

## طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی در دو سطح

### فردی و سازمانی: پیشایندها، پیامدها

ابوالفضل سپهری‌راد<sup>1\*</sup>، سیدحمید خدادادحسینی<sup>2</sup>، اسدا... کردنائیج<sup>3</sup>

اصغر مشبکی اصفهانی<sup>4</sup>

- 1- دانشجوی دکتری، مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 2- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 3- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 4- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: 1398/04/23

دریافت: 1397/09/20

### چکیده

مشکل اصلی در بحث برنامه‌ریزی راهبردی، نه تدوین بلکه پیاده‌سازی و اجرای آن است. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های سلسله‌مراتبی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی است زیرا به دنبال چارچوبی برای کمک به پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه راهبردی است. شیوه گردآوری اطلاعات این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و نیز انجام مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه مورد مطالعه بوده است. روش انجام این پژوهش تئوری داده‌بنیاد چندگانه بوده است، به طوری که پس از مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل محتوا در قالب دو دسته از عوامل فردی و سازمانی شناسایی و استخراج شده و یک الگوی ابتدایی براساس آنها ایجاد شده است. در مرحله بعد با بهره‌گیری از نتایج حاصل از مرحله مصاحبه‌های عمیق با تعداد 30 نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده نمونه‌گیری به روش گلوله برفی انجام شده است، الگویی براساس عوامل مطرح شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان استخراج شده است. در



این الگو نیز عوامل در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت الگوی نهایی براساس ترکیب دو الگوی حاصل از ادبیات نظری و الگوی حاصل از مصاحبه‌ها استخراج و در قالب الگویی متشکل از پیشایندهای اجرا و پیاده‌سازی موفق راهبرد و همچنین نتایج اجرا و پیاده‌سازی آن در سطوح فردی و سازمانی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، برنامه راهبردی، اجرای راهبردی، پیاده‌سازی راهبردی، سطوح فردی و سازمانی.

## 1- مقدمه

در مدیریت راهبردی، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به‌طور پایدار و مستمر به رقابت بپردازند، برای هدایت و پیشبرد برنامه‌های بلندمدت خود و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم راهبردهایی برای خود نیاز دارند. اما این راهبردها در صورتی که به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به دنبال نخواهند داشت. اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده به عنوان مهم‌ترین، پیچیده‌ترین و زمان‌برترین مرحله مدیریت راهبردی می‌باشد. اما راهبردها نباید تنها در سطح تدوین و در سطوح عالی سازمان باقی بماند بلکه باید بتواند به خوبی جاری‌سازی شود. عوامل بسیاری بر تبدیل راهبردهای تدوین شده به عمل تأثیر می‌گذارند و در موارد بسیاری ممکن است حتی بهترین راهبردهای تدوین شده نیز اجرایی نشود [1]. پیچیدگی پیاده‌سازی، اجرای راهبردی و عوامل مؤثر بر آن که با موانع مختلف روبه‌رو می‌شوند، مهم‌ترین چالشی است که مدیریت سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان هستند [2]. این چالش در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد، اما شرایط زمینه‌ای بسیاری از سازمان‌ها موجب تأثیر عوامل متعددی بر پیاده‌سازی و اجرای راهبردی می‌شوند. سازمان‌های دفاعی در ایران یکی از سازمان‌هایی هستند که نقش کلیدی در محیط کلان کشور و امنیت آن بازی می‌کنند. همچنین این سازمان‌ها از آغاز به منظور اجرای مأموریت‌هایی به خصوص به وجود آمده‌اند که ماهیت آنها، یعنی توان بالا در درگیری، آنها را به سازمان‌هایی رقابتی تبدیل کرده است که همین امر اهمیت تدوین، پیاده‌سازی و اجرای مناسب راهبردها در آنها را مورد توجه مدیران و رهبران سیاسی کشور قرار می‌دهد. علاوه بر اینها شرایط و تغییرات



محیطی باعث ایجاد مأموریت‌های جدیدی برای این سازمان‌ها شده است و نقش‌های مختلف جدیدی را برای این سازمان‌ها ایجاد کرده است، اما از سویی دیگر ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ و وسعت بخش‌های عملیاتی مواردی هستند که باید به عنوان عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی و اجرای مناسب راهبردهای به روز تدوین شده در این سازمان‌ها مد نظر قرار گیرند. این پژوهش در نظر دارد ابعاد و زوایای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سطح تاکتیک و سطح عملیات در سازمان مورد مطالعه را روشن کرده و بیان کند که تقویت سطح تاکتیک (متناظر با مرحله پیاده‌سازی راهبرد) و سطح عملیات (متناظر با مرحله اجرای راهبرد) می‌تواند چه آثاری در سازمان به وجود آورده و چگونه از سطوح مختلف سلسله سازمانی تأثیر و تأثر بپذیرد. بنابراین این پژوهش به دنبال بررسی و ارائه الگوی مناسب پیاده‌سازی راهبرد در سطح تاکتیک و اجرای راهبرد در سطح عملیات در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا می‌باشد. در این حالت پرسش اصلی پژوهش عبارت است از اینکه «الگوی پیاده‌سازی و اجرای راهبرد در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا (ص) آجا چیست؟».

## 2- مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

از نظر هریسون و جان<sup>1</sup>، (1994) مدیریت راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک کند و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند [3]. لزوم استفاده از برنامه‌های راهبردی در جهت عملکرد رقابتی در بنگاه‌ها بر هیچ کس پوشیده نیست اما آنچه که موجب ضعف در نتایج حاصل از برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها می‌شود بیش از آنکه در تدوین راهبردها<sup>2</sup> باشد، در پیاده‌سازی<sup>3</sup>، اجرای راهبرد<sup>4</sup> و موانع موجود در آنها است. علی‌رغم اهمیت بسیاری که پیاده‌سازی و اجرای راهبرد در تحقق اهداف مدیریت راهبردی دارد، اما آن طور که به تدوین راهبرد تأکید و توجه شده است، کمتر به پیاده‌سازی و اجرای آن توجه

- 
1. Harison & John
  2. Strategy Formation
  3. Strategy Implementation
  4. Strategy Execution



گردیده و در نتیجه بسیاری از راهبردها روی کاغذ مانده و عملی نمی‌شود [4]. همین امر باعث روند رو به رشد توجه محققان به امر پیاده‌سازی، اجرای راهبرد و اهمیت این مراحل در تحقق اهداف مدیریت راهبردی شده است که منجر به مطالعات مختلفی در این زمینه شده است.

با گذشت بیش از چند دهه از مطالعه عوامل و موانع مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد، بخشی از پژوهشگران مختلف با بیان آرای خود، مسائل و مشکلات مربوط به تحقق اهداف مدیریت راهبردی را در قالب دو سطح مختلف تاکتیک و عملیات بررسی کردند. آنها براساس طبقه‌بندی راهبرد در سه سطح تدوین راهبرد، سطح تاکتیک و سطح عملیات، بخش زیادی از مشکلات مربوط به شکست راهبردها را ناشی از مشکلات در سطوح تاکتیک و عملیات می‌دانند.

بشیر بنائم (1395) یکی از پژوهشگرانی است که از مشکلات در سطح تاکتیکی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نام می‌برد. ایشان این سطح از مدیریت راهبردی را با عنوان «انجام راهبردی» تعریف کرده و از این مرحله با نام حلقه مفقود شده در فرایند مدیریت راهبردی یاد می‌کند [5].

ویت و میر (2004) نیز از صاحب‌نظرانی هستند که به مسئله پیاده‌سازی راهبردی اشاره کرده‌اند. از نظر آنها پیاده‌سازی راهبردی یک فرایند پیوسته است که تنظیمات را برای فرایند اجرای راهبردی در سطح عملیاتی ایجاد و بازبینی می‌کند؛ بنابراین فرایند پیاده‌سازی راهبردی، فرایند آماده‌سازی سازمان برای اجرا است. به بیان ایشان در این مرحله از برنامه‌ریزی راهبردی است که راهبرد به برنامه‌ها و معیارهای قابل اجرا تبدیل می‌شود [6]. آشکارترین تمایز میان پیاده‌سازی راهبرد و اجرای راهبرد از پایه در این است که پیاده‌سازی راهبرد در سطح تاکتیکی سازمان قرار می‌گیرد، درحالی که اجرای راهبرد در اصل در سطح عملیاتی قرار می‌گیرد، بنابراین پیاده‌سازی راهبرد به عنوان یک واسطه بین تدوین راهبرد و اجرای راهبرد عمل می‌کند [5؛ 6].

نورتون و کاپلان نیز از جمله پژوهشگرانی هستند که با درک ضعف راهبردی در لایه میانی سازمان به ارائه پیشنهاداتی برای تسهیل اجرای راهبردهای سازمان‌ها در این سطح پرداختند و منجر به تعمیق مفاهیمی مانند همسویی کارکنان، انتقال راهبرد به لایه‌های عملیاتی، ایجاد تعهد



در مدیران اجرایی، همسویی واحدهای عملیاتی و...مواجه گردیدند. آنان این عوامل را ابزارهایی برای ترجمان راهبردهای سازمان از سطح کلان تا سطح اقدامات و اهداف فردی و عملیاتی برای کارکنان می‌دانند [7]. لشکر بلوکی (1390) مراحل فرایند مدیریت راهبردی را به سه مرحله اجراپذیر کردن، اجرایی کردن و اجرا کردن راهبرد تقسیم‌بندی کرده است که مرحله دوم به آماده‌سازی سازمان برای اجرا در سطح میانی یا تاکتیک و مرحله سوم به اجرای اقدام‌ها در سطح عملیاتی حکایت دارد [8].

باوجود آنکه پژوهش‌های زیادی در حوزه عوامل پیاده‌سازی، اجرای راهبرد و موانع مرتبط با آن در تمام صنایع از جمله صنایع نظامی انجام شده است، اما بیشتر این پژوهش‌ها تفکیک مناسبی بین عوامل و موانع موجود در سطوح مختلف راهبرد اعم از سطح تاکتیک و سطح عملیات قائل نشده‌اند، برای نمونه، میزان پژوهش‌ها پیرامون سطح تاکتیک در مدیریت راهبردی نسبت به سایر سطوح به میزان کمتری مشاهده می‌شود. از سوی دیگر در سازمان‌های سلسله مراتبی مانند سازمان‌های نظامی که بیشتر ساختارهای طولانی و پیچیده دارند به نظر می‌رسد که هر چند راهبردهای تدوین شده مناسبی وجود دارد اما ترجمان یا انتقال راهبردها از سطح راهبردی به سطح عملیاتی در سطح تاکتیک کمتر انجام شده و نیز گاهی اجرای راهبرد در سطح عملیات با مشکلاتی مواجه می‌شود. همچنین با اینکه پژوهش‌های مختلف هر یک به بررسی عوامل مختلف سازمانی، فردی در سطح پیاده سازی و اجرای راهبرد پرداخته‌اند ولی پژوهش‌های کمتری در شناسایی تمام پیشایندها و پیامدهای سطح تاکتیک و عملیات انجام شده است.

در حوزه اجرای راهبردی مطالعات زیادی صورت گرفته است. در ادامه به ذکر چند مطالعه داخلی و خارجی اکتفا می‌شود. مطالعات انتخاب شده زیر با توجه به هدف تحقیق انتخاب شده‌اند.

## 2-1- پیشینه پژوهش در داخل

سید هاشمی و ممدوحی (1389) در پژوهش خود با تأکید بر حوزه وظیفه‌ای بازاریابی و ویژگی‌های متمایزکننده آن از سایر حوزه‌ها، موانع اجرا را در این حوزه شناسایی کردند.



مهم‌ترین عوامل از نظر آنها به ترتیب اولویت عبارت بودند از رهبری ضعیف، کمبود نیروی انسانی، محدودیت منابع مالی و زمانی و دسترسی نداشتن به اطلاعات [9]. وفا غفاریان در پژوهش دکتری خود با عنوان بررسی علل شکست برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی راهبردها در سازمان‌های صنعتی ایران، عوامل مؤثر بر اثربخشی تدوین و اجرای راهبردی را براساس جدول 1 بیان کرده است [10].

جدول 1. عوامل مؤثر بر اثربخشی تدوین و اجرای راهبردها

عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد	عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد
محدودیت منابع	نبود فرصت و زمان کافی
تغییر سریع شرایط	تشخیص ندادن صحیح گلوگاه‌ها
فلج سازمانی	نبود راهکار برتر
نبود امکان تصمیم‌گیری	پیش‌بینی غلط
گروه‌های غیر رسمی	دل بستگی به راهبردهای گذشته
اختلاف‌های داخلی مدیریت	نبود شایستگی‌های کلیدی
تنوع‌گرایی بیش از حد	تغییر شرایط محیطی

او در پایان بیان داشته است که ضعف رهبری، مهم‌ترین دلیل شکست اجرای راهبردها تلقی می‌شود که دربرگیرنده نبود شایستگی کلیدی، دیدگاه غلط، فلج سازمانی و تمرکز منابع روی چند هدف خاص است.

غفاریان و کیانی در سال (1384) به ارائه الگوی تبدیل راهبرد به عمل و جزئیات نحوه پیاده‌سازی راهبردها پرداخته‌اند. آنها ضمن تقسیم لایه‌های سازمان به دو لایه راهبردی و عملیاتی و لزوم پیوند این دو لایه برای اجرای موفق راهبردی، الگویی هفت گامی به شرح زیر ارائه کرده‌اند؛ آنها الگو را در قالب سه گام زمینه‌سازی، برنامه‌ریزی و حرکت و استقرار تقسیم‌بندی کردند. در گام زمینه‌سازی به بررسی‌های مقدماتی طرح و پیش‌نیازهای آن پرداخته و در گام‌های بعدی به اجرا و تثبیت آن همت گمارده‌اند [11]. متولی (1391) در پژوهش دکتری خود با استفاده از رهیافت اشتراوس و کوربین در تئوری داده‌بنیاد و با بررسی سه شرکت، الگویی را برای اجرای برنامه راهبردی ارائه داد. این الگو (با توجه به اینکه الگویی



بومی است) بسیار مناسب است اما در این الگو، تدوین مشارکتی تنها عامل مؤثر بر تعهد اجرایی فرض شده است، درحالی که بسیاری از عوامل دیگر بر تعهد و اجرا تأثیر دارند [12]. احمد علی امینی آلاشتی و همکاران (1396) با شناسایی عوامل اجرای راهبرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان به توسعه الگویی برای اجرای راهبرد در شرکت پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که موضوع اصلی همسوسازی عناصر سازمانی با سه مقوله همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمین‌های درون سازمانی)؛ موضوع همسوسازی کارکردها (عوامل فرایندی) و موضوع تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی) در کنار موضوع اصلی تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) به عنوان عناصر اجرای راهبردی تبیین شدند که با توجه به نظر خبرگان درخصوص روابط حاکم بر آنها، به عنوان الگوی مناسب اجرای راهبردی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید شد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد همسوسازی عناصر سازمانی با راهبردها و تدوین برنامه عملیاتی به عنوان مقوله‌های اصلی اجرای راهبردی و همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری با چهار مؤلفه ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و ارتباطات، همسوسازی کارکردها با چهار مؤلفه منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش و سیستم‌ها و فرایندها و تناسب با عوامل محیطی با سه مؤلفه راهبردهای فرادستی، قوانین و مقررات دولتی و عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نیز به عنوان سه زیر مقوله و 11 مؤلفه همسوسازی عناصر سازمانی در کنار 8 مؤلفه برنامه عملیاتی شامل اهداف راهبردی، راهبردها، تعیین شاخص‌ها و وضع موجود، تبدیل اهداف راهبردی و راهبردها به اهداف کمی، یکپارچگی اهداف کمی با اهداف راهبردی، تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه، یکپارچگی طرح و پروژه‌ها با راهبردها و تخصیص منابع (بودجه، زمان، منابع انسانی) در مجموع به عنوان 19 مؤلفه اثرگذار بر اجرای راهبردی تبیین شدند که پیامد عمده روابط این مؤلفه‌ها اجرای موفق راهبردی‌های شرکت آب و فاضلاب استان تهران هستن [13]. مظلومی و همکاران (1391) در مقاله‌ای با عنوان «اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در صنعت داروی کشور»، موانع موجود را در پنج دسته عوامل عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی دسته‌بندی کردند. نتایج نشان می‌دهد که از میان پنج مؤلفه شناسایی شده برای الگو، عوامل ساختاری بیش‌ترین تأثیر و عوامل ارتباطی کمترین تأثیر را بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در صنعت دارو دارند [14]. ناصرپور



صادق و همکاران (1392) پژوهشی با هدف اصلی تعیین موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی آذربایجان شرقی با استفاده از الگوی نورتون و کاپلان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر تخصیص ندادن کامل منابع بیش‌ترین و اولین رتبه تأثیر را بر عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی دارد. در رتبه دوم عدم تعهد مدیریت در رتبه سوم عدم همسویی کارکنان قرار دارد و عدم انتقال کامل راهبرد در رتبه چهارم تأثیر کمتری بر عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی می‌گذارند [15]. حسینی و همکاران (1394) پژوهشی با هدف ارائه الگوی اجرای موفق راهبرد با استفاده از ترکیب عوامل مؤثر بر اجرا و براساس شرایط بومی کشور انجام دادند. در این پژوهش به بسترسازی اجرا به عنوان پیش‌نیاز شروع اجرای راهبردها و نیز بحث فرایندهای درون سازمانی و تأثیرات مدیران در قالب معنابخشی توجه شده است. آنها 63 متغیر مؤثر در قالب شش مقوله اصلی را مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی کردند. نظریه اجرای موفق راهبردها به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق و نحوه تعامل آنها با یکدیگر می‌پردازد. در این نظریه اجرای موفق راهبردها تابعی از بسترسازی مناسب برای اجرا، مدیریت کنشی، عوامل درون سازمانی، ثبات نسبی و همراهی سازمانی است [16].

به بیان اکبری امامی و همکاران (1394)، از آن جایی که عوامل زیادی بر تبدیل برنامه‌ها به اقدام‌های سازمانی تأثیر می‌گذارند، تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل انسانی از جمله عوامل مهم اجرای موفق راهبرد است. به نظر نویسندگان عوامل زیادی در عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای راهبردها دخیل هستند و براساس همین اطلاعات عامل انسانی (رفتاری) از عوامل بسیار مهم ناکامی سازمان‌ها در اجرای راهبردها محسوب می‌شوند. به طوری که اجرای اثربخش راهبرد تا حدی متأثر از کیفیت افراد درگیر در فرایند اجرا می‌باشد. در الگوی پارامی رفتاری اجرای موفق راهبردی مقوله علی با عنوان بستر رفتاری حاکم با تمرکز بر ویژگی‌های فردی، تفکرات، باورها و اعتقادهای ذهنی به عنوان علت رفتاری در نظر گرفته شده است که موجب شایستگی‌های رفتاری اجرامحور می‌شود که خود شامل رهبری در عمل، انعطاف‌پذیری مبتنی بر راهبرد، ذهنیت مشترک و کسب و جاری‌سازی دانش می‌باشد. براساس تحلیل‌های به دست آمده شایستگی‌های رفتاری مذکور با عنوان توانایی اجرایی سازمان کنش و واکنش ایجاد می‌کند. توان اجرایی نیز به نوبه خود تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی همچون





فرهنگ انجام کار، نظام شایسته‌سالاری، تأکید بر سرمایه انسانی و همچنین بستر حاکم به نام ثبات نسبی قرار دارد که در نهایت به اجرای موفق راهبرد منجر می‌شود [17].

دستجردی و همکاران (1389) تلاش کرده‌اند تا موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران شناسایی کنند. آنها در نهایت تعداد 16 متغیر را به عنوان موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی معرفی و سپس اقدام به رتبه‌بندی 14 مانع کردند. آنها در پژوهش مذکور موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی جمهوری اسلامی ایران را شناسایی و رتبه‌بندی نمودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین علت شکست تصمیم‌های راهبردی در بخش خدمات درمانی جمهوری اسلامی ایران، مجموعه مدیریتی نامناسب است. در پژوهش مذکور به ترتیب مجموعه مدیریت نامناسب، عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان، منابع انسانی ناتوان، ناهماهنگی، عدم پشتیبانی مدیران ارشد، محدودیت منابع، ارتباطات ضعیف و نامناسب، ناهمسویی ابعاد گوناگون سازمان با راهبرد، ساختار سازمانی ناهمسو، اهداف نامتعارض، راهبردهای غیرمشخص، برنامه‌ریزی عملیاتی ناکارآمد، ارزیابی‌ناپذیری تصمیم راهبردی اجرا شده و فرهنگ سازمانی ناپذیرنده به عنوان موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی برشمرده شده‌اند [18].

## 2-2- پیشینه پژوهش در خارج

اکوموس (2001) الگوی معروف خود را در قالب زمینه، محتوا، فرایند و ستاده مطرح کرده است [19]. وی در سال 2003 آن را در دو شرکت بین‌المللی آزمون تجربی کرد و متوجه شد که عوامل یادگیری سازمانی و همکاری با شرکت‌های بیرونی و اجرای پروژه چندگانه باید به عوامل ذکر شده اضافه شوند [20]. نکات مثبت و نقدهای الگوی اکوموس در جدول 2 آورده شده است.



جدول 2. نکات مثبت و نقدهای الگوی اکوموس [2]

نکات مثبت	نقدها
- هر مشکل/ناسازگاری در هر متغیر بر دیگر متغیرها و به دنبال آن بر موفقیت فرایند اجرا تأثیر دارد.	- ایجاد همبستگی میان عوامل اجرا در موقعیت تغییر که پیچیده و پویا است، سخت است.
- ترکیبی از متغیرها با یکدیگر منجر به موفقیت می‌شود (دیدن آنها به صورت یک کل نه جدای از هم)	- تأکید صرف بر فرایند اجرا و نادیده گرفتن زمینه وسیع‌تر تصویر کلی‌تر از فرایند اجرا و چالش‌های آن نمی‌دهد.
- تأکید بر اهمیت زمینه و متغیرهای زمینه‌ای	- لحاظ نکردن حلقه بازخورد/ یادگیری
- تأکید بر نقش کلیدی زمینه داخلی در اجرا	- ارزیابی اجرا مشکل است، باید طی یک دوره زمانی طولانی و از دید کلی آن را ارزیابی کرد.
- تغییر محیط خارجی/ مشکل منجر به تغییر زمینه داخلی و در نهایت خلق راهبرد جدید می‌شود.	- تناسب میان عوامل بسیار دشوار است.
- دیدن تأثیر عوامل فرایند بر زمینه داخلی و برعکس	- تست نکردن تجربی الگو
- لحاظ کردن تأثیر زمینه و عوامل فرایندی بر ستاده	- ارائه ندادن توضیحات عمیق درباره سه متغیر جدید و تأثیر آنها بر فرایند اجرا
- استفاده از رویکرد فرایندی و زمینه‌ای (الگوی اجرا خطی و تجویزی نیست و اجرا و تدوین جدای از هم نیستند).	

آلماسجاه (2001) در تحقیق خود با بررسی نمونه از 158 مدیر سطح میانی شرکت‌های تولیدی و کشاورزی، یازده متغیر را شناسایی کرد. در تحقیق وی ابعاد اساسی اجرای موفق راهبردی عبارتند از فرهنگ سازمانی، راهبردهای شفاف (وضوح راهبرد)، ارتباطات، برنامه اجرایی، شایستگی افراد، مستندسازی اجرا، ارزیابی و مدیریت عملکرد. چهار بعد باقیمانده از اهمیت کمتری برخوردارند این ابعاد عبارتند از مدیریت تغییر، مشارکت مدیران کل، ساختار سازمانی و عدم اطمینان محیطی. همچنین برخی تحقیقات دیگر در قالب جدول 3 به صورت مختصر آورد شده‌اند [21].



جدول 3. خلاصه پژوهش‌های انجام شده گذشته [21]

نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج
بورجیوس 1980	بررسی پیشران‌های موفقیت اجرای راهبردی	تدوین‌گران باید روی اجماع راهبردها تمرکز کنند.
الکساندر 1985	اجرای موفق راهبرد	شناسایی موانع اجرا از قبیل زمان ناکافی، مسائل پیش‌بینی نشده، همکاری ضعیف، آموزش ناکافی، رهبری ضعیف و سیستم اطلاعاتی و ارتباطی نامناسب
فلوید و وولریج 1992	شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق راهبردی	بر سطح درک راهبردی و تعهد مشترک مدیران تمرکز کردند.
بیر و ایزنستیس 2000	قائلان خاموش اجرای راهبردی و یادگیری سازمانی	دسته‌بندی موانع به شش عامل یا قاتل مرموز اجرا با اسامی شیوه رهبری، راهبردهای غیر واضح، تیم مدیریت ارشد غیر مؤثر، ضعف ارتباطات، ضعف هماهنگی و توسعه ناکافی مدیریت سطوح پایین
سالم القمدی 1998	شناسایی موانع مؤثر بر اجرای موفق راهبردها	ارتباط‌های قوی، حمایت مدیران ارشد و نظام اطلاعاتی قوی را عامل موفقیت می‌داند.

سابورین<sup>1</sup> (2011) در پژوهشی با عنوان «اجرای راهبردی: پنج هدایتگر عملکرد» در مورد پنج هدایتگر عملکرد شامل قوانین، احساسات، ابتکارات، اقدام فوری و یکپارچگی بحث می‌کند. در پایان این مقاله نگارنده تعریف روشنی از هرکدام از پنج هدایتگر عملکرد بیان می‌کند: احساسات (تعهد به اهداف خود)، اقدام‌ها (ترجمه اهداف به پروژه‌های خاص/ توانمندسازی)، قوانین (روشن کردن و هماهنگ کردن اهداف) و اقدام فوری (با توجه به ارزش افزوده اقدام و مواجهه با موارد اضطراری در اجرا) [22]. دامبیری<sup>2</sup> در مقاله‌ای با عنوان «موانع اجرای مؤثر راهبرد: چالش سازمان» اینگونه بیان می‌کند که راهبردها یک عامل حیاتی در عملکرد سازمانی هستند. هدف از انجام این پژوهش، تعیین موانع اجرای راهبردها در دانشگاه دولتی کنیا با تمرکز بر موانع چشم‌انداز، مانع رهبری، مانع فرایند و مانع رفتار کارکنان است. چشم‌انداز برای روشن کردن هدف و هماهنگ کردن آن با راهبرد، یک چالش بزرگ است. علاوه بر سبک رهبری، رویکرد و ادراکات برای اجرا، علاوه بر نقش رهبر در برقراری

1. Vincent Sabourin  
2. Serah Ndambiri



ارتباط با کارکنان بسیار مهم است. پیامد عدم پذیرش رویکرد با یک نوع راهبرد مشخص و استفاده از بهترین تاکتیک ارتباطی، شکست پیاده‌سازی خواهد بود. هماهنگ کردن فرایند منابع، ساختارها و برنامه‌ها در اجرای راهبرد نیز یک مشکل است. علاوه بر این رفتارهای فردی تعیین می‌کند که آیا راهبرد اجرا خواهد شد یا نه. افراد باید وظایفی را انجام دهند که انگیزه آنها را داشته باشند در غیر این صورت آنها متعهد به عملیات سازمان نخواهند بود [23]. بوتا و لیبرانت<sup>1</sup> (2015) در مقاله‌ای با عنوان «سازمان، افراد و مهارت‌ها، امکان‌سازهایی برای اجرای راهبرد در شهرداری‌ها در آفریقای جنوبی» بیان می‌کنند که ساختار سازمانی رسمی، از جمله سیستم‌های کنترل، عامل مهمی در اجرای راهبرد است. افراد و مهارت‌های آنان در ایجاد راهبرد در این محیط پیچیده تبدیل به یک عنصر راهبردی حتی بالاتر می‌شوند. فرایندهای کسب‌وکار با هماهنگی برای فرایند اجرای راهبردی بسیار مهم است. افراد با مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌ها نسبت به اجرا کلیدی هستند و حتی زمانی که یک ساختار سازمانی کامل نیست، آنها وظایف خود را انجام می‌دهند [24]. «شکستن کد اجرای راهبرد» عنوان تز دکتری کاسپر پدرس<sup>2</sup> است. او هدف از انجام پایان‌نامه را بررسی و تلاش برای درک اینکه چرا شکاف قابل توجه و پایدار بین فرمول‌بندی راهبرد و اجرای راهبرد وجود دارد و ابزارهایی که برای برطرف کردن این شکاف وجود دارد، بیان می‌کند. بنابراین پایان‌نامه به دنبال تعیین روش مناسب برای سازمان‌ها جهت افزایش احتمال تحقق راهبردها است. در این راستا، این پایان‌نامه ایده‌ها و نظریه‌ها را از حوزه‌های علمی مانند راهبرد، سازمان، امور مالی، کنترل، روانشناسی و همچنین علوم انگیزشی و رفتاری استخراج کرده است. او موانع اجرای راهبرد را به صورت جدول 4 بیان می‌کند [25].

---

1. Leibbrandt and Botha  
2. Kasper Lindøe Pedersen



جدول 4. موانع اجرای راهبردها [25]

موانع اجرای راهبردها	
1	عدم توانایی برای مدیریت مؤثر تغییرات یا غلبه بر مقاومت داخلی در برابر تغییرات
2	سعی داشتن برای اجرای نوعی راهبرد که با ساختار توان موجود معايرت دارد.
3	ضعف و یا عدم وجود به اشتراك‌گذاري اطلاعات بين افراد و یا واحدهای تجاری که مسئول اجرای راهبرد می‌باشند.
4	ارتباط‌های غیر شفاف و یا مسئولیت‌های نامشخص و نیز پاسخگو نبودن در برابر اجرایی کردن تصمیم‌ها و یا اقدام‌ها
5	راهبردهای مبهم و یا ضعیف
6	نبود احساس در میان کارکنان کلیدی نسبت به اینکه راهبرد و یا اجرای برنامه‌ها به آنها تعلق دارد و آنان مالک راهبردها هستند.
7	نبود خطوط راهنما و یا الگویی برای هدایت تلاش‌ها در راستای اجرای راهبردها
8	نبود درک نقش ساختار و طراحی سازمان در فرایند اجرای راهبرد
9	نبود توانایی در برقراری وفاق در خصوص مراحل مهم اجرا و اقدام‌ها
10	نبود انگیزش و یا انگیزش‌های نامناسب برای حمایت از اهداف اجرایی
11	منابع مالی ناکافی برای اجرای راهبرد
12	کمبود حمایت مدیران سطح بالا از اجرای راهبرد

اگرچه پژوهش‌های بسیار کمی وجود دارد که قابلیت نوآوری سازمانی (نوآوری) را با اجرای راهبرد مرتبط می‌کند، اما تعداد کمی از پژوهش‌ها موجود نشان می‌دهد که همبستگی مثبتی بین توانایی‌های نوآوری سازمان‌ها و کارایی آنها وجود دارد.

بسیاری از پژوهش‌ها نیز عوامل مختلفی را بر پیاده‌سازی و اجرای راهبردی مؤثر دانسته‌اند که بخشی از آنها به سطح فردی و برخی به سطح سازمانی اشاره می‌کنند. جدول 5 به‌طور خلاصه برخی از متغیرهای مستخرج از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش را در قالب عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و اجرای راهبرد (پیشایندها)، موانع پیاده‌سازی و اجرای راهبرد و نیز پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها نشان می‌دهد.



جدول 5. متغیرهای اولیه مستخرج از پیشینه و مبانی نظری (محقق یافته)

عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبران متعهد و با دانش بالا [16]</li> <li>- ارزش‌ها و اخلاقیات فردی [17]</li> <li>- مشارکت کارکنان [26]</li> <li>- مهارت‌های تعاملی [27]</li> <li>- همسویی اهداف فردی با راهبرد [1]</li> <li>- هماهنگی میان فردی [28]</li> </ul>	پیشابند	سطح فردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف راهبری مدیران میانی [29]</li> <li>- میزان تضاد میان منافع کارکنان [15]</li> <li>- نبود تجربه لازم در کارکنان در خصوص نحوه اجرای راهبردها [15]</li> <li>- نبود خلاقیت کارکنان [15]</li> <li>- نبود آگاهی لازم از راهبردها [15، 22، 30]</li> <li>- کمبود تعهد کارکنان [22]</li> <li>- نبود پاسخگویی کارکنان نسبت به اقدام‌ها [22]</li> <li>- تعهد ناکافی مدیران به اهداف و راهبرد [15، 14]</li> <li>- کمبود اعتماد بین کارکنان [15، 22]</li> <li>- توانایی اندک افراد مجری فعالیت‌ها [14]</li> <li>- کمبود آموزش‌ها و شیوه‌نامه‌های روشن برای افراد [29]</li> <li>- کمبود آموزش و تحصیلات مرتبط [31]</li> <li>- مقاومت در برابر تغییر [31]</li> <li>- ترس از عدم امنیت [31]</li> <li>- انگیزش ناکافی [31]</li> <li>- کمبود رفتارهای مشارکتی [31]</li> </ul>	موانع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رشد و یادگیری کارکنان [7]</li> </ul>	پیامد	سطح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت سازمانی [32، 33]</li> <li>- نوآوری سازمانی [34]</li> <li>- توسعه مهارت‌های تحولی [33]</li> <li>- مشارکت سازمانی در راهبرد [32]</li> <li>- شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها [33]</li> <li>- همسویی واحدهای سازمانی با راهبرد [35]</li> <li>- زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی [36]</li> </ul>	پیشابند	



عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همسویی اقدام‌ها با راهبرد [35]</li> <li>- همسویی سیاست‌ها با راهبرد [35]</li> <li>- همسویی ساختار سازمانی با راهبرد [35؛ 33]</li> <li>- مشارکت مدیران میانی [33]</li> <li>- راهبردهای مناسب طراحی شده [28؛ 37؛ 38]</li> <li>- سیستم کنترلی مناسب [33؛ 16]</li> <li>- ساختار سازمانی مناسب [13؛ 19؛ 16]</li> <li>- هماهنگی درون سازمانی [39]</li> <li>- رهبری سازمان [40؛ 13]</li> <li>- مدیریت تغییر [16]</li> <li>- درگیر کردن ذینفعان [40]</li> <li>- یادگیری سازمانی [2]</li> <li>- فرهنگ سازمانی [13؛ 19؛ 33]</li> <li>- ارتباطات سازمانی [13؛ 19؛ 39]</li> <li>- تخصیص منابع مناسب [19؛ 39؛ 26، 16]</li> <li>- عوامل محیطی سازمان [13]</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ناکارآمدی فنون عملیاتی [14]</li> <li>- نبود هماهنگی بین واحدهای سازمان در اجرای راهبرد [29]</li> <li>- کمبود و تخصیص نامناسب منابع سازمانی [18، 15، 14، 31]</li> <li>- نبود شایستگی‌های کلیدی سازمانی [15]</li> <li>- نبود چشم‌انداز سازمانی مناسب [23]</li> <li>- نبود فرایندهای مناسب سازمانی [23]</li> <li>- نبود تبیین واضح مسئولیت‌های فردی [15]</li> <li>- ابهام در تبیین راهبردها [15]</li> <li>- نبود اطمینان محیطی [14]</li> <li>- غیرانگیزشی بودن سیستم پاداش [14]</li> <li>- غیرمرتبط بودن سیستم انگیزشی با اهداف راهبرد [33]</li> <li>- سبک رهبری نامناسب [14؛ 15]</li> <li>- ضعف رهبری سازمان [33]</li> <li>- تعارض در اولویت‌ها و اهداف سازمانی [14]</li> <li>- چالش‌های فرهنگی [14؛ 18]</li> <li>- نبود مشارکت بین واحدهای وظیفه‌ای [14]</li> </ul>	موانع	



عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی [14]</li> <li>- کیفیت نامناسب راهبردهای تدوین شده [14]</li> <li>- نبود یکپارچگی سطوح سازمانی [14، 15]</li> <li>- نبود تعهد به راهبرد [14]</li> <li>- وجود تبیض بین کارکنان [15]</li> <li>- نبود پشتیبانی مدیران ارشد [18]</li> <li>- نبود شفافیت در نتایج مورد انتظار [22]</li> <li>- نبود پاسخگویی سریع به تغییرات [22]</li> <li>- نبود همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی [22]</li> <li>- اجرای دستوری راهبردهای سازمانی [33]</li> <li>- نبود شفافیت راهبرد و اقدام‌های مرتبط با آن [33]</li> <li>- نبود توانایی مدیریت مؤثر تغییر [25]</li> <li>- تدوین مناسب راهبرد [25]</li> <li>- تخصیص مناسب منابع [25]</li> <li>- نبود ارتباطات سازمانی مناسب [15، 14، 31]</li> <li>- ساختار نامناسب سازمانی [18، 31]</li> <li>- نبود پیش‌بینی مشکلات در زمان اجرای راهبرد [29]</li> <li>- نبود تبیین جزئیات برنامه‌ها [29]</li> <li>- ضعف زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی [29، 14، 30]</li> <li>- ضعف سیستم کنترلی [14، 31]</li> <li>- زمانبر بودن اجرای راهبرد [29]</li> </ul>		
	پیامد	





### 3- روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی- توسعه‌ای زیرا به دنبال چارچوبی برای کمک به پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه راهبردی است و شیوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و نیز انجام مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه مورد مطالعه بوده است. به منظور مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در پژوهش حاضر از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش انجام این پژوهش تئوری داده‌بنیاد چندگانه بوده است، به طوری که پس از مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل محتوا شناسایی و استخراج شده و یک الگوی ابتدایی براساس آنها ایجاد شده است. در مرحله بعد با بهره‌گیری از نتایج حاصل از مرحله مصاحبه‌های عمیق با تعداد 30 نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، الگویی براساس عوامل مطرح شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان استخراج شده است. درنهایت الگوی نهایی براساس ترکیب دو الگوی حاصل از ادبیات نظری و الگوی حاصل از مصاحبه‌ها استخراج و در قالب الگویی متشکل از پیشایندهای اجرای و پیاده‌سازی موفق راهبرد و همچنین نتایج اجرا و پیاده‌سازی آن ارائه شده است. همچنین در این پژوهش برای نمونه‌گیری داده‌ها از روش گلوله برفی استفاده شده است.

### 4- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش قبل اشاره شد، این پژوهش در دو گام مصالعه مبانی نظری و پیشینه و مصاحبه با خبرگان انجام شده است. برای سازماندهی مؤلفه‌ها و درنهایت طراحی الگوهای حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه‌های عمیق نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در جدول 6 نتایج حاصل از دو مرحله در قالب روش تحلیلی محتوا آمده است.



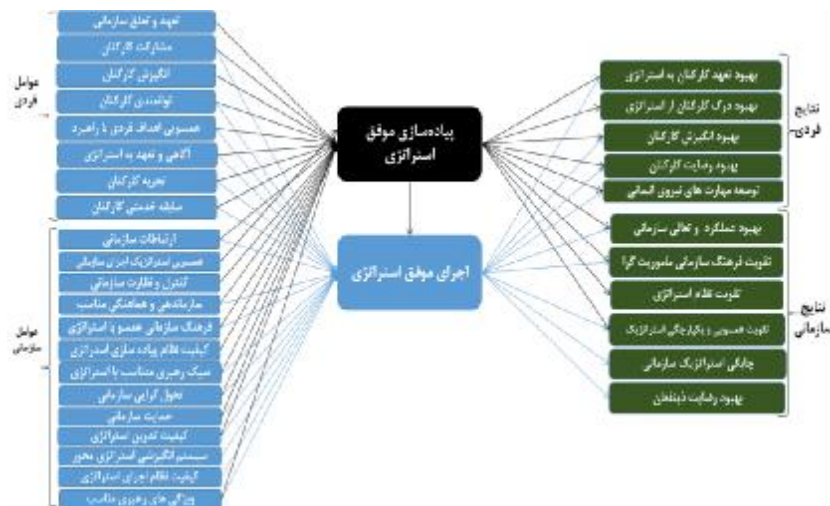
جدول 6. تعداد کدهای اولیه به تفکیک مراحل (مبانی نظری و مصاحبه)

نوع کد	تعداد کد اولیه	ارجاع در متن
مصلحیه	۱۶۱۸	۳۱۵۰
ادبیات	۱۳۹	۱۹۶
مجموع	۱۷۵۷	۳۳۴۶

جدول 7. فراوانی تعداد کدهای اولیه به تفکیک مراحل (مبانی نظری و مصاحبه)

فراوانی	تعداد
۳۴	تعداد مصاحبه‌شونده
۱۹۶	انتهای
۱۶۵۰	مصاحبه
۳۳۴۶	مجموع
۱۳۹	آنهاست
۱۶۱۸	تعداد کدهای اولیه
۱۷۵۷	مجموع
۱۲۰	تعداد کدهای ثانویه

همان‌طور که اشاره شد، الگوی نهایی پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و استخراج الگوی حاصل از مصاحبه‌ها و ترکیب این الگو با الگوی حاصل از ادبیات نظری طراحی و نهایی شد. شکل 2 الگوی نهایی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، الگوی نهایی پژوهش به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود؛ پیشایندها و نتایج که هر یک از این دو بخش پیشایندها خود به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم می‌شوند. نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل بر پیاده‌سازی و اجرا نیز با پیکان مشخص شده است.



شکل 2. الگوی اجرا و پیاده‌سازی موفق راهبردی (الگوی نهایی پژوهش)

## 5- نتیجه‌گیری

موارد بسیاری وجود داشته‌اند مبنی بر اینکه راهبردهای تدوین شده اجرا نشده‌اند و یا در کشاکش رویارویی با ناهم‌واری‌های داخلی و محیطی از پیشروی باز مانده‌اند. چنین شرایطی برای هیچ سازمانی مطلوب نبوده و سازمان‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه می‌سازد. اجرایی شدن راهبردها برای سازمان‌های سلسله‌مراتبی از جمله سازمان‌های دفاعی و یا نظامی بنا بر مأموریت حیاتی دفاع از حریم کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین در این پژوهش سعی بر آن بود تا ضمن تفکیک پیاده‌سازی و اجرای راهبردها از هم، عوامل مؤثر بر هر یک از آنها و نیز پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های سلسله‌مراتبی در قالب سطوح فردی و سازمانی شناسایی و استخراج شدند. در پژوهش‌های پیشین موضوع تفکیک پیاده‌سازی و اجرای راهبردی چندان مورد بررسی و مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین در این پژوهش با جداسازی و تفکیک این دو مفهوم از هم، به بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر آنها و پیامدهای هر یک به صورت جداگانه و حتی به تفکیک عوامل فردی و سازمانی پرداخته شده است که این مورد یکی از نوآوری‌های این پژوهش بوده است. در



ادامه این بخش به بیان مؤلفه‌های اثرگذار در پیاده‌سازی و اجرای راهبردی بر مبنای پیشایندهای استخراج شده و نیز مؤلفه‌های تأثیرپذیر از پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی بر مبنای پیامدهای استخراج شده از پژوهش پرداخته می‌شود. تعهد و تعلق سازمانی، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان، توانمندی کارکنان، همسویی اهداف فردی با راهبرد، آگاهی و تعهد به راهبرد، تجربه کارکنان و سابقه خدمتی کارکنان از جمله عوامل فردی مؤثر بر پیاده‌سازی راهبردها هستند. همچنین عواملی همچون مشارکت کارکنان، توانمندی کارکنان، همسویی اهداف فردی با راهبرد و آگاهی و تعهد به راهبرد، تجربه کارکنان و سابقه خدمتی کارکنان از جمله عوامل فردی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها می‌باشند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی راهبردها عبارتند از ارتباطات سازمانی، همسویی راهبردی اجزای سازمانی، کنترل و نظارت سازمانی، سازماندهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی همسو با راهبردها، کیفیت نظام پیاده‌سازی راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها و نیز ویژگی‌های مناسب رهبری. همچنین عواملی سازمانی مؤثر بر اجرای راهبردها شامل مواردی از قبیل ارتباطات سازمانی، سازماندهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی همسو با راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها، سیستم انگیزشی راهبردها محور، کیفیت نظام اجرای راهبردها و نیز ویژگی‌های رهبری مناسب می‌باشند. در این پژوهش همچنین پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سطوح فردی و سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان از آن دارند که نتایج فردی پیاده‌سازی راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود درک کارکنان از راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی می‌باشند. حال آنکه پیامدهای فردی اجرای راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی هستند.

همچنین در بعد سازمانی یافته‌های پژوهش بیان می‌کنند که پیامدهای سازمانی پیاده‌سازی موفق راهبردها عبارتند از بهبود عملکرد و تعالی سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا، تقویت نظام راهبردها و تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی. از طرف دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بهبود عملکرد و تعالی سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی



مأموریت‌گرا، تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی، چابکی راهبردی سازمانی و بهبود رضایت ذینفعان نیز از جمله پیامدهای سازمانی اجرای موفق راهبردها می‌باشند. از سوی دیگر بنا بر یافته‌های این پژوهش پیشایندهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در ابعاد فردی و سازمانی به صورت ترکیبی و همچنین پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در ابعاد فردی و سازمانی به صورت ترکیبی در جدول 8 آمده است.

جدول 8. پیشایندها و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در سطوح فردی و سازمانی به صورت ترکیبی (محقق یافته)

مصاحبه	مشارکت کارکنان	عوامل فردی	پیشایندهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها (به صورت ترکیبی)
مصاحبه	توانمندی کارکنان		
ادبیات	همسویی اهداف فردی با راهبرد		
مصاحبه	آگاهی و تعهد به راهبرد		
مصاحبه	تجربه کارکنان		
مصاحبه	سابقه خدمتی کارکنان		
ادبیات	ارتباط‌های سازمانی	عوامل سازمانی	
مصاحبه	سازماندهی و هماهنگی مناسب		
ادبیات / مصاحبه	فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد		
ادبیات / مصاحبه	سبک رهبری متناسب با راهبرد		
ادبیات	تحول‌گرایی سازمانی		
ادبیات	حمایت سازمانی		
ادبیات / مصاحبه	کیفیت تدوین راهبرد	پیامدهای فردی	پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها (به صورت ترکیبی)
مصاحبه	بهبود تعهد کارکنان به راهبرد		
مصاحبه	بهبود انگیزش کارکنان		
مصاحبه	بهبود رضایت کارکنان		
مصاحبه	توسعه مهارت‌های نیروی انسانی		
ادبیات / مصاحبه	بهبود عملکرد و تعالی سازمانی		
مصاحبه	تقویت فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا	پیامدهای سازمانی	
مصاحبه	تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی		



## 6- منابع

- [1] Noble Charles H. "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, 45.2, 1999, 119-134.
- [2] Li Yang, Sun Guohui, Martin J. Eppler, *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*, In ICA Working Paper #2/2008 Lugano, Switzerland: University of Lugano (USI), 2008, 46.
- [3] Harrison Jeffrey S., Caron H., St John, *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*, West Group, 1994.
- [4] Shah Abdul M. "The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles", *Global Business Review*, 6.2, 2005, 293-302.
- [5] بنائم ب. «انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند اجرا (پیاده‌سازی) استراتژی»، فصلنامه مجلس و راهبرد، دوره 23(86)، 1395، 268-237.
- [6] De Wit Bob, Ron Meyer "Strategy: process, content, context: an international perspective", *Cengage Learning EMEA*, 2010.
- [7] Kaplan Robert S., David P. Norton, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, *Harvard Business Press*, 2008
- [8] لشکر بلوکی م. *جاری‌سازی استراتژیک*، تهران: انتشارات آریانا قلم، 1395، صص. 26-35.
- [9] ممدوحی امیررضا «موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی: ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی برای شرکت ایران خودرو»، نشریه مدیریت بازرگانی، 1(1)، 1389، 119-134.
- [10] غفاریان وفا «بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، 6(3)، 1382، 83-98.
- [11] غفاریان وفا، کیانی غلامرضا «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم»، فصلنامه تدبیر، 16(156)، 1384، 16-23.
- [12] مظلومی نادر، متولی علی «الگوی برای اجرایی کردن راهبرد»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، 22(67)، 1391، 19-45.
- [13] امینی الاشتی احمدعلی «ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران»، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، 29(4)، 1395، 45-78.



- [14] مظلومی ناصر «اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور»، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، 4 (7)، 1391، 125-148.
- [15] پورصادق ناصر «موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه های دولتی» فصلنامه مدیریت نظامی، 14(53)، 1392، 1-22.
- [16] حسینی سید فرهاد، طراحی و تبیین مدل اجرای موفق استراتژی در بنگاه‌های تجاری، رساله دکتری رشته مدیریت استراتژیک؛ دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، 1394.
- [17] اکبری امامی شهناز و همکاران «طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، 20 (1)، 1395، 103-130.
- [18] کریمی دستجردی داوود «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی»، مطالعات مدیریت راهبردی، 2، 1389، 31-49.
- [19] Okumus Fevzi "Towards a strategy implementation framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13.7, 2001, 327-338.
- [20] Okumus Fevzi "A framework to implement strategies organizations", *Management Decision*, 41.9, 2003, 871-882.
- [21] Alamsjah Firdaus "Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011, 1444-1450.
- [22] Sabourin Vincent "Strategy execution: five drivers of performance", *Journal of Strategy and Management*, 8.2, 2015, 127-138.
- [23] Ndambiri Serah *Barriers of effective strategy execution: Organization's challenge*, 2015, 295-298
- [24] Leibbrandt J. H., Botha C. J. "Organization, people and skills as an enabler for strategy execution in municipalities in south africa", *The International Business & Economics Research Journal*, (Online), 14.1, 2015, 15.
- [25] Pedersen Kasper Lindøe *Cracking the code of strategy execution*, 2008: 114
- [26] Van Buul M. "Successful strategy implementation: A job for the internal auditor", *Unpublished Master Dissertation*, University of Amsterdam, Netherlands, 2010, pp. 30-45.

- [27] Crittenden Victoria L., William F. Crittenden "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation", *Business Horizons*, 51.4, 2008, 301-309.
- [28] Dobni Brooke "Creating a strategy implementation environment", *Business Horizons*, 46.2, 2003, 43-43.
- [29] Asch D. "Strategic control: A problem looking for a solution", *Long Range Planning*, 25(2), 1992, 105-110.
- [30] Heesen Bernd, "Effective strategy execution", *Management for Professional*, 2012, 21-45.
- [31] Rahimnia Fariborz, Yiannis Polychronakis, Sharp John M. "A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2009, 2.4: 246-261.
- [32] Chuah Francis et al. "A behavioral approach to modelling strategy execution: The role of organizational support and the moderated mediation effect of engagement and communication", *International Review of Management and Marketing*, 6.8S, 2016, 217-225.
- [33] Chetty Thershen, *The drivers and inhibitors of strategy execution*, Diss. University of Pretoria, 2010, pp. 15-22
- [34] Palladan Ahmad Aliyu, Kadzrina Binti Abdulkadir, Wan Chong Yen "The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria", *IOSR J. Bus. Manag*, 18.9, 2016, 109-115.
- [35] Srivastava Amit Kumar, "Alignment: the foundation of effective strategy execution", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66.8, 2017, 1043-1063.
- [36] Srivastava Amit Kumar, "Act for effective strategy execution: Mediating role of adapt", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15.4, 2014, 305-312.
- [37] Aaltonen Petri, Ikävalko Heini, "Implementing strategies successfully", *Integrated Manufacturing Systems*, 13.6, 2002, 415-418.
- [38] Brinkschröder Niclas (2014) "Strategy implementation: Key factors, challenges and solutions", BS thesis, University of Twente.
- [39] Radomska Joanna, "The concept of sustainable strategy implementation", *Sustainability*, 7.12, 2015, 15847-15856.
- [40] Ouma Susan Sherry, Gichinga Lucy, "Determinants of effective strategy implementation in the insurance industry in Kenya-A Case study of AAR insurance", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3.3, 2017, 1390-1419.