

تأملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های بزرگ دولتی ایران؛ رویکرد چندمطالعه‌ای

مجتبی زارع خلیلی¹، قاسم سلیمی^{2*}، مهدی محمدی³، جعفر جهانی⁴، مسلم علی محمدلو⁵

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- 2- استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- 3- دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- 4- دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- 5- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: 1398/10/25

دریافت: 1398/08/20

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود موانع سازمانی موثر بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی انجام گرفت. براین اساس از طرح چند مطالعه‌ای یعنی ترکیب روش‌های مضمون‌یابی، مطالعه موردی کیفی و پیمایش استفاده گردید. در مطالعه اول؛ با استفاده از روش مضمون‌یابی، مطالعات صورت گرفته در حوزه اجرای استراتژی در پایگاه‌های علمی معتبر با رویکرد هدفمند موردبررسی قرار گرفته و تحلیل گردید. در مطالعه دوم با بهره‌گیری از مطالعه موردی کیفی نیز دیدگاه‌ها و تجارب 15 نفر از مدیران دانشگاه شیراز با رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختند، موردبررسی قرار گرفته و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون،

E-mail: Salimi@Shirazu.ac.ir

*نویسنده مسئول مقاله:



داده‌ها تحلیل شدند. همچنین در مطالعه سوّم و در بخش ارزیابی، وضعیت موانع کلیدی موثر بر اجرای کارآمد راهبردی در پنج دانشگاه برتر کشور با استفاده از روش پیمایشی دیدگاه 366 نفر از مدیران میانی سنجیده شده است. یافته‌های حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که موانع سازمانی متعددی از جمله موانع مربوط به رهبری دانشگاهی، ماهیت استراتژی، فرهنگ دانشگاهی، منابع مالی، فناوری، ارتباطات، پایش استراتژی، ساختار و منابع انسانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های بزرگ کشور را متأثر کرده است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که در دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه امیرکبیر، ساختار؛ در دانشگاه علم و صنعت، منابع انسانی و در دانشگاه شریف، ساختار؛ مهمترین موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی دانشگاهی به شمار می‌روند.

کلمات کلیدی: اجرای استراتژی، استراتژی، دانشگاه‌های دولتی، چند مطالعه‌ای، مضمون‌یابی

1- مقدمه

تغییر و تحولات محیطی کنونی و تکامل آن، تمام سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را مجبور به تحول و انطباق مداوم با محیط در حال تغییر کرده است [1]. به بیان دیگر، امروزه سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌ها در جوی متغیر، باید همراه با مسئولیت‌های گسترده، با اجرای اثربخش استراتژی‌های خود، پاسخگوی محیط بیرونی باشند [2]. بنابراین اگرچه اجرای استراتژی¹ به عنوان عنصر کلیدی مدیریت راهبردی² بوده [3] و سازمان‌ها به صورت مداوم در حال تغییر استراتژی‌های خود در راستای بهبود عملیات و فرایند اجرای استراتژی‌ها می‌باشند [4]، به دلیل تاکید بیش از حد بر روی تدوین و طراحی استراتژی‌ها، عمدتاً نادیده گرفته می‌شود، درحالی‌که تدوین استراتژی، تنها یکی از ابعاد فرایند مدیریت راهبردی بوده و اجرای استراتژی به عنوان یکی از مهمترین مراحل این فرایند، به زعم مطالعات پژوهشی نادیده گرفته شده است [5]، [6]. از این رو علی‌رغم تلاش برای توسعه فرایند راهبردی در دانشگاه‌ها، برنامه‌های راهبردی طراحی و تدوین شده به طور موثری اجرایی نشده- اند [7] و اگرچه در حال حاضر بیشتر دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی در قالب سندهای راهبردی تدوین نموده‌اند، شواهدی از قبیل عملکرد ضعیف در توسعه ساختاری،

1. Strategy Implementation
2. strategic Management



ضعف داخلی سازمان، ضعف سیستم‌های اداری، خط‌مشی گذاری و همچنین فعالیت‌های منابع انسانی، نشان‌دهنده ضعف در اجرای اثربخش استراتژی‌ها بوده است [6]. در حقیقت در حال حاضر وضعیت سازمان‌های زیادی از جمله سیستم آموزش عالی، که قادر نیستند به صورت موفقیت‌آمیزی اهداف و استراتژی‌های خود را پیاده‌سازی و اجرا کنند، هشداردهنده است [8].

از این رو با توجه به عدم وجود چارچوبی اثربخش برای اجرای استراتژی در سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌ها و متعاقباً نرخ بالای شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا [9]، بررسی و تحلیل موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش عالی کشور، چالشی اساسی بوده و می‌تواند به صورت جدی مورد توجه قرار گرفته و برای مطالعه می‌تواند جذاب و در عین حال برای سیاست‌گذاری مفید باشد [10]. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود موانع سازمانی موثر بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های دولتی برتر ایران بر اساس رویکرد چندمطالعه‌ای در پی پاسخگویی به این پرسش‌ها خواهد بود: 1). موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه مطالعات آموزش عالی کدامند؟ 2). موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه و از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟ 3). وضعیت موجود مولفه‌های اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های برتر مورد مطالعه چگونه است؟

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

2-1- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی عنوان یکی از ستون‌های مدیریت راهبردی [11] به تمامی فعالیت‌ها و گزینه‌های مورد نیاز برای اجرای یک برنامه راهبردی می‌باشد. از این رو اجرای استراتژی، فرایند و روندی است که سازمان باید ساختار، سیستم‌های کنترل و فرهنگ خود را در راستای استراتژی‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی و همچنین عملکرد بهتر می‌شود، توسعه، بهره‌برداری و ادغام کند. به سخن دیگر اجرای استراتژی، عملیاتی است مشتمل بر ایده‌ها، تصمیمات، برنامه‌ها، سیاست‌ها، اهداف و ابعاد دیگر استراتژی و اجرای آن در عمل [8].



به‌زعم میلتزبرگ (1973) اجرای استراتژی، روندی است که بلافاصله پس از تدوین برنامه-راهبردی، در راستای فرایند مدیریت راهبردی به‌کارگرفته می‌شود [6].

مرور ادبیات نظری اجرای استراتژی نشان‌دهنده آن است که اکثر رویکردهای مربوط به اجرای استراتژی، احتمالاً در دو گروه دسته‌بندی می‌شوند؛ 1) اجرای استراتژی به‌عنوان مجموع عواملی در نظر گرفته می‌شود که با اجرای استراتژی؛ تعامل، همکاری و خاصیت ادغام‌شدگی دارند، به‌همین دلیل، آن‌ها را رویکرد "کنش‌محور"¹ می‌نامند 2) اجرای استراتژی به‌عنوان فرایند در نظر گرفته می‌شود، از این رو رویکرد "فرایندمحور"² نامیده می‌شود [11]. اگرچه هر دو رویکرد فرایندمدار و کنش‌محور درصدد بررسی و تحلیل اجرای استراتژی و همچنین تدوین چارچوبی مناسب برای آن هستند، مبنای پژوهش حاضر، "رویکرد عامل‌محور" بوده و براساس عوامل موثر بر اجرای استراتژی، به ارزیابی و واکاوی مفهوم اجرای استراتژی در سیستم آموزش عالی می‌پردازد.

ادبیات مربوط به حوزه فرایند استراتژی، نشان می‌دهد که فرایند اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت استراتژی‌ها می‌باشد [11] و از آنجایی که اجرای استراتژی فرایندی چندبعدی می‌باشد [12]، هم در تئوری و هم در عمل به‌عنوان مفهومی کلی و به‌نوعی مجزا شده در نظر گرفته می‌شود. در حال حاضر پیشینه مربوط به اجرای استراتژی در حال توسعه بوده و به‌نوعی مطالعات تجربی بیشتری درارتباط با بررسی و تحلیل موانع و همچنین چگونگی موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های مختلف موردنیاز می‌باشد [11]؛ [13]. در ادامه به نمونه‌هایی از مطالعات اشاره خواهد شد. گودرزی و همکاران (1394) در پژوهش خود تحت‌عنوان شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی به بررسی و تحلیل موانع اجرای برنامه‌های راهبردی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مهمترین موانع اجرای برنامه‌های راهبردی عبارتند از: موانع برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، موانع فردی و موانع محیطی. همچنین بررسی قابلیت برازش الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که تمامی شاخص‌های تناسب در این مدل در محدوده قابل قبول قرار دارد [14]. همچنین خلیلی شورینی و محضری (1393) در پژوهش خود به بررسی و

1. actor-oriented
2. process-oriented



تحلیل شناخت موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولوی بندی آن‌ها پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در قالب 4 عامل محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه‌ریزی، دسته‌بندی گردیده است. به بیان دیگر در اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، هر 4 نوع محدودیت باید در نظر گرفته شود و تا حد امکان درصدد رفع آن بود، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان به نتایج اثربخش برنامه ریزی راهبردی در سازمان امیدوار بود [15]. چیوری (2015) در مطالعه‌ای تحت‌عنوان چالش‌های اجرای استراتژی در مراکز آموزش عالی به تحلیل و ارزیابی این چالش‌ها در راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز اجرای استراتژی‌ها در مراکز آموزش عالی، فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی، محیط بیرونی و همچنین ساختار سازمانی می‌باشند [11]. کاتر و پاکو¹ (2010) به نقل از ام واجوما ابوک² (2013) در پژوهشی بر روی فعالیت‌ها و همچنین موانع اجرایی استراتژی‌ها بر روی 172 سازمان اسلووانیایی به این نتیجه رسیدند که در فرایند اجرای استراتژی، مدیران عمدتاً بر روی برنامه‌ریزی و فعالیت‌های سازمانی تأکید می‌کنند، درحالی‌که مهمترین موانع در اجرای اثربخش استراتژی‌ها، رهبری ضعیف سازمانی می‌باشد [16]. راوولی و شرمن (2001) در پژوهشی تحت‌عنوان چالش‌ها و موانع مربوط به اجرای استراتژی در آموزش عالی: نگرانی‌های ویژه برای موسسات در اقتصادهای در حال توسعه به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند منابع سازمانی، فرهنگ و خط‌مشی‌های سازمانی، سلامت سازمانی، زمان، کنترل خارجی و دولت از جمله تعیین‌کننده‌های اصلی موفقیت اجرای اثربخش استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند.

نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه موانع و چالش‌های اجرای استراتژی؛ حاکی از اهمیت روزافزون و حیاتی فرایند اجرای استراتژی بوده و بی‌توجهی به آن منجر به آسیب‌های غیرقابل جبران به دانشگاه‌ها شده است. بنابراین طبیعی است که در شرایط کنونی اگرچه دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی مطلوب و مناسبی طراحی و تدوین می‌کنند، اما نتایج

1. Cater and Pucko
2. Mwajuma Abok



عملکردهای این سازمان‌ها باتوجه به کیفیت فرایندها و پیامدهای آن، خبر از اشکال و نارسایی‌هایی در مرحله می‌دهد که این موضوع به مقوله فرایند اجرای استراتژی بر می‌گردد.

3- روش‌شناسی مطالعه

3-1- مطالعه اول

الف) مضمون‌یابی

در مطالعه حاضر، در مرحله اول و به‌منظور پاسخگویی به سوال؛ موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه آموزش عالی کدامند؟، از روش "مضمون‌یابی"¹ استفاده گردیده است. مضمون‌یابی برای تحلیل و ارزیابی یک موضوع وسیع در نظر گرفته می‌شود، تا به‌طور جامع و منظم، ضمن شناسایی مفاهیم، نظریه‌ها، شواهد و یا شکاف‌های پژوهش، راهنمایی برای انجام مطالعات و پژوهش‌ها باشد. به‌بیان‌دیگر مضمون‌یابی؛ روشی موثر و اثربخش به‌منظور تحلیل و ارزیابی یک زمینه مطالعاتی خاص می‌باشد [17]. همچنین مضمون-یابی، زمانی که ادبیات موضوعی خاص، هنوز به‌صورت جامع بررسی نشده است و یا نتایج پیچیده و ناهمگنی را نشان می‌دهد [18]، می‌تواند مطابق پنج مرحله؛ 1) شناسایی سوالات پژوهش 2) شناسایی مطالعات (پژوهش‌ها) مربوطه 3) انتخاب مطالعات 4) استخراج داده‌ها و اطلاعات 5) گردآوری، خلاصه و گزارش نتایج، برای بررسی دقیق‌تر و نظام‌مند شواهد مورد استفاده قرار گیرد [17]. مضمون‌یابی در پژوهش حاضر؛ به‌منظور مرور، تحلیل و ارزیابی "موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش عالی کشور" در ادبیات و پیشینه موجود و همچنین خلاصه و ارائه نتایج حاصل از این مرور و تحلیل، صورت گرفته است و برای انجام آن، از مراحل پنج‌گانه آرکسی و اومالی (2005) که از مناسب‌ترین روش‌های بررسی و مرور ادبیات پژوهش محسوب می‌شود، استفاده گردیده است (جدول 1).

1. scoping review



جدول 1. خلاصه پژوهش‌های بررسی شده پیرامون موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها

نویسنده	تاریخ	کانون مطالعه	نتایج
وانتی	2018	نقش عوامل درون‌سازمانی بر اجرای استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها	فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی؛ سیستم‌ها
هورانی	2017	چارچوب مفهومی برای استراتژی	کمبود منابع کافی، قوانین دولتی، عدم ارتباطات کافی و بازخورد، فرهنگ ضعیف، شرایط اقتصادی نامطلوب، آشفتگی اهداف و انتظارات، تعارض
ویتاكا	2012	چالش‌های اجرای استراتژی	کمبود کارکنان با انگیزه، عدم حمایت مالی، کمبود همکاری، پیچیده بودن فرایندها، عدم امنیت، کاغذبازی، کمبود تخصص و اطلاعات
انیس	2011	نقش مدیران میانی در اجرایی کردن استراتژی‌ها	مشکلات مدیریتی، ابهام در تدوین استراتژی
کاتر و پاکو	2010	عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌ها؛ شواهد تجربی از تئوری تا عمل	عدم تجزیه و تحلیل راهبردی مناسب، عدم شفافیت استراتژی‌ها، عدم ظرفیت تغییر، عدم اطمینان از اطلاعات، عدم تسهیم دانش، تضاد استراتژی‌ها با ساختار سازمان، عدم حمایت مدیران، عدم مشارکت مدیران، نبود سیستم پاداش مناسب، عدم مهارت‌های رهبری اثربخش
رحیم نیا	2009	چارچوب مفهومی محرک‌های استراتژی در دانشگاه‌های ایران	فقدان برنامه‌ریزی دقیق، ارتباطات نامناسب، مدیریت نامناسب، برنامه آموزشی ناکارآمد، عدم حمایت مدیران عالی، نبود عوامل انگیزشی، مقاومت در برابر تغییر، مبهم بودن استراتژی
برنس	2008	عوامل کلیدی موثر برای استراتژی	عدم پیش‌بینی مدیران سطوح بالا، منابع انسانی ناکافی، بی‌انگیزه بودن منابع انسانی
ریبیناک	2005.2006	موانع اجرای موفق استراتژی	عدم توانایی در مدیریت تغییر، استراتژی ضعیف و مبهم، مشارکت و تسهیم اطلاعات ناکارآمد، مسئولیت نامشخص و مبهم، عدم منابع مالی کافی، عدم حمایت مدیران عالی



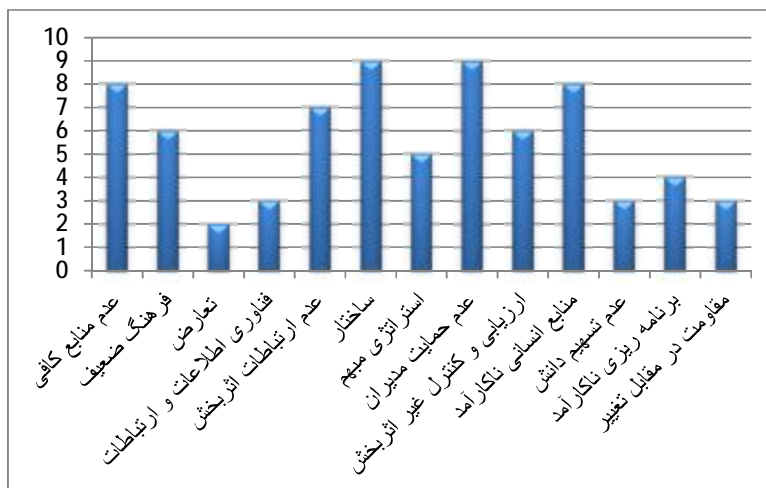
نویسنده	تاریخ	کانون مطالعه	نتایج
هاید و همکاران	2002	کشف موانع اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها و استراتژی‌های تدوین شده	عدم تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی ضعیف، عدم یادگیری مستمر، مدیریت اشخاص، ساختار سازمانی، سیستم کنترل و بازخورد غیراثربخش
بیر و ایزنسیست	2000	قاتلان خاموش استراتژی سازمان و یادگیری	عدم شفافیت استراتژی، اولویت‌های متضاد، سیستم مدیریتی غیراثربخش، ارتباط عمودی ضعیف، عدم هماهنگی، مهارت پایین کارکنان، رهبری غیراثربخش
گودرزی و همکاران	1394	شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران	موانع برنامه ریزی، موانع سازمانی، مدیریتی، موانع فردی، موانع محیطی
سلیمانی و همکاران	1392	بررسی موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت راهبردی	موانع انسانی، موانع ارتباطی، موانع ساختاری، موانع محتوایی، موانع فرهنگی، موانع مالی
الهی و همکاران	1391	رتبه بندی موانع پیاده سازی موثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند سلسله مراتبی	دانش و مهارت مدیران؛ سیستم ارزیابی؛ منابع انسانی متخصص؛ تعارض بین افراد؛ منابع مالی و بودجه؛ پویایی برنامه ریزی؛ ارتباطات
نورتون و کاپلان	1390	سازمان استراتژی محور	عدم انتقال استراتژی، عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت عالی، عدم تخصیص منابع لازم
عزیزی و محمدی	1390	موانع اجرای مدیریت راهبردی در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان کردستان	نگرش افراد؛ ادراک افراد؛ منابع انسانی؛ ساختار سازمان؛ فرهنگ سازمان؛ آموزش؛ مدیریت عالی؛ سیستم نظارت و ارزیابی
کریمی دستجردی و همکاران	1389	رتب بندی موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی	مدیریت نامناسب، منابع انسانی ناتوان، فرهنگ سازمانی ضعیف، سیستم ارزیابی ناکارآمد

همانگونه که در جدول 1 مشاهده می‌کنید؛ براساس پیشینه و ادبیات مربوطه، موانع سازمانی متعددی اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را تحت تأثیر قرار داده



تأملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های... مجتبی زارع خلیلی و همکاران

است. از میان موانع تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، عدم حمایت مدیران و ساختار دارای بیشترین فراوانی و به‌نوعی از دیدگاه پژوهشگران و صاحب‌نظران و ادبیات پژوهش، مهمترین عامل به‌شمار می‌رود. سپس عوامل عدم منابع مالی کافی، منابع انسانی ناکارآمد و عدم ارتباطات اثربخش در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در شکل 1 رتبه‌بندی موانع تأثیرگذار بر اجرای استراتژی از منظر پیشینه و ادبیات مربوطه نشان داده شده است.



شکل 1. رتبه‌بندی موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از منظر پیشینه و ادبیات

3-2- مطالعه دوّم

ب) مطالعه موردی کیفی

در مطالعه دوم و به‌منظور پاسخگویی به پرسش دوم مقاله؛ موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟، از روش "مطالعه موردی کیفی"¹

1. Qualitative case study



استفاده گردیده است. بدین‌منظور 15 تن از مدیران سطوح عالی و میانی اجراکننده استراتژی‌های تدوین شده در دانشگاه شیراز در سال 97-1398 به‌عنوان مشارکت‌کنندگان (جامعه آماری) این پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی و تکنیک اشباع نظری انتخاب شدند و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری داده‌ها، صورت گرفت. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل مضمون که شامل سه مرحله دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر می‌باشد، استفاده گردید. پژوهشگران پس از گردآوری داده‌ها، اقدام به تولید طبقات یا مفاهیم برای شناخت عوامل، مولفه‌ها و نشانگرهای الگوی کیفی اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نمود. (جدول 2) در پایان با استفاده از روش همسوسازی داده‌ها و بازبینی مشارکت‌کنندگان، اعتبارپذیری داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

3-2-1- یافته‌ها

جدول 2. کدگذاری مولفه‌های موثر بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	مضامین فراوانی
مولفه‌های کلیدی موثر بر اجرای استراتژی	ماهیت استراتژی	عملیاتی بودن استراتژی؛ ثبات استراتژی؛ ضمانت اجرایی استراتژی؛ مشارکتی بودن تدوین استراتژی، جامعیت استراتژی، همراستایی	7-6-5-4-3-2-1 -12-11-10-9-8 15-14-13	15
	منابع مالی	تخصیص منابع مالی؛ بودجه و اعتبارات	7-6-5-4-3-2-1 -12-11-10-9-8 15-14-13	15
	فرهنگ دانشگاهی	نگرش، تفکر راهبردی، پذیرش تغییر	7-6-5-4-3-2-1 -12-11-10-9-8 15-14-13	15
	فناوری	شبکه‌ها، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها	-10-9-8-7-5-3-1 15-14-12-11	11



مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین پایه
	پایش استراتژی	فرهنگ ارزیابی، پاسخگویی، ساز و کار ارزیابی	1-5-7-8-9-11-14-13	8
	ارتباطات	تعاملات برون سازمانی، هماهنگی واحدها، همکاری بین افراد	1-2-3-4-7-8-9-10-11-12-14-15	12
	ساختار	ساختار توانمند، انعطاف‌پذیری، شفافیت نقش و وظیفه، نظام پاداش‌دهی، تصمیم‌گیری متمرکز	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13	14
	آشنفتگی و گسستگی	فساد اداری در دانشگاه و نظام آموزش عالی؛ عدم پاسخگویی؛ تغییرات مدیریتی و اجرایی؛ گسست جامعه و دانشگاه؛ عدم تفکر راهبردی در دانشگاه؛ چشم اندازه مبهم دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی شفاف و دقیق	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13	14
	آموزش و یادگیری	دانش و تخصص افراد؛ آموزش و یادگیری	2-3-4-5-6-8-9-10-11-15	10

همانگونه که در جدول 2 مشاهده می‌کنید مولفه‌های متعددی، مانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بوده است. از میان موانع تأثیرگذار بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه، ماهیت استراتژی، فرهنگ سازمانی و منابع مالی دارای بیشترین فراوانی و به‌نوعی از دیدگاه مدیران دانشگاه، مهمترین موانع به‌شمار می‌روند. سپس مولفه‌های ساختار، آشنفتگی و گسستگی دانشگاه در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در شکل 2 رتبه‌بندی موانع تأثیرگذار بر اجرای کارآمد استراتژی از نظر تعداد مشارکت‌کنندگان نشان داده شده است.



شکل 2. رتبه بندی موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

3-3- مطالعه سوّم

ج) مطالعه توصیفی

در مطالعه سوم و به منظور پاسخگویی به پرسش سوم مقاله؛ وضعیت موجود موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های شیراز، تهران، شریف، علم و صنعت و امیرکبیر کدامند؟، از روش "پیمایشی"¹ استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش 7942 نفر از مدیران میانی دانشگاه‌های تهران، شیراز، امیرکبیر، شریف و علم و صنعت بود که تعداد 366 نفر از آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی و براساس فرمول کوکران انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های مربوطه از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ 0/85 به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون "تی تک نمونه‌ای" استفاده گردید که نتایج آن در جداول 3، 4، 5، 6، 7 نشان داده شده است.

1. Qualitative case study



تأملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های... مجتبی زارع خلیلی و همکاران

جدول 3. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه تهران

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	4/02	.71	18/82	0/000	
ماهیت استراتژی	3/85	0/37	29/92	0/000	
فرهنگ دانشگاهی	4/30	0/66	25/70	0/000	
منابع مالی	3/82	0/44	24/54	0/000	
فناوری	3/79	0/42	24/61	0/000	
پایش	3/98	0/32	39/13	0/000	
ارتباطات	3/77	0/56	17/90	0/000	
ساختار	4/18	0/75	20/43	0/000	
منابع انسانی	4/12	0/77	18/91	0/000	

جدول 4. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه شیراز

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	3/84	.64	9/35	0/000	
ماهیت استراتژی	3/82	0/47	12/30	0/000	
فرهنگ دانشگاهی	4/17	0/62	13/48	0/000	
منابع مالی	3/66	0/49	9/58	0/000	
فناوری	3/74	0/54	9/70	0/000	
پایش	3/89	0/36	17/62	0/000	
ارتباطات	3/92	0/56	11/66	0/000	
ساختار	3/94	0/44	15/13	0/000	
منابع انسانی	3/87	0/75	8/21	0/000	



جدول 5. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه امیرکبیر

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	3/78	.65	6/78	0/000	
ماهیت استراتژی	3/76	0/44	9/92	0/000	
فرهنگ دانشگاهی	3/61	0/37	9	0/000	
منابع مالی	3/68	0/45	8/57	0/000	
فناوری	3/61	0/37	9/15	0/000	
پایش	3/85	0/35	13/72	0/000	
ارتباطات	3/78	0/57	7/72	0/000	
ساختار	3/90	0/51	9/86	0/000	
منابع انسانی	3/88	0/77	6/42	0/000	

جدول 6. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه علم و صنعت

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	4/36	.65	10/59	0/000	
ماهیت استراتژی	3/85	0/26	16/22	0/000	
فرهنگ دانشگاهی	4/32	0/46	16/73	0/000	
منابع مالی	3/80	0/37	10/94	0/000	
فناوری	3/79	0/38	10/54	0/000	
پایش	4/10	0/30	18/65	0/000	
ارتباطات	3/52	0/40	6/66	0/000	
ساختار	3/42	0/59	12/23	0/000	
منابع انسانی	4/55	0/70	11/27	0/000	

جدول 7. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه شریف

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	4/01	.71	13/17	0/000	
ماهیت استراتژی	3/83	0/37	20/73	0/000	
فرهنگ دانشگاهی	3/38	0/35	19/50	0/000	



مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
منابع مالی	3/76	0/43	16/25	0/000	
فناوری	3/75	0/42	16/46	0/000	
پایش	3/92	0/36	23/18	0/000	
ارتباطات	3/69	0/51	12/49	0/000	
ساختار	4/12	0/57	17/93	0/000	
منابع انسانی	4/10	0/79	12/79	0/000	

همان‌گونه که در جدول‌های (3,4,5,6,7) مشاهده می‌شود، موانع سازمانی موجود پیش‌روی اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های مورد مطالعه، به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین؛ دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی و ارتباطات؛ دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی و منابع مالی؛ امیرکبیر، ساختار و فرهنگ دانشگاهی؛ علم و صنعت، منابع انسانی و ساختار و دانشگاه شریف، ساختار و منابع انسانی بودند.

4- بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم اینکه اجرای استراتژی به‌عنوان بخش اساسی فرایند استراتژی سازمان در شرایط رقابتی امروزی به حساب می‌آید [13]؛ پژوهش و مطالعه در ارتباط با اجرای استراتژی محدودتر بوده و نسبت به فرایند تدوین استراتژی، کمتر "شگفت‌انگیز" است [17]، درحالی‌که عملیاتی کردن و اجرای استراتژی‌ها به مراتب چالش برانگیزتر بوده [13] و ازجمله مشکل‌ترین وظایف مدیران به حساب می‌آید [5]، و چنانچه در فرایند اجرای استراتژی، سیاست‌های غیراثربخش به‌کار گرفته شود، شکست و ناکامی بزرگی به بار خواهد آورد [19]. عوامل و مؤلفه‌های زیادی وجود دارند که بر روی موفقیت اجرای استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند، که دامنه و محدوده آن‌ها از افراد درگیر در فرایند اجرای استراتژی تا سیستم‌ها و سازوکارهایی که به‌منظور هماهنگی و کنترل اجرای استراتژی به‌کار می‌روند، می‌باشند [15]. به‌بیان‌دیگر ادبیات و مطالعات مربوط به اجرای استراتژی در حال توسعه بوده و به‌نوعی تحقیقات تجربی بیشتری

1. Glamourous



درارتباط با چگونگی موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های مختلف ازجمله دانشگاه‌ها، موردنیاز می‌باشد [20]. بنابراین سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌ها در ایران نیز به‌منظور موفقیت و اثربخشی فرایند اجرای استراتژی‌هایشان، باید ضمن تحلیل و ارزیابی دقیق شرایط و موقعیت درونی و بیرونی خود، موانع اجرای کارآمد استراتژی‌های تدوین‌شده را شناسایی و موردبررسی قرار دهند، زیرا تنها دراین‌صورت است که می‌توان به اجرایی کردن استراتژی‌ها امیدوار بود و انتظار نتایج مطلوبی را داشت. در همین راستا پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مسائل ذکر شده، درصدد تحلیل و آسیب‌شناسی موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش-عالی کشور برآمده است. در حقیقت مطالعه کنونی سعی نمود به سه پرسش اساسی پاسخ دهد و خلاصه نتایج به شرح زیر بود:

در پاسخ به پرسش اول پژوهش مبنی بر موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه آموزش عالی کدامند؟؛ بررسی و تحلیل پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته نشان داد که نخست این موانع بسیار تاثیرگذار بوده و به‌نوعی می‌توانند موفقیت یا عدم موفقیت‌های بعدی سازمان را متأثر کنند و دوم طیف نسبتاً گسترده‌ای از سطوح مختلف این سازمان‌ها را در برمی‌گیرند. به‌بیان‌دیگر پژوهشگران؛ کمبود منابع مالی کافی، عدم ارتباطات کافی و بازخورد، فرهنگ ضعیف، آشفتگی اهداف و انتظارات، تعارض، کمبود کارکنان با انگیزه، پیچیده بودن فرایندها، عدم امنیت، کاغذبازی، کمبود تخصص و اطلاعات، ابهام در تدوین استراتژی، عدم تجزیه و تحلیل راهبردی مناسب، عدم شفافیت استراتژی‌ها، عدم ظرفیت تغییر، عدم اطمینان از اطلاعات، عدم تسهیم دانش، تضاد استراتژی‌ها با ساختار سازمان، عدم حمایت مدیران، نبود سیستم پاداش مناسب، عدم مهارت‌های رهبری اثربخش، فقدان برنامه ریزی دقیق، مقاومت در برابر تغییر، مسئولیت نامشخص و مبهم، همراهی ناکافی استراتژی‌ها، عدم یادگیری مستمر، سیستم کنترل و بازخورد غیراثربخش، اولویت‌های متضاد، عدم همسویی کارکنان با استراتژی را ازجمله موانع کلیدی تاثیرگذار بر فرایند اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دانسته‌اند. این نتایج با یافته‌های هورانی [14]؛ انیس [21]؛ کاتر و پاکو [19]؛ رحیم‌نیا [22]؛ برنس [23]؛ ریبیناک [13]؛ هاید و همکاران [24]؛ بیر و ایزنسیت [25] و وانتی [1] همخوانی و مطابقت دارد.



ریبینی‌اک (2013) در کتاب خود تحت‌عنوان "تدوین استراتژی"¹، عنوان نموده است که از آنجایی که فرایند اجرای استراتژی در بافت سازمان اتفاق می‌افتد [26]، اهداف، جهت‌گیری، ویژگی‌ها و ماهیت منحصر به فرد سازمان‌ها، فرایند اجرای استراتژی را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین از آنجایی که اجرای استراتژی فرایندی است که باید در راستای چشم‌انداز و اهداف سازمان عملیاتی شود [10]، بافت و زمینه راهبردی می‌تواند فرایند مذکور را تسهیل کند. به بیان دیگر مولفه‌هایی همچون ارتباطات، ساختار و منابع مالی، فرایند اجرای استراتژی برای رسیدن به اهداف سازمان در سطوح مختلف را متأثر می‌کنند. همچنین کارکنان آموزش دیده با دانش و مهارتی که در زمینه عملیات اجرایی و فعالیت‌های محوله دارند، می‌توانند فرایند اجرای استراتژی را با اثربخشی انجام دهند [24]. اکوموس (2001) نیز با بیان نقش افراد انسانی و کیفیت آن‌ها در سازمان، معتقد است که افراد انسانی با هماهنگ کردن سایر منابع در سازمان و در نظر گرفتن موقعیت‌ها و شرایط ویژه در هنگام اجرای استراتژی‌ها، مهمترین عامل به‌شمار می‌آیند [12].

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش مبنی بر موانع اجرای کارآمد استراتژی از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟؛ بررسی و تحلیل نظرات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان (مدیران دانشگاه) در دانشگاه مورد مطالعه نشان داد که موانع متعددی فرایند اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. به بیان دیگر از دیدگاه مدیران؛ مولفه‌های مربوط به ارتباطات، ساختار سازمانی، فرهنگ دانشگاهی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، پایش استراتژی، بودجه و منابع مالی، ماهیت استراتژی، آشفتگی و گسستگی، منابع انسانی از جمله موانع کلیدی تأثیرگذار بر فرایند اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات هورانی [14]؛ انیس [21]؛ کاتر و پاکو [19]؛ رحیم‌نیا [22]؛ برنس [23]؛ ریبینی‌اک [13]؛ هاید و همکاران [24]؛ بیر و ایزنسیست [25] و وانتی [1]؛ همخوانی و مطابقت دارند.

آکر [26] در کتاب "توسعه استراتژی کسب و کار"² چارچوب مفهومی را توسعه داد که به درک و فهم عوامل موثر بر اجرای استراتژی کمک می‌کند. مهمترین عوامل اثرگذار بر اجرای

1. Making Strategy Work
2. Developing Business Strategy



استراتژی از دیدگاه این چارچوب شامل؛ افراد، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها بودند. آکر پیشنهاد کرد که عوامل نامبرده باید با یکدیگر و همچنین با استراتژی‌ها هماهنگ باشند. مطابق با گفته‌های هیت و همکاران [26] هیئت‌مدیره موثر، ساختار سازمانی و کارآفرینی راهبردی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان ضروری می‌باشند. آن‌ها همچنین معتقدند که ساختار سازمانی با مشخص کردن نحوه انجام وظایف؛ و کنترل سازمانی نیز با هماهنگ کردن اهداف راهبردی سازمان، منجر به بهبود عملکرد می‌شوند. ریبیناک [13] در کتاب خود تحت‌عنوان "تدوین استراتژی"¹، عنوان کرد که فرایند اجرای استراتژی در بافت سازمان و همچنین محیط اتفاق می‌افتد. به اعتقاد او چهار عامل عمده موثر بر اجرای استراتژی عبارت است از: بافت مدیریت تغییر، فرهنگ سازمان، ساختار قدرت در سازمان و همچنین بافت رهبری. ریبیناک همچنین نتیجه‌گیری نموده است که ناتوانی برای اداره کردن تغییرات در سازمان، یکی از مهمترین موانع بر سر راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها می‌باشد. کاندیدو و سانتو [27] با تأکید بر عوامل سازمانی، عوامل موثر بر اجرای استراتژی را مورد تحلیل و بررسی قرار دادند. این پژوهشگران در مقاله خود تحت‌عنوان اجرای استراتژی: میزان نرخ شکست، مهمترین عواملی که می‌تواند اجرای استراتژی را تحت‌تأثیر قرار دهند، را شامل عوامل سازمانی (اندازه سازمان، عملیات اجرایی، سبک مدیریت، مالکیت) و عوامل محیطی (بافت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) در نظر گرفتند. اینگرت و بام‌گارتنر [28] نیز در پژوهش خود تحت‌عنوان استراتژی پایدار سازمان، پلی بین شکاف تدوین و اجرای استراتژی، مهمترین عوامل موثر بر اجرای استراتژی را شناسایی کردند. از نظر آن‌ها ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، رهبری، کنترل مدیریت، کیفیت و انگیزه کارکنان، ارتباطات (درونی و بیرونی) از جمله عوامل اساسی هستند که اجرای استراتژی در سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش مبنی بر اینکه وضعیت موجود موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه‌اند؟؛ بررسی و تحلیل وضعیت موجود موانع سازمانی فرایند اجرای کارآمد استراتژی نشان داد که در دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی و ارتباطات؛ در دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی و منابع مالی؛ دانشگاه امیرکبیر، ساختار و

1. Making Strategy Work



فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه علم و صنعت، منابع انسانی و ساختار و در دانشگاه شریف، ساختار و منابع انسانی دارای بیشترین و کمترین میانگین بودند.

به‌طورکلی نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی و همچنین چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی؛ حاکی از اهمیت روزافزون و حیاتی فرایند اجرای استراتژی بوده و بی‌توجهی به موانع پیش‌روی آن منجر به آسیب‌های غیرقابل جبرانی به سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها شده است. البته از جمله چالش‌ها و مشکلاتی که در حال حاضر اکثر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با آن دست به گریبان هستند، از یک طرف توجه و تاکید بیش از حد مدیران آن‌ها به مقوله تدوین و طراحی استراتژی بدون توجه فرایند اجرای آن و از طرف دیگر موانع سازمانی موجود می‌باشند، پژوهش‌های صورت گرفته و دیدگاه مدیران عملیاتی دانشگاه‌ها در این زمینه نیز گویای همین امر هستند. بنابراین طبیعی است که در شرایط کنونی اگرچه دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی مطلوب و مناسبی طراحی و تدوین می‌کنند، اما نتایج عملکردهای این سازمان‌ها با توجه به کیفیت فرایندها و پیامدهای آن، خبر از اشکال و نارسایی‌هایی می‌دهد که به شرایط درونی سازمان بر می‌گردد.

در همین راستا مطالعه کنونی، بررسی وضعیت موجود پنج دانشگاه برتر کشور را در کانون توجه قرار داده است و تعمیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد پژوهشی این مطالعه به پژوهشگران آتی، انجام پژوهش کیفی در ارتباط با دلایل وجود موانع بر سر راه هر یک از مولفه‌های اجرای برنامه‌های راهبردی می‌باشد.

5- منابع

- [1] Mwanthi, T.N. The Role of Internal Organizational Factors in Strategy Implementation in Kenyan Universities. *Kabarak Journal of Research & Innovation*. 9;5(2), 2018 Feb, 72-88.
- [2] Hany R. A & Dina A. E. Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. *Journal of Education and Learning*. 8 (4), 2014,317-326
- [3] Manamela, M.M, Cassim N, Karodia AM. The impact of change management on the implementation of organisational strategy: A case study of National Home Builders Registration Council. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*,1(35), 2016 May 1-39



- [4] Nutt PC. Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of management studies*, 35(2), 1998 Mar, 213-240.
- [5] Kezengwa, L.V. *Critical Success Factors That Influence Strategy Implementation in Private Universities: A Case Study of United States International University-Africa*, (Doctoral dissertation, United States International University-Africa) 2016.
- [6] Nyakeriga CK. *Factors influencing strategic plan implementation in the newly established public Universities in Kenya*, (Doctoral dissertation) 2015.
- [7] Mwangi ,I. W. *Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya*, (Doctoral dissertation) 2014.
- [8] Chiuri BW. *Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya*, 2015 (Doctoral dissertation, JKUAT).
- [9] Okumus F. Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality Management*, 13(7), 2001 Dec , 27-38.
- [10] Sila, H. M. & Gichinga, Lucy. Role of Strategic Leadership on Strategy Implementation in Public Universities in Kenya- A Case Study of JKUAT Main Campus, *international journal of innovative research & development*, 5(6), 2016. 38-49.
- [11] Hourani, M. Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review, *Journal of Management Research*, 9(3), 2017.
- [12] Baumgartner RJ. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5): 2014 Sep, 258-71.
- [13] Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 2014, 145-165.
- [14] گودرزی، م؛ قربانی م و صفری، ح. شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران، *مطالعات مدیریت ورزشی*، (31): 1394، 32-13
- [15] خلیلی شورینی، س و محضری، م. شناخت موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، 20 (56)، 17-1393-34.



- [16] Cater, T., & Pucko, D. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 2010, 207-236
- [17] Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. *Int J Soc Res Methodol* (8), 2005,19–32.
- [18] Micah D.J. Peters ,Christina M. G.,H. Khalil ,. Patricia M.,Deborah, P and Cassia, B. S. Guidance for conducting systematic scoping reviews, *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, (13), 2015, 141–146
- [19] Waithaka, K.G. *Challenges of strategy implementation in public and private hospitals in Nairobi County* , a research project presented in partial fulfillment, 2013
- [20] Beer, M., Eisenstat, R. A. "The Silent Killer of Strategy Implementation & learning". *Sloan Management Review*, 2000, 29-30
- [21] Ines, Gh.B. The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers □ selection of hotel projects, *International Journal of Hospitality Management*. 2011, 272-282.
- [22] Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. M. A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian, university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 2009,246-261.
- [23] Brenes, E.R., Mena, M., & Molina, G.E. Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 2008,590-598.
- [24] Heide, M., Grønhaug, K.,and Johannessen, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, (18), 2003,217-231.
- [25] Hrebiniak, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35 (1), 2006,12-31
- [26] Aaker, D.A. ., *Developing Business Strategy*. 5th Edition, by John Wiley and Sons Inc., New York.1998
- [27] Cândido, C., & Santos, S. P. D. , Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2),2015, 237-262.
- [28] Engert, S., & Baumgartner, R. J., Corporate sustainability strategy–bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, (113),2016, 822-834.