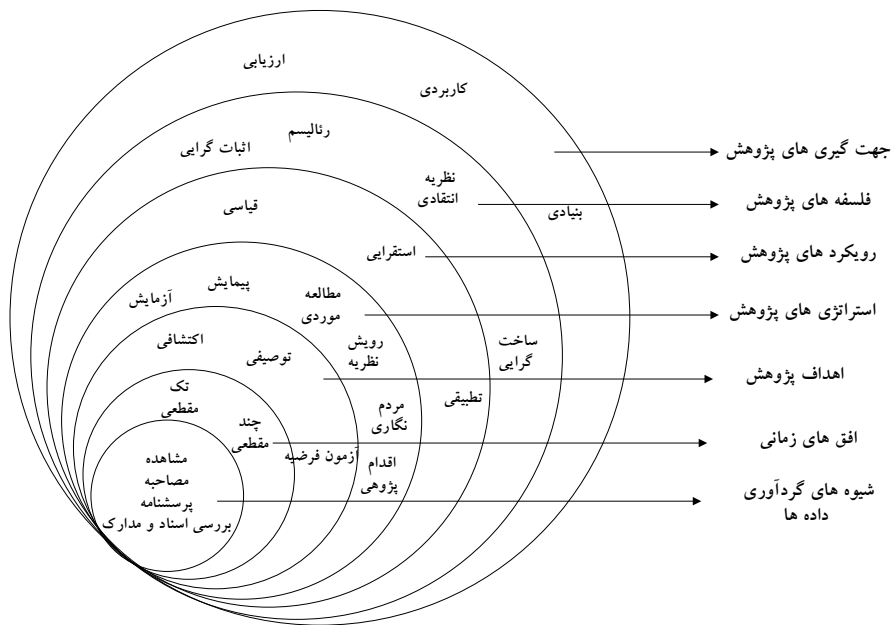
جدول ۵. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه

بُعد	مولفه	شاخص		
بُعد عملیاتی	ساختار سازمانی تحقق سند	نگاشت نهادی و تقسیم‌کار سازمانی		
		ارتباطات و تعاملات		
		همکاری و هماهنگی		
		اجماع و گفت‌وگو سازی		
	فرهنگ سازمانی تحقق سند	فرهنگ تحول‌گرایی		
		بهره‌برداری از الگوی پیاده‌سازی		
	تحقق نظام‌مند سند	رفع موانع و چالش‌های تحقق سند		
		ضمانت‌ها و ابزارهای اجرایی		
	بُعد عملیاتی	اسناد فرادستی	حمایت و پشتیبانی	
			یکپارچگی و انسجام	
ثبات و پایداری				
ذی‌نفعان بیرونی و ستادهای فرادستی		تعهد و مشارکت		
		انتظارات و توقعات		
		اعمال قدرت و نفوذ		
محیط اجرا		پاسخ‌گویی		
		عدم قطعیت محیطی		
		بُعد فرآیندی	کیفیت سند تدوین شده	انسجام
				صریح و شفاف
بومی				
علمی و متقن				
اجراپذیر	همسو			
	قابل ارزیابی			
ملاحظات تدوین سند	تدوین مشارکتی			
	تدوین کل‌نگر			
	تدوین مداوم			
بُعد رفتاری	تدوین نقشه‌راه تحقق سند		تمهیدات اجرایی	
		تبدیل و ترجمه عملیاتی برنامه‌ریزی عملیاتی		
	نظام‌سازی تحقق سند	مقررات سازمانی		
		سیستم‌های سازمانی		
	قابلیت‌سازی تحقق سند	مهارت‌ها		
		منابع و زیرساخت‌ها		
	پایش و واپایش تحقق سند	پایش و نظارت		
		واپایش و ارزیابی		
		بازخورد و یادگیری		
	بُعد رفتاری	رهبری تحقق سند	حمایت و مطالبه‌گری	
گروه ائتلاف مدیریتی				
سبک رهبری متناسب				
مجربان تحقق سند		شایستگی‌های مدیریتی		
		نگرش و رفتار		
		قابلیت و توانمندی		
		انگیزه و تلاش		
جامعه هدف اجرا	لحاظ شرایط بومی			
	حمایت و مشارکت			

منبع: (محقق ساخته)

روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق یا تعیین مبانی فلسفی تحقیق، کوششی در جهت تعیین روش منطقی دست‌یابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی (عندلیب، ۱۳۸۱: ۵۳ و ۵۴) و همچون نقشه‌ای، راهگشای مسیر حرکت محقق به سمت مقاصد مدنظر است (منصوریان، ۱۳۹۰). دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۳) با استفاده از "پیاز تحقیق" ساندرز و همکاران^۲ (۲۰۰۸) یک الگوی روش‌شناسی را ارائه داده‌اند که روش‌شناسی تحقیق حاضر، مبتنی بر آن تشریح خواهد شد. تحقیق حاضر بر مبنای فلسفی پراگماتیسم و با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و رویکرد آمیخته اکتشافی است؛ به این معنی که در سطح هدف، غالباً از رویکرد کیفی، در سطح جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از دو رویکرد کیفی و کمی و در سطح تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است.



شکل ۲. پیاز فرآیند تحقیق (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۳)

1. The research 'onion'
2. Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill

قلمرو تحقیق به لحاظ زمانی به صورت تک مقطعی و در بازه زمانی بین سال‌های ۱۳۸۷ الی ۱۳۹۸ است. به لحاظ مکانی در شهر تهران است، به لحاظ سازمانی در نهاد انقلابی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و به لحاظ موضوعی در شاخه الگوسازی و حوزه پیاده‌سازی در فرآیند مدیریت راهبردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اسناد و مدارک معتبر مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد و خط‌مشی در منابع علمی و تجربی (سپاه و نیروهای مسلح) و خبرگان حوزه مدیریت راهبردی (۱۵۰ نفر در دسترس) است. نمونه آماری تحقیق در روش کتابخانه‌ای به صورت تمام شمار تا اشباع نظری و در روش میدانی، در بخش مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی (۱۰ نفر) و در بخش پرسش‌نامه، بر اساس جدول مورگان (۸۲ نفر) تعیین شده است. داده‌های تحقیق با دو روش کتابخانه‌ای (با ابزار فیش‌برداری) و میدانی (با ابزارهای مصاحبه و پرسش‌نامه) گردآوری شده است و تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آزمون‌های آماری استنباطی انجام شده است و الگوسازی تحقیق نیز با استفاده از روش معادلات ساختاری^۱ (رویکرد مبتنی بر کوواریانس) در نرم‌افزار "اسمارت پی ال اس"^۲ در سه مرحله برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی صورت گرفته است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف. تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، نمونه آماری این تحقیق، شامل ۸۲ نفر از خبرگان آگاه به موضوع بودند که پرسش‌نامه در بین آنها توزیع شد و از میان ۷۶ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده، ۷۲ پرسش‌نامه به صورت کامل تکمیل شده بود. اطلاعات مربوط به سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کاری آنها در جدول ۶ ارائه گردیده است:

1. Structural Equation Modeling
2. Smart PLS

جدول ۶. تحلیل داده‌های توصیفی نمونه آماری

درصد	فراوانی		
۹۸/۶	۷۱	مدیریتی	نوع مسئولیت
۱/۴	۱	کارشناسی	
-	-	سایر	
۷۷/۸	۵۶	زیاد	میزان آشنایی
۲۲/۲	۱۶	متوسط	
-	-	ضعیف	

منبع: (محقق ساخته)

درصد	فراوانی		
۳۶/۱	۲۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۲۷/۸	۲۰	دانشجوی دکتری	
۳۶/۱	۲۶	دکتری	
-	-	سایر	سابقه مسئولیت (سال)
۸/۳	۶	تا ۱۰	
۱۲/۵	۹	۱۱ تا ۱۵	
۱۲/۵	۹	۱۶ تا ۲۰	
۲۳/۶	۱۷	۲۱ تا ۲۵	
۱۲/۵	۹	۲۶ تا ۳۰	
۳۰/۶	۲۲	۳۰ به بالا	

ب. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در این بخش، فهرستی از عوامل مؤثر در پیاده‌سازی طرح‌ها ارائه شده‌است. این فهرست، از مصاحبه با مدیران و دست‌اندرکاران خبره در حوزه پیاده‌سازی اسناد و طرح‌های راهبردی سپاه و نیروهای مسلح به دست آمده‌است و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و در جدول شماره ۷ آورده شده‌است.

ج. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

تحلیل داده‌های کمی در سه مرحله تحلیل اندازه‌گیری الگو، تحلیل ساختاری (ارتباطات) الگو و تحلیل کلی الگو انجام شده‌است.

جدول ۷. عوامل مؤثر در پیاده‌سازی اسناد راهبردی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان

ردیف	عامل
۱	تبدیل سند به برنامه‌ها و پروژه‌های اجرایی
۲	پشتیبانی برنامه‌های ۵ ساله و سالانه سازمان از تحقق سند
۳	مرحله‌بندی و توسعه تدریجی تحقق سند مبتنی بر بلوغ سازمان
۴	اجرای آزمایشی سند
۵	نظارت‌های میدانی و سیستمی از تحقق سند
۶	همسو کردن دیدگاه‌های ذی‌نفعان و ستادهای فرادستی نسبت به تحقق سند
۷	تعیین و انتصاب کمر بسته و متولی تحقق سند
۸	ایجاد شبکه‌ای از مدیران و مجریان سند
۹	حمایت و پشتیبانی از تحقق سند توسط مقامات عالی سازمان
۱۰	راه‌اندازی ستاد/قرارگاه ویژه جهت راهبری تحقق سند
۱۱	به‌کارگیری مدیران دو سو توان
۱۲	همکاری و هماهنگی بخش‌های سازمان در تحقق سند
۱۳	اصلاح و هم‌سوسازی ساختار سازمانی با سند
۱۴	گفتمان‌سازی و فرهنگ‌سازی اهداف سند
۱۵	گسترش فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی
۱۶	تدوین کاربردی، بومی و محصول محور سند
۱۷	به‌کارگیری مجریان توانمند و باورمند به سند
۱۸	اصلاح و هم‌سوسازی سایر نظام‌های سازمان با سند
۱۹	تعامل و مشارکت دادن طراحان و مجریان در تدوین و اجرای سند

ردیف	عامل
۲۰	تبیین، توجیه و آموزش مجریان نسبت به سند
۲۱	توسعه واحدهای الگو در تحقق سند و تکثیر آن

منبع: (محقق ساخته)

برازش اندازه‌گیری الگو

برای پایایی، سه شاخص ضریب بارهای عاملی^۱ (پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر)، آلفای کرونباخ^۲ و پایایی ترکیبی^۳ و برای روایی، شاخص روایی همگرا^۴ مورد بررسی قرار گرفته و وضعیت آن در جدول‌های ۸ تا ۱۲ ذکر شده‌است.

جدول ۸. وضعیت پایایی و روایی بُعد محتوایی الگو

بُعد	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
محتوایی			۰/۵۴۱	۰/۵۲۶	۰/۸۰۶	۰/۶۷۶
	کیفیت سند تدوین شده		۰/۸۶۴	۰/۷۶۲	۰/۸۲۹	۰/۴۱۳
		انسجام	۰/۵۶۴	۱	۱	۱
		صریح و شفاف	۰/۵۴۲	۱	۱	۱
		بومی	۰/۶۲۶	۱	۱	۱
		علمی و متقن	۰/۷۲۷	۰/۷	۰/۸۶۹	۰/۷۶۹
		همسو	۰/۷۸۶	۰/۵۹۹	۰/۸۳۰	۰/۷۱
		اجراپذیر	۰/۵۹۶	۱	۱	۱
		قابل ارزیابی	۰/۶۲۰	۱	۱	۱

1. Loading
2. Cronbach Alpha
3. Composite Reliability
4. Convergent Validity

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	شاخص	مؤلفه	بُعد
۰/۵۳۱	۰/۸۱۹	۰/۷۰۸	۰/۷۷۹		ملاحظات تدوین سند	
۰/۶۳۷	۰/۷۷۸	۰/۴۳	۰/۷۶۵	تدوین مشارکتی		
۱	۱	۱	۰/۷۴۰	تدوین کل نگر		
۱	۱	۱	۰/۶۷۵	تدوین مداوم		
۱	۱	۱	۰/۷۳۱	تمهیدات اجرایی		

جدول ۹. وضعیت پایایی و روایی بُعد فرآیندی الگو

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	شاخص	مؤلفه	بُعد
۰/۵۱۲	۰/۸۰۶	۰/۶۷۶	۰/۵۰۵			فرآیندی
۰/۶۵۲	۰/۷۸۷	۰/۴۸۲	۰/۵۹۴		تدوین نقشه راه تحقق سند	
۰/۷۵۶	۰/۸۶	۰/۶۹۷	۰/۷۱۵	تبدیل و ترجمه عملیاتی		
۰/۶۰۲	۰/۸۵۸	۰/۷۹۳	۰/۸۹	برنامه ریزی عملیاتی		
۰/۸۸۶	۰/۹۴	۰/۸۷۲	۰/۸۲۰		نظام سازی تحقق سند	

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	شاخص	مؤلفه	بُعد
۱	۱	۱	۰/۹۳۷	مقررات سازمانی		
۰/۸۸۶	۰/۷۷۴	۰/۵۸۸	۰/۹۴۶	سیستم‌های سازمانی		
۰/۶۶۳	۰/۷۹۶	۰/۵۰۶	۰/۷۴۱		قابلیت‌سازی تحقق سند	
۱	۱	۱	۰/۷۳۳	مهارت‌ها		
۰/۵۹۷	۰/۸۸	۰/۸۲۶	۰/۸۸۸	منابع و زیرساخت‌ها		
۰/۶۶۸	۰/۸۵۸	۰/۷۵۴	۰/۶۹۰		پایش و واپایش تحقق سند	
۰/۷۰۲	۰/۸۲۴	۰/۵۸۱	۰/۸۴۰	پایش و نظارت		
۰/۶۵۳	۰/۹۱۸	۰/۸۹۵	۰/۸۴۵	واپایش و ارزیابی		
۰/۷۵۲	۰/۸۵۵	۰/۸۰۷	۰/۷۶۴	بازخورد و یادگیری		

جدول ۱۰. وضعیت پایایی و روایی بُعد رفتاری الگو

بُعد	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رفتاری			۰/۶۰۸	۰/۷۸۱	۰/۸۷۳	۰/۶۹۶
	رهبری تحقق سند		۰/۸۳۸	۰/۶۶۷	۰/۸۰۲	۰/۵۰۹
		حمایت و مطالبه‌گری	۰/۵۸۷	۰/۶۲۳	۰/۸۰۱	۰/۵۷۷
		گروه ائتلاف مدیریتی	۰/۶۲۵	۰/۷۵	۰/۸۵۸	۰/۶۷
		سبک رهبری متناسب	۰/۸۰۶	۰/۸۸۷	۰/۹۱۲	۰/۵۹۹
		شایستگی‌های مدیریتی	۰/۸۰۷	۰/۸۵۶	۰/۸۹۸	۰/۶۴
	مجربان تحقق سند		۰/۹۰۱	۰/۷۴۵	۰/۸۵۵	۰/۶۶۲
		نگرش و رفتار	۰/۸۳۴	۱	۱	۱
		قابلیت و توانمندی	۰/۸۲۱	۰/۶۹۸	۰/۸۶۹	۰/۷۶۸
		انگیزه و تلاش	۰/۷۸۵	۰/۹۵۵	۰/۹۷۸	۰/۹۵۷
	جامعه هدف اجرا		۰/۷۵۹	۰/۷۶	۰/۸۹۱	۰/۸۰۴

بُعد	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
		لحاظ شرایط بومی	۰/۹۲۵	۱	۱	۱
		حمایت و مشارکت	۰/۸۶۷	۰/۸۰۸	۰/۸۸۷	۰/۷۲۴

جدول ۱۱. وضعیت پایایی و روایی بُعد زمینه سازمانی الگو

بُعد	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
زمینه سازمانی			۰/۷۹۴	۰/۶۶	۰/۸۱۶	۰/۵۹۷
	ساختار سازمانی تحقق سند		۰/۷۸۷	۰/۶۵۳	۰/۸۱۱	۰/۵۸۹
		نگاشت نهادی و تقسیم‌کار سازمانی	۰/۷۳۰	۰/۸۸۱	۰/۹۱۷	۰/۷۳۷
		ارتباطات و تعاملات	۰/۸۱۰	۰/۶۹۱	۰/۸۲۹	۰/۶۱۸
		همکاری و هماهنگی	۰/۷۶۰	۰/۲۳۱	۰/۷۰۹	۰/۵۵۹

۰/۷۳۷	۰/۸۴۹	۰/۶۴۸	۰/۸۲۴	فرهنگ سازمانی تحقق سند		
۰/۵۳۳	۰/۷۶۵	۰/۶۵۴	۰/۸۲۳	اجماع و گفتمان‌سازی		
۰/۸۰۲	۰/۹۲۴	۰/۸۸۱	۰/۸۹۲	فرهنگ تحول‌گرایی		
۰/۶۷۸	۰/۸۶۴	۰/۷۶۳	۰/۷۰۲	تحقق نظام‌مند سند		
۰/۶۰۷	۰/۷۳۳	۰/۵۴۵	۰/۸۱۶	بهره‌برداری از الگوی پیاپی‌سازی		
۱	۱	۱	۰/۸۱۹	موانع و چالش‌های تحقق سند		
۱	۱	۱	۰/۸۳۵	ضمانت‌ها و ابزارهای اجرایی		

جدول ۱۲. وضعیت پایایی و روایی بُعد زمینه محیطی الگو

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	شاخص	مؤلفه	بُعد
۰/۶۹۱	۰/۸۷۰	۰/۷۷۶	۰/۸۳۱			زمینه محیطی

۰/۷۸۳	۰/۹۱۵	۰/۸۶	۰/۸۳۷		اسناد فرادستی	
۱	۱	۱	۰/۸۳۴	حمایت و پشتیبانی		
۱	۱	۱	۰/۹۱۳	یکپارچگی و انسجام		
۱	۱	۱	۰/۹۰۵	ثبات و پایداری		
۰/۶۴۸	۰/۸۸	۰/۸۱۸	۰/۸۸۲		ذی‌نفعان بیرونی و ستادهای فرادستی	
۱	۱	۱	۰/۸۳۴	تعهد و مشارکت		
۱	۱	۱	۰/۸۵۸	انتظارات و توقعات		
۱	۱	۱	۰/۷۵۳	اعمال قدرت و نفوذ		
۱	۱	۱	۰/۷۷۰	پاسخ‌گویی		
۱	۱	۱	۰/۷۷۲		محیط اجرا	

۰/۷۸۴	۰/۹۱۶	۰/۸۶۲	۱	عدم قطعیت محیطی		
-------	-------	-------	---	-----------------	--	--

منبع: (محقق ساخته)

برازش ساختاری (ارتباطات) الگو

در این بخش، وضعیت ساختاری الگو و روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برون زا) و وابسته (درون زا) بر اساس معیارهای ضرایب تأثیر، ضریب تعیین (R^2)، ضریب ارتباط پیشین (Q^2) و معیار اندازه اثر (F^2) بررسی شده است. در مرحله اول، ارتباط سازه اصلی (الگوی پیاده سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه) با ابعاد الگو بررسی شد و نتایج تحلیل ضرایب مسیر این مرحله، در جدول شماره ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳. وضعیت ارتباط سازه اصلی با ابعاد الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R^2	ضریب Q^2	ضریب F^2
پیاده سازی	محتوایی	۳/۶۹۲	۰/۱۹۲	۰/۰۹۴	۰/۲۱۸
	فرآیندی	۴/۱۶۶	۰/۲۳۶	۰/۲۱۳	۰/۳۰۹
	رفتاری	۶	۰/۲۳۱	۰/۳۲۶	۰/۳۰۱
	زمینه سازمانی	۶/۵۳۰	۰/۳۴۴	۰/۲۰۹	۰/۵۲۴
	زمینه محیطی	۷/۳۰۸	۰/۳۰۸	۰/۳۶۳	۰/۴۴۵

منبع: (محقق ساخته)

همان طور که وضعیت ضرایب معیارها در جدول بالا نشان داده شده است، عمده مسیرهای سازه اصلی به ابعاد به صورت قوی برازش شده است. در مرحله دوم، ارتباط ابعاد با مؤلفه های الگو بررسی شد و نتایج تحلیل ضرایب مسیر این مرحله در جدول شماره ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۴. وضعیت ارتباط ابعاد با مؤلفه‌های الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
محتوایی	کیفیت سند تدوین شده	۳/۷۸۸	۰/۱۹۹	۰/۲۳۱	۰/۱۹۸
	ملاحظات تدوین سند	۳/۶۲۷	۰/۲۰۸	۰/۲۳۲	۰/۲۶۳
فرآیندی	تدوین نقشه‌راه تحقق سند	۴/۸۹۵	۰/۲۹۹	۰/۰۸۵	۰/۴۲۶
	نظام‌سازی تحقق سند	۵/۱۳۱	۰/۳۴	۰/۵۱۹	۰/۵۱۴
	قابلیت‌سازی تحقق سند	۳/۶۳۴	۰/۱۹۵	۰/۱۰۹	۰/۱۷۵
	پایش و واپایش تحقق سند	۴/۸۰۳	۰/۱۹	۰/۳۴۲	۰/۲۳۴
رفتاری	رهبری تحقق سند	۴/۴۸۶	۰/۲۰۱	۰/۲۳۲	۰/۲۵۱
	مجریان تحقق سند	۴/۴۵۵	۰/۱۹۱	۰/۳۳۱	۰/۲۳۲
	جامعه هدف اجرا	۳/۸۸۵	۰/۲۴۶	۰/۳۵۳	۰/۳۲۶
زمینه سازمانی	ساختار سازمانی تحقق سند	۵/۰۰۸	۰/۲۷۶	۰/۱۹۴	۰/۳۸۱
	فرهنگ سازمانی تحقق سند	۵/۵۶۳	۰/۲۰۲	۰/۲۳۰	۰/۲۱۲
	تحقق نظام‌مند سند	۵/۰۳۵	۰/۲۱۱	۰/۳۳۷	۰/۲۳۳

۰/۸۹۲	۰/۵۰۳	۰/۴۷۱	۸/۴۱۹	اسناد فرادستی	زمینه محیطی
۱/۴۶۱	۰/۳۹۱	۰/۵۹۴	۹/۶۸۲	ذی‌نفعان بیرونی و ستادهای فرادستی	
۰/۲۴۶	۱	۰/۱۹۷	۳/۰۱۷	محیط اجرا	

منبع: (محقق ساخته)

همان‌طور که وضعیت ضرایب در جدول بالا نشان می‌دهد، عمده مسیرهای ابعاد به مؤلفه‌ها به‌صورت قوی برآزش شده‌است. در مرحله سوم، ارتباط مؤلفه‌ها با شاخص‌های الگو بررسی شد و نتایج تحلیل ضرایب مسیر این مرحله در جدول شماره ۱۵ نشان داده شده‌است.

جدول ۱۵. وضعیت ارتباط مؤلفه‌ها با شاخص‌های الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
کیفیت سند تدوین شده	انسجام	۸/۰۰۴	۰/۳۲۷	۱	۰/۴۸۶
	صریح و شفاف	۵/۰۰۸	۰/۲۳۳	۱	۰/۳۰۴
	بومی	۵/۶۳۲	۰/۲۷۷	۱	۰/۳۸۲
	علمی و متقن	۶/۷۵۳	۰/۳۶۲	۰/۲۹۲	۰/۵۶۸
	هم‌سو	۱۲/۹۸۳	۰/۴۶۹	۰/۱۷۵	۰/۸۸۳
	اجراپذیر	۵/۲۱۲	۰/۲۵۳	۱	۰/۳۳۹
	قابل‌ارزیابی	۷/۷۹۳	۰/۳۵۱	۱	۰/۵۴۱

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
ملاحظات تدوین سند	تدوین مشارکتی	۷/۸۵۹	۰/۲۹۸	۰/۰۵۸	۰/۴۲۴
	تدوین کل‌نگر	۵/۳۳۱	۰/۲۱۵	۱	۰/۲۷۳
	تدوین مداوم	۱/۹۷۷	۰/۱۹۱	۱	۰/۱۲۲
	تمهیدات اجرایی	۵/۴۸۷	۰/۲۰۷	۱	۰/۲۶۲
تدوین نقشه راه تحقق سند	تبدیل و ترجمه عملیاتی	۳/۷۸۵	۰/۲۵۱	۰/۲۶۱	۰/۳۳۵
	برنامه‌ریزی عملیاتی	۴/۸۴۵	۰/۳۱۷	۰/۳۱۳	۰/۴۶۴
نظام‌سازی تحقق سند	مقررات سازمانی	۵/۰۱۹	۰/۴۶۹	۱	۰/۸۸۴
	سیستم‌های سازمانی	۴/۷۱۹	۰/۴۶۲	۰/۳۱۸	۰/۸۶۰
قابلیت‌سازی تحقق سند	مهارت‌ها	۴/۴۲۴	۰/۲۸۶	۱	۰/۴۰۱
	منابع و زیرساخت‌ها	۶/۶۱۲	۰/۲۴۸	۰/۳۸۶	۰/۳۲۹
پایش و واپایش تحقق سند	پایش و نظارت	۶/۷۴۹	۰/۳۵۶	۰/۱۵۹	۰/۵۵۲
	واپایش و ارزیابی	۶/۷۸۷	۰/۲۶۴	۰/۴۷۹	۰/۳۵۹
	بازخورد و یادگیری	۲/۰۶۸	۰/۱۹۲	۰/۲۲۴	۰/۱۱

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
رهبری تحقق سند	حمایت و مطالبه‌گری	۵/۱۵۲	۰/۲۷۶	۰/۱۹۷	۰/۳۸۲
	گروه ائتلاف مدیریتی	۵/۸۶۶	۰/۳۰۱	۰/۳۲۳	۰/۴۳۱
	سبک رهبری متناسب	۱۳/۲۷۲	۰/۵۸۳	۰/۴۱۳	۱/۴
	شایستگی‌های مدیریتی	۱۱/۵۲۴	۰/۵۴۳	۰/۴۰۷	۱/۱۸۸
مجریان تحقق سند	نگرش و رفتار	۳/۹۹۴	۰/۱۹۵	۱	۰/۲۲۴
	قابلیت و توانمندی	۴/۸۵۳	۰/۲۲۲	۰/۲۸۶	۰/۲۸۵
	انگیزه و تلاش	۵/۷۲۷	۰/۳۶۷	۰/۶۲۵	۰/۵۷۹
جامعه هدف اجرا	لحاظ شرایط بومی	۱۱/۸۸۸	۰/۶۵۹	۱	۱/۹۳۴
	حمایت و مشارکت	۹/۶۸۹	۰/۶۲۹	۰/۴۱۴	۱/۶۹۶
ساختار سازمانی تحقق سند	نگاشت نهادی و تقسیم‌کار سازمانی	۷/۸۶۴	۰/۳۹۶	۰/۵۳۱	۰/۶۵۶
	ارتباطات و تعاملات	۴/۵۱۰	۰/۲۱۷	۰/۲۶۳	۰/۲۷۸
	همکاری و هماهنگی	۷/۰۷۸	۰/۳۷۵	۰/۰۵۸	۰/۶۰۱

ضریب F2	ضریب Q2	ضریب R2	ضریب تأثیر	به	از
۰/۴۶۴	۰/۱۵۲	۰/۳۱۷	۵/۲۴۰	اجماع و گفتمان‌سازی	فرهنگ سازمانی تحقق سند
۰/۱۴۱	۰/۵۰۳	۰/۱۹۸	۲/۵۶۴	فرهنگ تحول‌گرایی	
۰/۵۰۸	۰/۰۸۵	۰/۳۳۷	۴/۰۲۶	بهره‌برداری از الگوی پیاده‌سازی	تحقق نظام‌مند سند
۰/۶۴۳	۱	۰/۳۹۱	۴/۴۷۱	رفع موانع و چالش‌های تحقق سند	
۰/۹۵۰	۱	۰/۴۸۷	۵/۴۶۰	ضمانت‌ها و ابزارهای اجرایی	
۰/۸۵۸	۱	۰/۴۶۲	۵/۳۳۴	حمایت و پشتیبانی	اسناد فرادستی
۱/۳۸۹	۱	۰/۵۸۱	۴/۳۴۹	یکپارچگی و انسجام	
۰/۸۳۰	۱	۰/۴۵۳	۷/۷۸۹	ثبات و پایداری	

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
ذی‌نفعان بیرونی و ستادهای فرادستی	تعهد و مشارکت	۹/۲۵۱	۰/۵۷۵	۱	۱/۳۵۰
	انتظارات و توقعات	۶/۶۶۲	۰/۴۶۱	۱	۰/۸۵۶
	اعمال قدرت و نفوذ	۷/۷۱۶	۰/۵۴۷	۱	۱/۲۰۵
	پاسخ‌گویی	۸/۷۴۷	۰/۴۶۷	۱	۰/۸۷۵
محیط اجرا	عدم قطعیت محیطی	۵/۹۴۷	۰/۳۵	۰/۵۲۱	۰/۵۳۹

منبع: (محقق ساخته)

همان‌طور که وضعیت ضرایب در جدول بالا نشان می‌دهد، عمده مسیرهای مؤلفه‌ها به شاخص‌ها به صورت قوی برازش شده‌است.

برازش کلی الگو

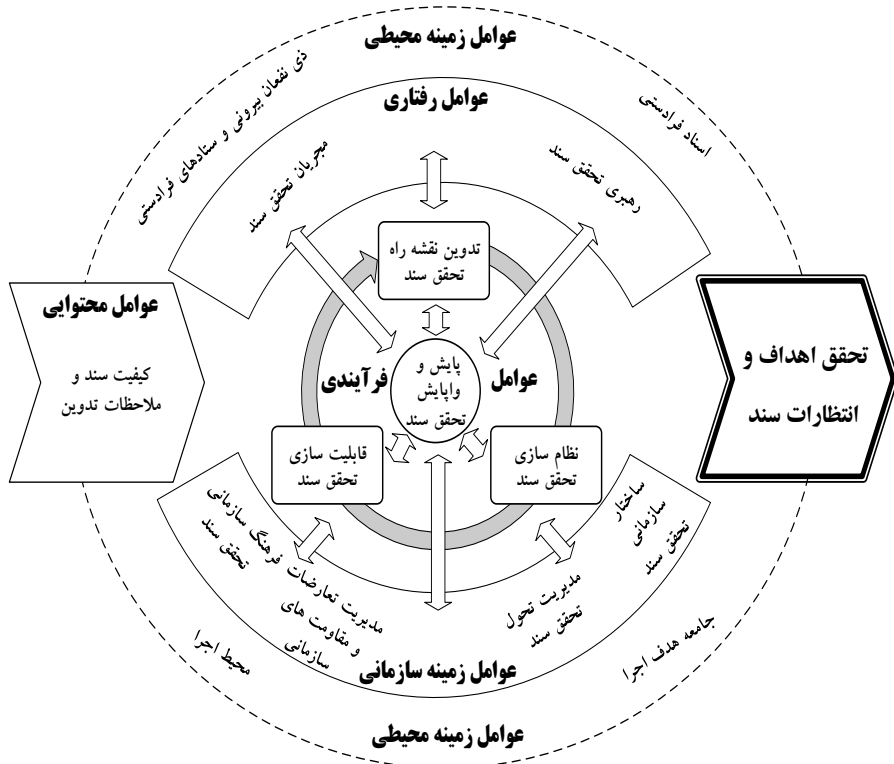
برازش کلی الگو مبتنی بر معیار نیکویی برازش^۱ محاسبه و برابر ۰/۵۰۶ شد که نشان‌دهنده برازش قوی الگو است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی برای پیاده‌سازی اسناد راهبردی سازمان‌های دفاعی با مطالعه موردی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه بود؛ چراکه بررسی مطالعات پیشین بیانگر آن است که در ادبیات موضوع، الگوی یکپارچه‌ای که به صورت خاص و با در نظر گرفتن ملاحظات مربوط به سازمان‌ها و نهادهای انقلابی، به پیاده‌سازی اسناد راهبردی بپردازد، وجود ندارد. طبق نتایج این تحقیق، الگوی پیاده‌سازی راهبرد در نهادهای انقلابی، دارای پنج بُعد اصلی محتوایی، فرآیندی، رفتاری، زمینه سازمانی و زمینه محیطی است و هر یک از ابعاد،

1. GOF

دارای مولفه‌هایی هستند که در شکل شماره ۳ نشان داده شده‌است.



شکل ۳. الگوی مفهومی سطح یک تحقیق (محقق ساخته)

پیاده‌سازی اسناد راهبردی، فرآیندی مستمر است و نیازمند نگاه یکپارچه و متوازن به مجموعه عواملی است که در الگوی بالا ذکر گردیده‌است که با رعایت ملاحظات مذکور، تحقق اهداف و انتظارات اسناد راهبردی تضمین خواهد شد.

پژوهش حاضر قابلیت و زمینه تحقیقات تکمیلی در زمینه پیاده‌سازی اسناد راهبردی و سیاستی در سطوح سازمانی و ملی را فراهم نموده‌است که انجام هر یک از آنها به ارتقای سطح دانش پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی کمک خواهد نمود. همچنین، محدودیت این تحقیق، نقصان در کیفیت اجرای مراحل روش پژوهش بوده‌است؛ بر این اساس، کیفیت نتایج تحقیق وابسته به این محدودیت خواهد بود.

منابع فارسی

- ادریسی، حسین؛ نیک فرجام درجود، مهدی (۱۳۹۵)، "بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی در شهر تهران)"، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲(۴)، ۳۱-۴۲.
- اکبرپور شیرازی، محسن؛ صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۳)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶(۱۲)، ۱۳-۳۶.
- بودون، ریمون؛ نیک‌گهر، عبدالحسین (۱۳۸۳)، منطق‌کنش اجتماعی: روش تحلیل مسائل اجتماعی، تهران، توتیا.
- بولا، هارینز (۱۳۷۶)، ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، ترجمه خدایار ابیلی، تهران، موسسه بین‌المللی روش‌های آموزشی بزرگسالان.
- پالمز، ریچارد ا. (۱۳۹۳)، کتاب علم هرمنوتیک، ترجمه محمد سعید حنایی کاشانی، تهران، هرمس.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۳)، "موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی"، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۳)، ۱-۲۲.
- پورصادق، ناصر؛ خاتمی، بهزاد؛ سیاحت‌خواه، منیر (۱۳۸۹)، نقش رهبری استراتژیک در موفقیت اجرا و پیاده‌سازی استراتژیها تحلیل نظری. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- تصویر مطلوب سپاه (۱۳۹۱)، تهران، معاونت طرح و برنامه ریزی راهبردی سپاه.
- جاکارد، جیمز؛ جاکوبی، جیکوب (۱۳۹۷)، مهارت‌های ساخت نظریه و مدل در علوم اجتماعی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و بهنام شهائی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- جلالی، سید حسین؛ مظلومی، نادر (۱۳۹۶)، "نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرآیند پیاده‌سازی استراتژی"، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، ۱۶۱-۱۸۰.
- حقیقی، محمد؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ عصبانی، توحید؛ ترابی، اصغر (۱۳۹۰)، "بررسی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۴۹(۴۹)، ۵۱-۷۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، صفار.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۸)، لغت‌نامه دهخدا، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- رابینسون، ریچارد بران؛ پیرس، جان (۱۳۹۲)، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه محمود حسینی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). (نشر اثر اصلی ۲۰۰۵)
- ربینیاک، لارنس (۲۰۱۳)، عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر، ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل نژاد و علی رضاهاشمی، تهران، آیلار.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۵)، راهبردهای مدیریت: برای مدیران اجرایی کارشناسان ارشد طراحی راهبرد

- دانشجویان مدیریت در مقاطع تحصیلی مختلف، تهران، شرکت ایده پردازان فن و هنر.
- رستمی، محمدباقر؛ مخبر دزفولی، محمدباقر؛ دهقان، نبی‌الله (۱۳۹۵)، "ارائه الگوی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور بر اساس رویکرد پارادیمی روش نظریه مبنایی"، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۶(۲۰)، ۱۴۵-۱۶۱.
- رهنورد، فرج‌الله؛ فتحی لیواری، رقیه؛ روشن دل اربطانی، طاهر (۱۳۹۳)، "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صدا و سیما آذربایجان شرقی"، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۲۸(۲۸)، ۷۵-۹۴.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰)، دایره المعارف علوم اجتماعی، تهران، کیهان.
- سورین، ورنر؛ تانکارد، جیمز (۱۳۸۶)، نظریه‌های ارتباطات، ترجمه علیرضا دهقان، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- عندلیب، علیرضا (۱۳۸۱)، روش تحقیق و تدوین رساله دکتری، تهران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد. (نشر اثر اصلی ۱۳۸۱)
- غفاریان، وفا؛ تفویضی، فرین؛ رضائی یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶)، "مطالعه تطبیقی الگوهای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان" مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، سیویلیکا.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمانی، تبریز، فروزش.
- کیوی، ریموند؛ کامپنهود، لوک‌وان (۱۳۸۴)، روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران، توتیا.
- لاسورسا، دومینیک؛ شومیکر، پاملا؛ تانکارد، جیمز (۱۳۸۸)، نظریه‌سازی در علوم اجتماعی، ترجمه محمد عبداللهی، تهران، جامعه شناسان.
- مبارکیان، حجت‌اله؛ خوزین، علی؛ فرمهینی فراهانی، احمد (۱۳۹۴)، "بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت"، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۲۸(۱)، ۲۴-۳۰.
- مبینی دهکردی، علی؛ سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۸۸)، "مدیریت استراتژیک برای رهبران (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی استراتژی)"، تهران، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- مظلومی، نادر؛ جلالی، سید حسین (۱۳۹۳)، "ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری"، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۵)، ۱-۲۶.
- _____ (۱۳۹۱)، "اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۴(۷)، ۱۲۵-۱۴۸.
- مک‌لنن، اندرو (۱۳۹۳)، پیاده‌سازی استراتژی، ترجمه سید محمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی و محسن

- قادری، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، بازیابی از کتابخانه دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- منصوریان، یزدان (۱۳۹۰)، "مبانی روش‌های پژوهش آمیخته: ترکیب رویکردهای کمی و کیفی در علوم اجتماعی و رفتاری"، کلیات کتاب ماه، ۱۴ (۴)، ۶۶-۶۹.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷)، در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان، قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی.
- میرشفیعی، نصرالله؛ الوانی، سیدمهدی (۱۳۶۹)، مدیریت تولید، تهران، به نشر.
- میرمعزی، سیدحسین (۱۳۸۹)، "الگوی پیشرفت و اسلامی‌سازی علوم انسانی" زمانه، ۹۴ (۹)، ۲۵-۲۵.
- ناسخیان، علی اکبر؛ وکیلی، سعید؛ حافظ امینی، حمیرا (۱۳۹۲)، گفتارهایی در مبانی، مفاهیم و روش‌شناسی الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز مدارک علمی و انتشارات.
- هانگر، جی دیوید؛ ولین، تامس (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه داود ایزدی و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هدی، فرل (۱۳۹۱)، اداره امور عمومی تطبیقی (مدیریت تطبیقی)، ترجمه غلامرضا معمارزاده و سیدمهدی الوانی، تهران، اندیشه‌های گوهربار.
- هریسون، جفری اس؛ جان، کارن اچ (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدرسول الماسی فرد، تهران، مهکامه.

منابع انگلیسی

- Aaker, D. A. (1998), *Developing business strategies* (5th ed.), New York: Wiley
- Alamsjah, Firdaus (2011), *Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24), 1444-1450
- Beer, Michael & Eisenstat (2000), *The silent killers of strategy implementation and learning*. *Sloan Management Review*, (41)
- Čater, Tomaž & Pučko, Danijel (2010), *Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*. *Journal for East European Management Studies* 3,(15), 207-236
- Common, Dianne (1978), *A theoretical model for curriculum implementation*.

(Thesis). University of Ottawa (Canada)

-Crittenden, Victoria L. & Crittenden, William F. (2008), Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, (51), 301-309

- Deutsch, Karl W. (1952), On Communication Models in the Social Sciences. *Public Opinion Quarterly*, 16, (3), 356-380

- Frigg, Roman & Hartmann, Stephan (2018), Models in Science. In Edward N. Zalta, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Edition Summer 2018). Metaphysics Research Lab, Stanford University.

- Harrington, Robert J. (2006), The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *International Journal of Hospitality Management*, 3,(25), 373-397

- Higgins, J. M. (2005), The eight «S» of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 1,(5), 3-13

- Higgins, Monica. C, Weiner, Jennie & Young, Lissa (2012), Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, (33), 366-388

- Li, Yang, Gou ui, Sun & Eppler, Martin J. (2008), Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA Working Paper, 2, 1-46

- Mbaka, Rose Murugi & Mugambi, Fred (2014), Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, (7), 61-68

- Mišanková, Mária & Kočíšová, Katarína (2014), Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (110), 861-870

- Noble, Charles H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42, (6), 19-28

- 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*, 6, (23), 719-738

- Okumus, Fevzi (2003), A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41, (9), 871-882

- Pearce, John A & Robinson, Richard B. (1991), *Formulation, Implementation and Competitive Strategy*. U.S.A: Richard D. Irwin

- Pournasir, Shahin (2013), Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran. *Journal of International Studies*, 6, (2), 65-78

- Qi, Hantang (2005), Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers. *MIR: Management International Review*, 45, (1), 45-70

- Radomska, Joanna (2014), Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270

- Radomska, Joanna (2015), The Role of Managers in Effective Strategy Implementation. *International Journal of Contemporary Management*, 12, (3), 77-85

- 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), 13-37

- Verweire, K. (2014), *Strategy Implementation*. Nw York: Routledge

- Wheelen, T. L & Hunger, J. D. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (Edition 13)*. Boston: Pearson/Prentice Hall