

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال نوزدهم، شماره ۴۴، پیاپی ۷۷، زمستان ۱۳۹۹
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۱۴۷-۱۷۰

طراحی مدل عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی بازاریابی در بانک‌های تجاری

احمد طاهری*، محمدمهدی پرهیزگار**، محمدتقی امینی***، حبیب اله دانایی****

چکیده

هدف: اجرای درست استراتژی به‌عنوان یکی از توانمندی‌های کلیدی سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف تعیین‌شده، شناخته می‌شود. این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فقدان برخورداری از فرایند مناسب اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده، از توانایی کافی جهت دستیابی به اهداف خود برخوردار نیستند. از همین روی پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل اجرای استراتژی بازاریابی در سازمان‌های خدماتی تجاری و به‌طور مشخص بانک‌های تجاری انجام شده است.

روش: این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی؛ از منظر میزان نظارت و درجه کنترل، میدانی و از حیث چگونگی تحلیل داده‌ها، از انواع توصیفی است. رویکرد حاکم بر این پژوهش، کیفی و روش انجام آن، فن دلفی است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان صاحب‌نظر در بانک‌های تجاری استان بوشهر بودند که با استفاده از روش هدایت‌شده، نمونه‌گیری شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه است.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحقیق بیانگر تأثیرگذاری ۱۳ عامل وابسته به محیط‌های داخلی و خارجی متشکل از سه دسته عوامل، شامل دودسته عوامل داخلی و یک دسته عوامل محیط خارجی بر اجرای موفق و درست استراتژی بازاریابی در بانک‌های تجاری است.

نتیجه: عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی شامل: ۱- نرم‌افزارهای درون سیستم (شامل ریسک‌پذیری مدیریت عالی؛ روابط بین بخشی؛ تعهد مدیریت عالی؛ دانش اجرای استراتژی؛ تاکتیک رهبری؛ همسویی منافع کارکنان و سازمان؛ برنامه‌ریزی؛ هماهنگی سازمانی؛ فرهنگ سازمانی)، ۲- عوامل سخت‌افزاری درون سازمان (شامل فناوری و ساختار سازمانی) و ۳- عوامل محیطی خارجی (شامل اطلاعات محیطی و قوانین و مقررات دولتی) هستند.

کلیدواژه‌ها: اجرای استراتژی؛ استراتژی بازاریابی؛ بانک‌های تجاری؛ فن دلفی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

*دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

E-mail: a_taheri@pnu.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*** استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

**** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

Designing a Model of Factors Affecting the Implementing of Marketing Strategy in Commercial Banks

Ahmad Taheri*, Mohammad Mehdi Parhizgar**, Mohammad Taghi Amini***, Habibullah Danaei****

Abstract

Objective: Proper implementation of the strategy is recognized as one of the key capabilities of organizations in order to achieve the set goals. However, many organizations do not have enough ability to achieve their goals due to the lack of a proper process for implementing the developed strategies. Therefore, the present study has been conducted with the aim of presenting a model for implementing marketing strategy in commercial service organizations and specifically commercial banks.

Methodology: This research is applied in terms of purpose; In terms of monitoring and control, it is a field and in terms of how to analyze the data, it is a descriptive type. The approach of this research is qualitative and the method of doing it is Delphi technique. The statistical population of this study consists of experts in commercial banks of Bushehr province who were sampled using the guided method. Data collection tools in this study are semi-structured in-depth interviews and questionnaires.

Findings: The results of the study show the impact of 13 factors related to internal and external environments consisting of three categories of factors, including two categories of internal factors and one group of external factors on the successful and correct implementation of marketing strategy in commercial banks.

Conclusion: Factors affecting the implementation of marketing strategy include: 1- In-system software factors (including top management risk-taking; cross-sectoral relationships; top management commitment; strategy implementation knowledge; leadership tactics; employee and organization interests alignment; planning;

1 *PhD. Candidate, Graduate School, Payame Noor University, Tehran, Iran (**Corresponding Author**)

E-mail: a_taheri@pnu.ac.ir

**Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

***Professor, Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

****Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

organizational coordination; Organizational culture), 2- In-system Hardware factors (including technology and organizational structure) and 3- External environmental factors (including environmental information and government laws and regulations).

Keywords: Strategy Implementation; Marketing Strategy; Commercial Banks; Delphi Technique.

۱. مقدمه

اجرای استراتژی آخرین مرحله از مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک است. بسیاری از محققان خواستار توجه بیشتر به موضوع اجرای استراتژی شده‌اند (de Oliveira et al., 2019; Greer et al., 2017) و این تقاضاها به اندازه کافی پرشتاب شده‌اند تا اجرای استراتژی به عنوان یکی از موضوعات برجسته در ادبیات مدیریت استراتژیک و تئوری سازمان ذکر شود (Kastanakis et al., 2019). سازمان‌ها با چالش‌های بازار جهانی مانند رقابت و کارایی مقابله می‌کنند، از این رو نیاز به برنامه‌ریزی و توسعه استراتژی‌های جدید دارند (Rochin et al., 2020). تدوین استراتژی مناسب تجاری با توجه به توانایی‌های سازمان و فرصت‌هایی که در محیط تجاری دارد و اجرای این استراتژی‌ها از تصمیمات حیاتی و بسیار مهم در هر سازمان است. اجرای مؤثر استراتژی یکی از مؤلفه‌های مهم موفقیت سازمانی و منبع بالقوه مزیت رقابتی است (Tawse et al., 2020). با این حال تا سال‌های اخیر اجرای استراتژی مورد توجه علمی قرار نداشته است (Harrington et al., 2014). در کنار تدوین استراتژی، اجرای مؤثر عامل مهمی در پاسخ به چرایی عملکرد بهتر برخی شرکت‌ها نسبت به دیگران است زیرا یک استراتژی خوب تدوین شده نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت باشد مگر آنکه به‌طور مؤثری اجرا گردد (Hitt et al., 2017). به عبارت دیگر، تفاوت زیادی بین آنچه سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد. اجرای استراتژی فرآیندی پیچیده و پویا است که از مجموعه‌ای از اقدامات، تصمیمات و عوامل متعدد داخلی و خارجی پیچیده تأثیر می‌پذیرد (akbari et al., 2016). متأسفانه علیرغم ضروری بودن اجرای استراتژی در موفقیت‌های سازمانی و توافق گسترده درباره اهمیت آن در تحقیقات استراتژی، هنوز درک مفهومی از روند اجرای استراتژی توسعه نیافته است (de Oliveira et al., 2019). بعلاوه، اجرای استراتژی تا سال‌های اخیر مورد توجه علمی واقع نشده است (Koseoglu et al., 2020)؛ بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در سازمان مستلزم برنامه‌ریزی برای اقدام، تعهد به برنامه، منبع یابی و درگیر نمودن همه اعضای با راهبرد است (pirali et al., 2019). با این حال شکاف موجود بین لایه سیاست‌گذاری (راهبردی) و اجرایی (مدیریتی) سازمان، همواره سیاست‌های ارزشمندی را بدون اثر می‌گذارد و وجود یک سازوکار مناسب برای ربط لایه استراتژیک به لایه اجرایی، از ضرورت‌های اساسی بسیاری از سازمان‌ها در سطوح خرد و کلان به

شمار می‌آید (ghafarian et al., 2005). مروری بر سوابق پژوهشی موجود در این زمینه، بیانگر آن است که در ایران و به‌ویژه در صنعت بانکداری، کمتر به مقوله موفقیت استراتژی یا اجرای استراتژی و ابعاد آن پرداخته شده و بیشتر مطالعات انجام شده به دلایل عدم موفقیت و یا موانع اجرای استراتژی و مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته‌اند (Mamdoohi et al., 2008؛ Khalilishervini et al؛ Karimi-dastjerdi et al (2019)؛ Salehi sadaqiani et al؛ Babaei Zakilaki et al (2016)؛ Haghghi kafash et al (2019)؛ al (2014)؛ Keymasi et al (2010)؛ Moshabaki et al (2020)؛ Ranghian et al (2018)؛ ...). این در حالی است که با سرعت گرفتن روند واگذاری بانک‌های دولتی ناشی از اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و همگام با جدی‌تر شدن اجرای طرح تحول اقتصادی دولت در حوزه بانکی و نیز با توسعه چشم‌گیر بانک‌های خصوصی و افزایش سهم آن‌ها از بازار و مشتریان بانکی کشور، عرصه رقابت برای بانک‌ها تنگ‌تر گردیده (esfidani et al., 2017) و ضرورت اتخاذ تدابیر ویژه برای حضور موفقیت‌آمیز در بازار بیش‌ازپیش روشن شده است. مطالعاتی وجود دارد که تأیید می‌کند حتی برای شرکت‌هایی که موقعیت خوبی در بازار دارند، مشکلاتی در اجرای استراتژی وجود دارد (Wolczek., 2017). همچنین، آلاداگ (۲۰۲۰) در تحقیقی با موضوع اجرای استراتژی جهانگردی شکاف‌های موجود در حوزه اجرای استراتژی را در چهار سرفصل شناسایی کرده است. اجرای نادرست استراتژی نه‌تنها بررسی صحت اهداف مشخص شده بانک در استراتژی تدوین شده را دچار مشکل می‌نماید، بلکه دستیابی به اهداف صحیح را نیز می‌تواند با مشکل روبرو کند. پس نبود توجه کافی به مسئله اجرای برنامه‌های استراتژیک مسئله بسیار مهم صنعت بانکداری کشور است. بعلاوه بانک محور بودن اقتصاد ایران و تأثیرگذاری بالای این نهاد پولی بر اقتصاد، لزوم توجه به اجرای درست استراتژی در بانک‌های تجاری را دوجندان می‌کند. از این‌رو با توجه به خلأ پژوهشی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤالات اصلی است که: (۱) مدل اجرای استراتژی در صنعت بانکداری به چه شکل است؟ (۲) عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری این مدل کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مهم‌ترین مؤلفه برای دستیابی به تجارت، داشتن یک استراتژی بازاریابی کارآمد است (Hong et al., 2020). همچنین پایه‌ریزی یک استراتژی بازاریابی موفق به یک تطبیق مؤثر بین منابع و مهارت‌های داخلی شرکت با عوامل محیط خارجی بستگی دارد (Ibrahim et al., 2019). اجرای استراتژی به روش‌های مختلفی تعریف شده است (Amoo et al., 2019). یانگ آن را به‌عنوان «فرایندی پویا، تکراری و پیچیده» تعریف می‌کند که از فعالیت‌های مختلف مدیران و کارکنان برای تبدیل برنامه‌های استراتژیک به‌منظور دستیابی به

اهداف استراتژیک تشکیل شده است (Yang et al., 2010). از طرفی اثربخشی اجرای استراتژی، بر اساس میزان مطابقت استراتژی‌های اجرا شده سازمان با اهداف استراتژیک آن تعریف می‌شود. (Lee et al., 2016). از طریق اجرای یک استراتژی انتخابی است که سازمان می‌تواند اهداف مطلوب خود را به دست آورد، انجام سرمایه‌گذاری را برای ایجاد استراتژی توجیه کند و برنامه استراتژیک را به واقعیت ترجمه کند (Ambiyo., 2015). درحالی‌که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از رایج‌ترین ابزارهای مدیریت است مشکلات مربوط به اجرا، اغلب مانع اثربخشی آن می‌شود (Wolf et al., 2017). اجرای استراتژی فضای حیاتی بین برنامه‌ریزی استراتژیک و نتایج عملکرد را اشغال می‌کند (Aladag et al., 2020). باین‌حال تعریف جامعی از اجرا که به‌طور گسترده مورد پذیرش پژوهشگران باشد، وجود ندارد. یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا به‌طور مستقیم به‌سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است. اجرای استراتژی به‌عنوان روشی که در آن سازمان ترتیبات سازمانی ایجاد نموده و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا استراتژی خود را به‌طور مؤثر دنبال کند، تعریف می‌شود (Abdullah et al., 2019). از همین روی بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی‌ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمان شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های بازاریابی را هدایت نماید، بودجه‌بندی کند، نظام‌های اطلاعاتی به وجود آورد و از آن‌ها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان، خدمات کارکنان را جبران نماید (Gunther., 2016) بر همین اساس می‌توان اذعان داشت که مقصود از اجرای استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل درآورند. **رویکردهای اجرای استراتژی:** بررسی ادبیات اجرای استراتژی نشان می‌دهد رویکردهای متفاوتی نسبت به اجرای استراتژی در سازمان‌ها وجود دارد. این رویکردها در ادبیات به‌کاررفته شده توسط محققین مختلف استفاده گردیده‌اند. جدول شماره ۱، دسته‌بندی این رویکردها بر اساس شیوه کار محققین در دوره‌های مختلف است:

جدول ۱- رویکردهای اجرای استراتژی

تعریف	محقق	رویکرد
قدیمی‌ترین و مؤثرترین رویکرد در حوزه مدیریت استراتژیک است. توسعه آن به قبل از دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. روند استراتژی به‌عنوان پی‌آمد رویه‌های منطقی، ترتیبی، برنامه‌ریزی‌شده و آگاهانه دیده می‌شود.	Chandler(1962), Sloan(1963), Ansoff(1965), Andrews(1971)	برنامه ریزی

اجرای استراتژی به دلیل محیط پیچیده و پویا، یک فرایند منظم و منطقی نیست. استراتژی‌ها به‌طور عمده به روش آزمون‌وخطا توسط مدیران میانی تدوین و اجرا می‌شوند. به همین ترتیب، تدوین و اجرای استراتژی مراحل جداگانه‌ای در نظر گرفته نمی‌شوند.	Johnson(1988), Quinn(1980), Mintzberg(1994)	یادگیری
اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی از طریق مجموعه ساده‌ای از عوامل به دست نمی‌آید. بلکه به عواملی خاص در محیط داخلی و خارجی شرکت بستگی دارد. اثربخشی فرایند اجرای استراتژی به چگونگی تعامل عوامل مختلف در هر موقعیت وابسته است.	Burns& Staker(1961), Lawrence& Loresch(1967)	اقتضایی
این رویکرد تحت عنوان پیکربندی یا رویکرد جامع ارائه‌شده و هدف آن ارائه یک راه‌حل کلی برای کمک به توسعه و اجرای استراتژی‌هاست. تفاوت عمده این رویکرد با رویکرد اقتضایی در این است که رویکرد اقتضایی "همه‌چیز بستگی دارد" را در پیش می‌گیرد ولی رویکرد جامع مربوط به "جمع‌کردن همه‌چیز" است.	Mintzberg(1990), Bailey& Johnson(1992), Johnson& Scholes(1993), Richardson(1994)	پیکربندی (جامع)
مفاهیم اساسی آشفستگی و پیچیدگی در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ در علوم فیزیک و بیولوژی ظهور کرد و از دهه ۱۹۹۰ مخاطب بیشتری پیدا کرد. سازمان‌ها نظام‌های تطبیقی هستند که به‌صورت حلقه‌های بازخورد منفی و مثبت غیرخطی به افراد، گروه‌ها، کارکردها و فرایندهای سازمان با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند و یک سازمان را به سایر نظام‌های محیط متصل می‌کنند.	Pascale(1990), Levy(1994), Wheatly& Kellner Rogers(1995) Mintzberg& Quinn(1996), Stacey(1993,1995,1 996), Theys(1998)	پیچیدگی

اجرای استراتژی‌های بازاریابی: استراتژی‌های بازاریابی بازتابی عملی از استراتژی‌های شرکت هستند که در محدوده بازار فروش تعریف می‌شوند. استراتژی بازاریابی عبارت است از یک منطق بازاریابی که سازمان امیدوار است به کمک آن می‌تواند به اهدافش برسد که شامل استراتژی‌های خاص برای هر بازار، ترکیب بازاریابی و میزان هزینه‌های بازاریابی است (Machado et al., 2016). مدیران بازاریابی نیز به‌منظور انجام مبادلات سودآور و توسعه روابط با مشتریان باید انواع استراتژی‌های بازاریابی را تهیه، اداره و بهبود دهند. استراتژی‌های بازاریابی، برنامه عملی راجع به تولید، توزیع، ترفیع و قیمت‌گذاری محصولات است که نیازهای مشتریان خاصی را در بازار هدف فراهم می‌کند (Machado et al., 2016). به‌عبارت‌دیگر مدیریت بازاریابی بایستی استراتژی بازاریابی ویژه‌ای برای عوامل ترکیب بازاریابی مثل محصولات جدید، بازارهای جدید، تبلیغات برنامه‌های ترویج فروش، قیمت و سیستم توزیع، تنظیم نماید. مدیر بازاریابی باید مشخص کند که هر استراتژی چگونه به فرصت‌ها و تهدیدهای بازار پاسخ مناسب می‌دهد؛ همچنین باید بودجه بازاریابی خود را با این دید که بودجه بیشتر باید فروش بیشتری را ایجاد کند، تنظیم نماید. در ادامه در جدول شماره ۲ عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی به‌اختصار آورده شده است.

جدول ۲- عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی پژوهشگران

عوامل تأثیرگذار	پژوهشگران
منابع سازمانی	Ahmadian et al(2018), Amiri et al(2011), okamos(2001), Mankins et al(2005), Mafica(2015), obidat et al(2017)
رهبری سازمانی	Alexander(1985), Ahmadian et al(2018), Amiri et al(2011), Imbali et al(2016), Njoroge(2017), Welch(2002), Rajaskekar(4014), Kabaiku et al(2017)
مشارکت کارکنان	Herbiniak(2006), Ahmadian et al(2018), Nabavi(2010), Sull(2005)
آموزش کارکنان	Ahmadian et al(2018), saemian(2019), alexander(1985), Brenes et al(2007), Sull(2005)
تعهد سازمانی	Mehrgan(2012), Nabavi(2010), Sull(2005)
دانش مدیران ارشد	Herbiniak(2006), Obeidat et al(2017), Okumus(2001), Kaplan et al(2004)
برنامه‌ریزی	Nabavi(2010), Sull(2005), Imbali et al(2016), Mafika(2015)
مدیریت تغییر	Nabavi(2010), Sull(2005), Alexander(1985)
محیط خارجی	Al-Kandi et al(2013), Beer et al(2000), Mehrgan(2012), Sull(2005)
حمایت مدیران ارشد	Brenes et al(2007), Mehrgan(2012), Mankins et al(2005), Okumus(2001), Welch(2002)
تدوین استراتژی	Imbali et al(2016), Okumus(2001), Rajaskekar(4014), Amiri et al(2011)
فرهنگ سازمانی	Beer et al(2000), Alexander(1985)
هماهنگی	Al-Kandi et al(2013), Njoroge(2017), Obeidat et al(2017), Okumus(2001), Welch(2002), Kaplan et al(2004), Amiri et al(2011), Vanbuul(2010)
ارتباطات سازمانی	Al-Kandi et al(2013), Brenes et al(2007), Imbali et al(2016), Njoroge(2017), Mafika(2015), Okumus(2001), Rajaskekar(4014), Amiri et al(2011)
ساختار سازمانی	Rajaskekar(2014)
سیستم	Armenakis et al(1993)
تعهد مدیریت عالی	Hörisch(2014)
دانش اجرای استراتژی	Imbali et al(2016)
عملکرد	Obeidat et al(2017)
کنترل	Al-Kandi et al(2013)
دین	Al Ghamdi et al(1998), Alexander(1985), Al-Kandi et al(2013)
زمان	Al-Kandi et al(2013)
اولویت تصمیم	Al-Kandi et al(2013)

اجرای استراتژی بازاریابی، از موضوعات مورد توجه پژوهشگران داخلی و خارجی بوده که در اینجا برخی از آخرین تحقیقات صورت گرفته این حوزه به عنوان پیشینه تجربی در جدول شماره ۳ خلاصه گردیده است:

جدول ۳- پیشینه پژوهش‌های خارجی و داخلی

محقق	عنوان پژوهش	نتایج
پیشینه پژوهش‌های خارجی		
Tanudiharjo et al (2020)	بررسی عوامل مؤثر بر اجرای ناب	این تحقیق که درباره عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در صنایع کشور اندونزی انجام گرفته است، عوامل زیر را مؤثر بر اجرای استراتژی می‌داند: رهبری - ارتباطات - توانایی کارکنان - فرهنگ‌سازمانی
Piorkowska et al (2020)	عوامل مؤثر بر فرایند اجرای استراتژی	در این تحقیق پژوهشگران برای تعیین عوامل عدم توفیق استراتژی هستند که در پایان این عوامل را شامل نبود دانش اجرای استراتژی و ابهام در اهداف سازمانی می‌دانند
Koseooglu et al (2020)	عوامل کلیدی موفقیت در فرموله سازی و اجرای استراتژی	نتایج حاصل از این پژوهش در دودسته بیان شده‌اند. دسته اول مربوط به عوامل موفقیت در فرموله سازی و گروه دوم عوامل مربوط به موفقیت اجرای استراتژی. عوامل مؤثر در اجرای استراتژی عبارت‌اند از: مشارکت کارکنان، ارتباطات و زمان
Tawse et al (2020)	اجرای استراتژی	تحقیقات استراتژی غالباً به‌عنوان یک جعبه سیاه از نظر پیاده‌سازی در نظر گرفته می‌شود و ناهمگنی عملکرد ناشی از تفاوت در اثربخشی اجرای استراتژی را نادیده می‌گیرد. عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی عبارت‌اند از: ساختار سازمانی و تصمیمات مدیریتی
Rochin et al (2020)	چالش‌های اجرای استراتژی ناب	یافته‌های این تحقیق برای بهبود اجرای استراتژی ناب در یک سازمان است. عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی شامل: پیوند استراتژی ناب و استراتژی کلی سازمان، ارتباطات، مشارکت کارکنان، فرهنگ‌سازمانی، تعهد مدیریت می‌شود.
Aladag et al (2020)	اجرای استراتژی تحقیق در صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری	در این تحقیق، پژوهشگران چهار شکاف اصلی در حوزه اجرای استراتژی شناسایی کرده‌اند که باید برطرف شوند. توسعه منابع انسانی - مشارکت کارکنان - ساختار سازمانی توانایی‌های مدیریتی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی شناخته شده‌اند.
Kerubo et al (2020)	تأثیر عوامل اجرای استراتژی بر عملکرد فرایند کارخانه‌های چای	نتیجه این تحقیق روشن شدن عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی به شرح زیر بود: ساختار سازمانی - رهبری - نیروی انسانی - فرهنگ‌سازمانی
Shaik et al (2020)	عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در سازمان	در نتیجه این تحقیق عوامل نهایی شناسایی شده موارد زیر می‌باشند: ساختار سازمانی - منابع سازمانی - فرهنگ‌سازمانی - تغییرات فناوری
McFadyen et al (2018)	استراتژی‌هایی برای بهبود سیاست‌ها	راهبردها را به دودسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم نموده‌اند: (۱) زمینه داخلی که شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی و غیره است؛ (۲) زمینه خارجی که شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کنند.
Njoroge (2017)	عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی	تأثیر مثبت عوامل مورد مطالعه بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی بود. این عوامل عبارت بودند از: ساختار سازمانی، صلاحیت مدیریتی، رهبری و ارتباطات سازمانی.
Obeidat et al (2017)	عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی	پنج عامل مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه تحقیق تأیید تأثیر عوامل چهارگانه؛ منابع سازمانی، ارتباطات سازمانی، برنامه‌ریزی و کنترل به‌عنوان عوامل بسیار مؤثر بر اجرای استراتژی بود.
Kabaiku et al (2017)	نقش رهبری سازمان در موفقیت اجرای استراتژی در سازمان	دریافتند رهبران مسئول تدوین و ارتباط استراتژی، اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان این استراتژی را درک می‌کنند، در آن خرید می‌کنند و تصمیمات و اقدامات خود را مطابق باهم تراز می‌کنند.

عامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های نوظهور در چین و برزیل شامل تجربه صنعت قبلی، پایگاه مشتریان موجود و ثبت رسمی استراتژی، نوع مالکیت بانک و میزان بدهی خارجی است.	اجرای استراتژی بین‌المللی در بانک‌های کشورهای نوظهور	Marques (2017)
دسته عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بانک‌های سعودی: ۸ عامل فرآیندی و کارکنانی شامل مشارکت و ارتباطات ۵ عامل پروژه‌ای همچون زمان‌بندی و اولویت‌بندی تصمیم‌ها ۳ عامل سازمانی شامل حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی و مذهب. عوامل بیرونی و فرهنگی مثل انگیزش و تخصیص منابع کمتر در اجرای استراتژی در بانک‌های سعودی تأثیرگذارند.	عوامل تأثیرگذار بر فرآیند اجرای استراتژی و نتایج آن در بانک‌های عربی	Al-kandi (2013)
پیشینه پژوهش‌های داخلی		
مدیریت استراتژیک بانک، مدیریت بهینه منابع بانک، شرایط مهم و عدم وجود اطلاعات، عوامل درون و برون‌سازمانی، سیستم مدیریت اقدامات استراتژیک برای کنش‌ها و تعامل‌ها و نتایج ملموس و غیرملموس به‌عنوان عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی در بانک‌ها شناسایی شدند	طراحی و اعتباریابی مدل اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران	Haghghi kafash et al (2019)
جاری‌سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی از طریق مدیریت راهبردی اجرای استراتژی در سازمان، کنترل و پایش دقیق مراحل اجرای راهبردها، منجر به بروز دو پیامد اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان و در پی آن تحقق چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان و بهبود عملکرد سازمان به‌واسطه‌ی افزایش چابکی و بهبود اثربخشی فعالیت‌ها در سازمان می‌شود.	طراحی مدل جاری‌سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی	Amini et al (2019)
در دسته عوامل خارجی (شامل عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و فناوری) و عوامل داخلی (فرهنگ‌سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری، ارتباطات، مهارت‌های مدیریتی و باور به استراتژی) را بر اجرای استراتژی‌ها مؤثر می‌داند	تبیین الگوی عوامل اثرگذار بر جاری‌سازی استراتژی‌ها	Pirali et al (2019)

در این تحقیق آخرین پژوهش‌های این حوزه بررسی شد. بررسی تلاش پژوهشگران بیانگر تأثیر دودسته عوامل داخل و خارج از سازمان بر اجرای درست استراتژی است. بعلاوه سابقه پژوهش‌ها در خارج دارای قدمت و فراوانی بسیار بیش‌تر از تحقیقات داخلی است. نکته ضمنی قابل‌ذکر (که در این تحقیق مورد تأکید نیست)، مشاهده علاقه‌مندی محققین به بررسی عوامل مانع اجرای استراتژی بازاریابی بیش از مطالعه عوامل مؤثر بر اجرای موفق آن است. همچنین مطالعات درباره اجرای استراتژی از کشورهای توسعه‌یافته آغاز شده ولی اخیراً در کشورهای درحال توسعه موردتوجه بیشتر قرار دارد. بررسی تحقیقات، بیانگر اشتراک نظر محققین بر تأثیر عوامل درون و برون‌سازمانی بر اجرای درست استراتژی و تفاوت در عوامل مؤثر (و تعداد این عوامل) در سازمان‌های مختلف است، گرچه تمرکز و توجه به عوامل داخل سازمان در تحقیقات مشهود بوده و کمتر به تأثیر عوامل محیط خارجی پرداخته شده است. باوجود تفاوت نتایج حاصل از تحقیقات مختلف (تفاوت در عوامل مؤثر)، بیشتر محققین در تأکید بر اهمیت عوامل مربوط به مدیریت ارشد و رهبری سازمان‌ها در اجرای موفق استراتژی اشتراک نظر دارند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در هدف پژوهشی کاربردی بوده و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع زمینه‌یابی است. برای این منظور بیش از ۱۴۰ مقاله داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت ۳۱ مقاله خارجی و ۸ مقاله داخلی مربوط و مناسب تشخیص داده شدند (جدول شماره ۲). بر این اساس پس از تعریف موضوع و ابعاد آن، پیشایندهای اجرای موفق استراتژی بازاریابی شناسایی شده از منابع موجود استخراج، سپس با استفاده از روش دلفی، سه مرحله توزیع پرسشنامه به صورت حضوری انجام گردید. برای تعیین نقطه پایان مراحل در روش دلفی و تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب توافق کندال استفاده شد. این ضریب برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات خبرگان استفاده و با نماد W نشان داده می‌شود و از نظر مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. روش حفظ کنترل فرآیند پژوهش، انتقال داده‌های کدگذاری از یک بستر کیفی به یک بسته نرم‌افزاری آماری (مثل SPSS) و محاسبه قابلیت اطمینان در آنجا است (O'Connor et al., 2020). در این پژوهش نیز برای کدگذاری نظر خبرگان از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران خبره در صنعت بانکداری تجاری (دولتی و غیردولتی) است که دارای تجربه زیستی عمیق در حوزه بانکداری و تحصیلات عالی دانشگاهی می‌باشند. معیار انتخاب نمونه ۱- تجربه اجرایی، ۲- درجه عالی تحصیلات دانشگاهی مرتبط ۳- مشارکت در سیاست‌گذاری و ۴- سابقه کار تحقیقی است. عامل تجربه (حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی بانکداری)، همخوانی رشته تحصیلی (در رشته مدیریت بازرگانی با هر گرایشی) و مدرک تحصیلی (فارغ‌التحصیلان دوره‌های دکتری و کارشناسی ارشد) و انجام حداقل یک کار تحقیقی مرتبط با استراتژی قرار گرفت. بدین ترتیب ۲۲ نفر از مدیران و کارکنان باتجربه بانکی از بین ۴۵ نفر کاندیدای اولیه انتخاب گردیدند. این انتخاب به صورت هدایت‌شده و بر مبنای امکان همکاری و در دسترس بودن صورت گرفت. همچنین به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در رابطه با مبانی نظری تحقیق، از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی و برای بررسی عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استفاده شده است.

پایایی: در پایان این مرحله برای اطمینان و جهت برآورد میزان اعتبار نتایج با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، اقدام گردید. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای داده‌ها عدد ۰/۸۳۷ را نشان می‌دهد که بیانگر اعتبار پاسخ‌های ارائه شده از طرف خبرگان است.

روایی: برخلاف تحقیقات کمی در میان تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد (faghihi et al., 2005). به گفته آوانی بر (۲۰۰۸)، محققان کیفی اغلب قابلیت روایی را با اصطلاحاتی مانند راستی، اعتبار و قابلیت اعتماد جایگزین می‌کنند. در این پژوهش روایی تحقیق به دو صورت انجام گرفت

۱- بازبینی مشارکت‌کنندگان (بدین صورت که برای دریافت بازخورد از ۵ نفر از خبرگان خواسته شد نظر خود را درباره مفاهیم و ابعاد مطرح‌شده بیان کنند) و ۲- بازبینی توسط اساتید دانشگاه در این حوزه (برای اطمینان نظرات اصلاحی و تکمیلی ۴ نفر از اساتید دانشگاه جهت تدوین الگوی نهایی دریافت و اعمال گردید).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی: در این پژوهش، ابتدا بر اساس معیارهای تعیین‌شده گروه پانل دلفی تعیین گردیدند که مشخصات آن‌ها در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴ - توصیف خبرگان مصاحبه‌شونده

متغیرها	مؤلفه‌ها	تعداد	درصد
نوع بانک	دولتی	۸	۳۶
	خصوصی	۱۴	۶۴
جنسیت	زن	۳	۱۴
	مرد	۱۹	۸۶
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۶	۷۳
	دکتری	۶	۲۷
جایگاه سازمانی	مدیر	۱۷	۷۷
	کارشناس تخصصی	۵	۲۳

جدول شماره ۴ شرح جامعی از شرایط خبرگان را نشان می‌دهد. توزیع خبرگان از نظر تحصیلات، جنسیت، رده سازمانی و نوع بانک محل خدمت در این جدول دیده می‌شود. این عوامل بخشی از معیارهای انتخاب خبرگان است. همچنین درصد توزیع مؤلفه‌ها برای تحلیل بهتر آورده شده است.

جدول ۵- توصیف آماری درباره عوامل اجرای استراتژی که از پژوهش‌های پیشین استخراج گردیده‌اند (دور اول)

جنبه سازمانی	شاخص	تعداد پاسخگو	میانگین	انحراف معیار	نتیجه
عوامل نرم‌افزاری درون سازمانی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی	حمایت مدیران ارشد	۲۲	۳/۶۳۶۴	۱/۴۹۴۷	رد
	رهبری سازمانی	۲۲	۳/۶۳۶۴	۲/۳۸۳۷	رد
	مشارکت کارکنان	۲۲	۳/۵۹۰۹	۲/۴۳۶۲	رد
	آموزش کارکنان	۲۲	۳/۵۹۰۹	۱/۵۰۱۰	رد
	تعهد سازمانی	۲۲	۳/۴۰۹۱	۱/۶۲۳۰	رد
	دانش مدیران ارشد	۲۲	۳/۶۸۱۸	۱/۴۹۲۴	رد
	برنامه‌ریزی	۲۲	۴/۴۰۹۱	۱/۰۰۷۵	تأیید
	دانش اجرای استراتژی	۲۲	۴/۴۰۹۱	۰/۹۵۹۱	تأیید
	مدیریت تغییر	۲۲	۲/۵۹۰۹	۱/۶۸۰۶	رد
	تدوین استراتژی	۲۲	۲/۶۸۱۸	۱/۷۰۱۱	رد

تأیید	۰/۵۰۸۴	۴/۷۷۲۷	۲۲	فرهنگ‌سازمانی	عوامل سخت‌افزاری درون‌سازمانی
تأیید	۰/۷۸۹۵	۴/۶۳۶۴	۲۲	هماهنگی	
رد	۰/۶۷۷۴	۳/۳۶۳۶	۲۲	ارتباطات	
تأیید	۰/۶۴۶۲	۴/۶۸۱۸	۲۲	ساختار	
رد	۱/۳۶۷۵	۲/۱۸۱۸	۲۲	صلاحیت مدیریتی	
رد	۰/۶۱۹۶	۲/۶۳۶۴	۲۲	عملکرد	
رد	۰/۲۱۶۷	۱/۶۳۶۴	۲۲	اولویت تصمیم	
رد	۰/۴۲۸۹	۱/۲۲۷۳	۲۲	سیستم	
تأیید	۰/۸۵۹۱	۴/۵۰۰۰	۲۲	تعهد مدیریت عالی	
رد	۱/۱۹۱۶	۲/۰۹۰۹	۲۲	منابع سازمانی	
رد	۱/۴۶۰۱	۲/۳۱۸۲	۲۲	کنترل	عوامل محیطی مؤثر بر اجرای موفق استراتژی
رد	۱/۳۳۱۷	۲/۷۷۲۷	۲۲	محیط خارجی	
رد	۱/۳۲۱۲	۱/۵۹۰۹	۲۲	زمان	
رد	۱/۱۸۴۳	۱/۴۵۴۵	۲۲	دین	

پس از طی مقدماتی که شامل مراحل چندگانه از جمله انتخاب گروه خبرگان و تعریف مسئله بود اولین مرحله برای دریافت نظرات خبرگان صورت می‌پذیرد. این مراحل تا زمان اطمینان از پایداری نتایج به‌دست‌آمده و توافق نظر خبرگان باید ادامه یابد. در این تحقیق حصول اطمینان از پایداری نتایج در سه مرحله به دست آمد که نتایج، جداول و تحلیل‌های آن با شرح مختصر جزئیات در زیر آمده است.

دور اول روش دلفی: پرسشنامه دور اول دلفی به تعداد ۲۲ پرسشنامه به‌صورت حضوری بین اعضای پانل توزیع گردید که پس از ۱۰ روز، پیگیری برای دریافت پاسخ انجام و پرسشنامه‌های تکمیل‌شده، دریافت شدند. در بخش اول پرسشنامه یادشده، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل مستخرج از پژوهش‌های پیشین درباره عوامل موفقیت استراتژی بازاریابی با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، و «تأثیر بسیار زیاد: ۵» بوده است. در جدول شماره ۵ نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور اول دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر پرسش، میانگین پاسخ‌ها، انحراف معیار آن‌ها، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها درج شده است.

جدول ۶- ضریب توافق کندال در دور اول دلفی

ضریب کندال	تعداد متغیر	تعداد مشارکت‌کننده	مؤلفه‌ها (جنبه سازمانی)
۰/۴۲۳	۱۹	۲۲	عوامل نرم‌افزاری
۰/۱۰۳	۲	۲۲	عوامل سخت‌افزاری
۰/۴۶۰	۳	۲۲	عوامل محیطی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بر اساس نتایج جدول شماره پنج، ضریب توافق کندال برای هر سه گروه عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی کمتر از ۰/۵ است که بیانگر عدم توافق یا توافق ضعیف اعضای پانل درباره

جنبه‌های سازمانی مختلف است. این نتایج هماهنگ با نتایج به دست آمده در جدول شماره ۶ است که با بررسی تک تک عوامل نسبت به کنار گذاشتن عوامل رد شده از طرف اعضای پانل و ورود پیشنهادهای جدید برای دور دوم دلفی اقدام گردید.

جدول ۷- پیشنهادهای اعضای پانل برای دور دوم

ردیف	شاخص پیشنهادی	مؤلفه (جنبه سازمانی)
۱	روابط بین بخشی	نرم افزاری درون سازمانی
۲	تاکتیک‌های رهبری	نرم افزاری درون سازمانی
۳	قوانین و مقررات دولتی	محیط خارجی
۴	قوانین و مقررات داخلی بانک	نرم افزاری درون سازمانی
۵	تعداد شعب بانک	سخت افزاری درون سازمانی
۶	فناوری	محیط خارجی
۷	نرم افزارها	نرم افزاری درون سازمانی
۸	پاداش اجرای استراتژی	نرم افزاری درون سازمانی
۹	شدت رقابت	محیط خارجی
۱۰	تمرکز تصمیم گیری	نرم افزاری درون سازمانی
۱۱	نوسانات اقتصادی	محیط خارجی

دور دوم دلفی: در پرسشنامه دور دوم، فهرستی از عوامل که شرکت کنندگان در دور اول پیشنهاد کرده بودند نیز ارائه گردید. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل بر موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کردند. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت ارائه گردید.

جدول ۸- توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان درباره پیشایندهای عوامل اجرای استراتژی دور دوم دلفی.

جنبه سازمانی	شاخص	تعداد پاسخگو	میانگین	انحراف معیار	نتیجه
عوامل نرم افزاری درون سازمانی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی	روابط بین بخشی	۲۲	۴/۵۹۰۹	۰/۷۳۴۱	تأیید
	تعهد مدیریت عالی	۲۲	۴/۷۷۹۷	۰/۵۲۸۴	تأیید
	دانش اجرای استراتژی	۲۲	۴/۷۹۷۳	۰/۵۵۰۴	تأیید
	تاکتیک رهبری	۲۲	۴/۵۵۵۳	۰/۷۳۸۵	تأیید
	برنامه ریزی	۲۲	۴/۸۶۳۶	۰/۳۵۱۲	تأیید
	هماهنگی سازمانی	۲۲	۴/۸۶۳۶	۰/۴۶۷۵	تأیید
	فرهنگ سازمانی	۲۲	۴/۹۰۹۱	۰/۲۹۴۲	تأیید
	نرم افزارها	۲۲	۴/۵۹۰۹	۰/۷۳۴۱	رد
	پاداش اجرای استراتژی	۲۲	۴/۷۷۹۷	۰/۵۲۸۴	رد
	مقررات داخلی بانک	۲۲	۴/۷۹۷۳	۰/۵۵۰۴	رد
عوامل سخت افزاری درون سازمانی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی	تمرکز تصمیم گیری	۲۲	۴/۵۵۵۳	۰/۷۳۸۵	رد
	فناوری	۲۲	۴/۸۶۳۶	۰/۳۵۱۲	تأیید
	ساختار سازمانی	۲۲	۴/۸۶۳۶	۰/۴۶۷۵	تأیید
	تعداد شعبه‌ها	۲۲	۴/۹۰۹۱	۰/۲۹۴۲	رد

تأیید	۰/۷۱۶۲	۴/۶۸۱۸	۲۲	اطلاعات محیطی	عوامل محیطی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی
تأیید	۰/۲۹۴۲	۴/۹۰۹۱	۲۲	قوانین و مقررات دولتی	
رد	۰/۹۸۴۷	۳/۲۷۲۷	۲۲	شدت رقابت	
رد	۱/۱۸۰۶	۳/۱۸۱۸	۲۲	نوسانات اقتصادی	

نتایج جدول شماره هشت بیانگر بهبود وضعیت توافق اعضای پانل درباره هر سه گروه عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی است. گرچه با توجه به ستون نتیجه ضرورت دارد روند تحقیق در این مرحله برای پیاپی نتایج ادامه یابد. برای ادامه روند لازم است برخی عوامل خارج و عوامل پیشنهادی جدید اضافه شوند.

جدول ۹- ضرایب کندال محاسبه شده برای مؤلفه‌های مختلف دور دوم

مؤلفه‌ها (جنبه سازمانی)	تعداد مشارکت کننده	تعداد متغیر	ضریب کندال
عوامل نرم‌افزاری	۲۲	۱۱	۰/۴۸۵
عوامل سخت‌افزاری	۲۲	۳	۰/۶۶۵
عوامل محیطی	۲۲	۴	۰/۵۵۲

جدول شماره نه، نشان می‌دهد که برخی عوامل مورد تأیید اعضای پانل نبوده و باید از لیست مؤلفه‌های مؤثر خارج شوند. پرسشنامه دور جدید با حذف عوامل تأیید نشده از طرف اعضای پانل و اضافه شدن پیشنهادی جدید اعضا تهیه گردید.

جدول ۱۰ - پیشنهادی اعضای پانل برای دور سوم

ردیف	عامل پیشنهادی	دسته عوامل
۱	ریسک‌پذیری مدیریت عالی	نرم‌افزاری درون سازمانی
۲	همسویی منافع فرد و سازمان	نرم‌افزاری درون سازمانی

دور سوم دلفی: در پرسشنامه این دور، فهرستی از عوامل که شرکت‌کنندگان در دور دوم پیشنهاد کرده بودند نیز ارائه گردید. جزئیات نظر خبرگان در دور سوم در جدول شماره ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱ - توصیف آماری نظر پاسخ‌دهندگان درباره پیشنهادی عوامل اجرای استراتژی دور سوم دلفی

جنبه سازمانی	شاخص	تعداد پاسخگو	میانگین	انحراف معیار	نتیجه
عوامل نرم‌افزاری درون سازمانی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی	ریسک‌پذیری مدیریت عالی	۲۲	۴/۷۸	۰/۵۲	تأیید
	روابط بین بخشی	۲۲	۴/۶۴	۰/۶۴	تأیید
	تعهد مدیریت عالی	۲۲	۴/۵	۰/۷۸	تأیید
	دانش اجرای استراتژی	۲۲	۴/۸۶	۰/۳۴	تأیید
	تاکتیک رهبری	۲۲	۴/۷۳	۰/۵۴	تأیید
	همسویی منافع کارکنان و سازمان	۲۲	۴/۷۸	۰/۵۲	تأیید
	برنامه‌ریزی	۲۲	۴/۸۲	۰/۳۹	تأیید
	هماهنگی سازمانی	۲۲	۴/۴	۰/۸۸	تأیید
	فرهنگ سازمانی	۲۲	۴/۶۴	۰/۶۴	تأیید
	فناوری	۲۲	۴/۷۸	۰/۴۲	تأیید

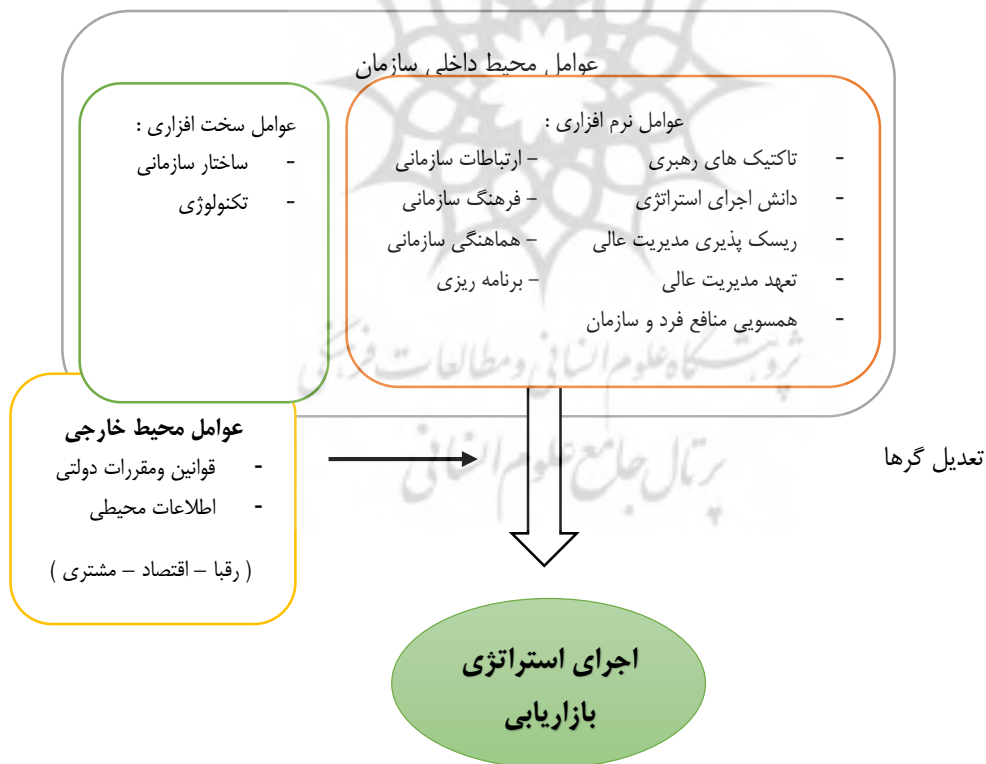
تأیید	۰/۵۴	۴/۷۳	۲۲	ساختار سازمانی	عوامل سخت‌افزاری درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی
تأیید	۰/۶۲	۴/۷۳	۲۲	اطلاعات محیطی	عوامل محیطی مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی
تأیید	۰/۶۴	۴/۶۴	۲۲	قوانین و مقررات دولتی	

بررسی جداول ۱۱ و ۱۲ نشان می‌دهد توافق بین اعضای پانل ایجادشده و کلیه عوامل ارائه‌شده در پرسشنامه دور سوم دلفی به تأیید اعضای پانل رسیده است. مهم‌تر اینکه هیچ پیشنهاد جدیدی در این دور وجود ندارد که به معنای پایان فرایند اجرای روش دلفی محسوب می‌گردد.

جدول ۱۲ - ضرایب کندال محاسبه‌شده برای مؤلفه‌های مختلف دور سوم

مؤلفه‌ها (جنبه سازمانی)	تعداد مشارکت‌کننده	تعداد متغیر	ضریب کندال
عوامل نرم‌افزاری	۲۲	۹	۰/۶۵۵
عوامل سخت‌افزاری	۲۲	۲	۰/۵۹۱
عوامل محیطی	۲۲	۲	۰/۷۳۰

جدول ۱۲ حاوی ضرایب توافق کندال برای سه گروه عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بازاریابی است. هر سه عدد بیانگر وجود توافق قابل‌قبول بین اعضای پانل درباره عوامل سه‌گانه است. بر این اساس و با توجه به داده‌ها، مدل پژوهش به‌صورت شکل زیر نشان داده می‌شود:



شکل ۱. مدل اجرای استراتژی بازاریابی در بانک‌های تجاری

مدل تحقیق بیانگر تأثیرگذاری دودسته عوامل اصلی بر اجرای استراتژی بازاریابی است. عوامل داخلی که در کنترل سازمان بوده و امکان برنامه‌ریزی درباره آن‌ها وجود دارد. دسته دوم عوامل محیط خارجی هستند که تأثیرگذار بر سازمان بوده اما سازمان قدرت ایجاد تغییر در آن عوامل را ندارد، قوانین دولت و اطلاعات محیطی شامل اطلاعات مشتری، اقتصاد و رقبا. به همین جهت در اینجا به‌عنوان تعدیل‌کننده‌ها در نظر گرفته شده‌اند زیرا موفقیت برنامه‌ها و استراتژی‌های طراحی شده بدون در نظر گرفتن این عوامل (به‌ویژه قوانین و مقررات دولتی) امکان‌پذیر نیست. بنابراین بانک‌ها برای اجرای استراتژی، خود را با این عوامل تطبیق داده در مواردی بر اساس تغییر در این عوامل استراتژی خود را تعدیل می‌کنند. قوانین و مقررات دولتی در صنعت بانکداری از طریق بانک مرکزی و نیز الزام به رعایت قوانین بانکداری اسلامی اجرا می‌گردد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اجرای اثربخش استراتژی یکی از عناصر مهم عملکرد سازمانی است (Lee et al., 2016). مسئله اصلی این تحقیق، نبود مدلی علمی و عملی برای اجرای درست استراتژی بازاریابی در بانک‌های تجاری است. در این پژوهش دیدگاه ۲۲ نفر از خبرگان بانکداری به‌منظور درک عوامل موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی دریافت شده است. یافته‌های تحقیق بیانگر تأثیر پیشایندهای محیط داخلی و مداخله‌گرهای خارجی در اجرای استراتژی است. پیشایندهای محیط داخلی شامل عوامل نرم‌افزاری و عوامل سخت‌افزاری داخل سازمان می‌شوند. تأثیر پیشایندهای داخلی و مداخله‌گرهای خارجی اصلاح روند اجرای استراتژی و توانمندسازی سازمان در اجرای درست آن است. این تأثیر در دو مقوله حائز اهمیت است. اول برای سازمان، بدین لحاظ که با اجرای استراتژی ضمن پیشگیری از هدر رفت هزینه‌های تدوین استراتژی، توانمندسازی سازمان در محیط رقابتی را در پی خواهد داشت. دوم برای جامعه که توانمندی اقتصادی یک جامعه برآیند موفقیت کسب‌وکارهای درون جامعه است.

گروهی از عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی مربوط به یک حوزه معین در سازمان می‌شوند. عواملی همچون تاکتیک‌های رهبری سازمان، تعهد مدیریت عالی و ریسک‌پذیری مدیران ارشد، همه متوجه یک بخش از هرم قدرت در سازمان می‌باشند. اثر مثبت تعهد مدیریت عالی قبلاً توسط آرمناکیس (۱۹۹۳) به اثبات رسیده بود و تأیید آن در این پژوهش نظر این محققین مورد تأکید مجدد قرار گرفت. همچنین دانش اجرای استراتژی

، پیش‌ازین توسط هوریش (۲۰۱۴) به‌عنوان عامل اثرگذار بر اجرای استراتژی تأیید شده بوده‌اند. از این گروه ، تاکتیک‌های رهبری برای اولین بار توسط این پژوهش مطرح و تأثیر آن بر اجرای استراتژی اثبات گردید. گروه دیگر از عوامل تأیید شده ، عوامل سازمانی هستند. در این دسته عواملی نظیر ساختار سازمان ، فرهنگ سازمان ، هماهنگی در سازمان و ارتباطات سازمانی مطرح شده‌اند. ساختار سازمانی قبلاً در تحقیقات نجروگه و دیگران (۲۰۱۷) - ایمبالی و دیگران (۲۰۱۶) - مافیکا (۲۰۱۵) - راجسکار (۲۰۱۴) - الکندی و دیگران (۲۰۱۳) - برنز و دیگران (۲۰۰۷) - آکاموس (۲۰۰۱) - امیری و دیگران (۱۳۹۰)؛ نیز به اثبات رسیده بود. تأیید این عامل در پژوهش حاضر تأیید کننده نظر محققین قبل است. تأیید فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل تأثیرگذار هم‌راستا با دستاوردهای ایمبالی و دیگران (۲۰۱۶) - راجسکار (۲۰۱۴) - امیری و همکاران (۱۳۹۰) - آکاموس (۲۰۰۱) است. به‌عبارت‌دیگر این نتیجه تأیید کننده نتایج تحقیقات پیشین است. هماهنگی سازمانی نیز قبلاً توسط بیر و دیگران (۲۰۰۰) - الکساندر (۱۹۸۵) یک عامل مؤثر بر اجرای استراتژی قلمداد گردیده بوده است. تأیید عامل ارتباطات سازمانی نیز هم‌راستا با نتیجه تحقیقاتی است که توسط عبیدات و دیگران (۲۰۱۷) - نجروگه و دیگران (۲۰۱۷) - الکندی و دیگران (۲۰۱۳) - ونبول (۲۰۱۰) - کاپلان (۲۰۰۴) - ولج (۲۰۰۲) - آکاموس (۲۰۰۱) - امیری و دیگران (۱۳۹۰) صورت گرفته بود.

گرچه برنامه‌ریزی نیز به حوزه مدیریت عالی سازمان مربوط می‌شود ولی در اینجا به لحاظ ماهیت جداگانه آورده شده است. تأثیر مثبت این عامل نیز پیش‌ازین توسط عبیدات و دیگران (۲۰۱۷) و هربینیاک (۲۰۰۶) و کاپلان (۲۰۰۴) و آکاموس (۲۰۰۱) مورد اثبات واقع گردیده بود؛ بنابراین تأیید آن تأکیدی بر درستی نظر پژوهشگران پیشین است.

بعلاوه این ، عوامل دیگری نیز در حوزه پیشایندهای داخلی سازمان و در نتیجه این تحقیق به‌دست آمده‌اند. همسویی منافع فرد و سازمان و فناوری دسته‌ای عوامل مهم و تأثیرگذار مربوط به مداخله‌گرهای خارجی می‌شوند که از کنترل سازمان خارج بوده اما اثرگذاری بر شرایط سازمان دارند. این گروه به‌عنوان محیط خارجی و شامل ۱- قوانین و مقررات دولتی و ۲- اطلاعات محیطی می‌شوند. این دو عامل نیز در تحقیقات پیشین دیده نشده‌اند.

نتایج به‌دست آمده از تحقیق معلوم می‌کند در حوزه عوامل نرم‌افزاری درون سازمانی موارد مرتبط با مدیریت عالی سازمانی بیشترین سهم را در اجرای موفق استراتژی بازاریابی دارند؛ بنابراین تقویت این عوامل و اصلاح ضعف‌ها گام بزرگی در موفقیت سازمان خواهد بود. در این زمینه عوامل تأثیرگذاری نظیر تاکتیک‌های رهبری در سازمان، ریسک‌پذیری و تعهد مدیریت عالی به‌صورت مستقیم و عواملی همچون ریسک‌پذیری و فرهنگ سازمانی در لایه‌ی بعد ، متوجه شیوه مدیریتی رأس هرم سازمانی هستند؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد

مدیران ارشد سبک رهبری تحول‌آفرین را در سازمان به کارگیرند. اعتمادسازی، پشتیبانی از مدیران اجرایی و القاء روحیه شجاعت در برابر تغییر از ابزارهای مؤثر در این زمینه می‌باشند. همچنین، پایه‌ریزی و تثبیت فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان کمک شایانی به اجرای موفق استراتژی بازاریابی خواهد کرد. گروه دوم عوامل مؤثر این حوزه ارتباطات و هماهنگی قلمداد شده‌اند که در این رابطه پیشنهاد می‌شود از هماهنگی شبکه‌ای استفاده شود. گروه سوم عوامل مهم در این حوزه برنامه‌ریزی، دانش اجرا و همسویی منافع افراد و سازمان قرار دارند. پیشنهاد مشخص در این رابطه تدوین برنامه‌های مؤثر آموزشی برای مجریان است. در رابطه با همسویی منافع، باید منافع کارکنان در نتیجه اجرای استراتژی به‌طور روشن معلوم شود. در حوزه عوامل سخت‌افزاری درون‌سازمانی پیشنهاد می‌گردد؛ ضمن ایجاد گروه تخصصی برای پایش و به‌روزرسانی فناوری، در جهت ارتباط قوی‌تر با مشتری نرم‌افزارهای موبایلی توسعه داده‌شده و اشکالات آن‌ها برطرف شوند. ساده‌سازی استفاده از نرم‌افزارهای موبایلی می‌تواند بسیار مفید باشد.

این تحقیق در اجرا با محدودیت‌هایی روبرو بوده است. اول اینکه؛ انتخاب خبرگان از بین مدیران اجرایی. با توجه به شرایط احراز برای خبرگان، افراد با تحصیلات عالی مرتبط در سطوح اجرایی (رئیس شعبه، مدیر حوزه و کارشناسان ارشد) حضور داشتند. به همین دلیل اثرگذاری مدیران ارشد در این تحقیق اندک است و دوم؛ اعتقاد و سطح همکاری خبرگان نسبت به پژوهش‌های دانشگاهی ضعیف بود.

با توجه به محدودیت‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی در این حوزه‌ها صورت پذیرد:

الف) درباره شکاف بین دیدگاه‌های مدیران ارشد و مدیران اجرایی در مورد اجرای استراتژی بازاریابی

ب) درباره راهکارهای افزایش اعتماد خبرگان و احساس مسئولیت نسبت تحقیقات دانشگاهی و نتایج آن‌ها.

منابع

1. Abdullah, U., & Kadir, K. A. (2019). Business Strategy, Marketing Competency and Strategy Implementation Issues Among Small Business in Malaysia. *Toward a research agenda*. 9(2)251-263.
2. Ahmadian, S. Khosh Tint, B. (1397). Execution of strategy and performance according to the role of creativity analysts and teaching the principles of strategic planning. *Innovation and creativity in the humanities*. 8 (2) 87-112. (in Persian)
3. Akbari, A., SH., Moshabbaki, A., khudadadhusseini, S., & Kordnaeich, A. (2016) Desining The Behavioral Successful Strategy Implementation Model. *Management Research in Iran*. 20(1)103-130. (in Persian)

4. Aladag ,O F., Koseoglu ,M.A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy Implementation Research in Hospitality and Tourism Current Status and Future Potential International. *Journal of Hospitality Management*. (88)1-9.
5. Alexander, L. (1985), 'Successfully implementing strategic decisions', *Long Range Planning*. 18(3) 91-97.
6. Al Ghamdi,S. M., (1998). "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience". *European Business Review*. 98(6)322 – 327.
7. Al-Kandi,I. & Asuta,Y,M & Dixon,R., (2013)." Factors Influencing the Strategy Implementation Process and its Outcomes: Evidense from Saudiarabian Banks". *Journal of Global Strategic Management* (7) 2. 5-15.
8. Ambiyoy, E. C. (2015). Strategy Implementation. Strategic Alignment and Performance of Catholic Relife Services in Kenya. Department of Business Administration School of Business University of Nairobi. Kenya.
9. Amini, A. (2017). Presentation of a Strategy Implementation Model in The Water and Wastewater Company. *Journal of Management and Development Process*. 29(4)45-77.(in Persian).
10. Amiri, A.,Rahro,M., Rahmani Golafshani, M. (2011). Identification and ranking of effective factors in the implementation of organizational strategies (Case study: Central Insurance of the Islamic Republic of Iran). 8th International Conference on Strategic Management. Tehran Iran.
11. Amoo, N., Hiddlestone-Momford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019).Conceptualizing and Measuring Strategy Implementation : A Multidimensional View. *Strategic Change*. 28(6)445-467.
12. Andrews, K. (1971). *The concept of strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
13. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
14. Armenakis, Achilles A.; Holt, Daniel T; Field, Hubert S; Harris, Stanley G. (1993). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *Applied Behavioral Science*. 43(2)232-255.
15. Babaei Zakliki, M; Hosseinzadeh S, M.; Rahimpour, M; Ahmadizad, A. (2016). Pattern of identifying and analyzing barriers to strategy implementation. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*.7 (25)215-237.(in Persian).
16. Bailey, A., & Johnson, G. (1992). How strategies develop in organisations. *D. Faulkner & G. Johnson, (Eds.)*. The challenge of strategic management. London: Kogan Page.
17. Beer,M.,Eisenstat,R.A.(2000),“The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning” .*SloanManagementReview*.41(4)29-41
18. Brenes,E.R.,Mena,M.,Molina,G.E. (2007). “Key success for strategy implementation in Latin America*JJaaaaaaf iiiii nssR Rsaacc.* (61)590-598.
19. Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
20. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Garden City, NY: Doubleday.

21. de Oliveira, C.A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and Measuring. The Strategy Execution Construct. *Journal of Business Research*. (105)333-344.
22. Esfidani, M., & Zandieh, R. (2017). Investigating the Factors Affecting the Success of the Strategic Marketing Plan in Sinabank. Sixth International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting. Tehran. Iran. (in Persian).
23. Faghihi, A., & Alizadeh, M. (2005). Validity in qualitative research. *Management culture*. 9. 5- 19. (in Persian).
24. Ghafarian, V., & Kiani, G.H. (2005). How to implement the strategy? *Tadbir*. 156. 16- 23. (in Persian).
25. Greer, C., Lusch, R., & Hitt, M. (2017). A service Perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*. 31(2). 223-241.
26. Günther, K., (2016). Key Factors for Successful Implementation Of a Sustainability Strategy. *Journal of Applied Leadership and Management*. 2194-9522.
27. Haghighi, K., Jalali, M., Ebrahimi, M., & Khashei, V. (2019). Design and validation of strategy implementation model in Iranian commercial banks. *Strategic Management Studies*. (39) 89-119. (in Persian).
28. Harrington, R.J., Chathoth, P.K., Ottenbacher, M., & Altinay, L., (2014): Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemp. Hospitality Management*. 26 (5) 778-808.
29. Herbiniak, L.G. (2006). "Obstacles to strategy implementation", *Organization Dynamics*. (35) 1. 12-31.
30. Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, M. (2017). *The oxford handbook of strategy implementation*. New York, NY: Oxford University Press.
31. Hong, P.V., & Nguyen, T. (2020). Factors affecting marketing strategy of logistics business-case of Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. (242) 1-11.
32. Hörisch, J. (2014). "Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge Based View". <https://doi.org/10.1002/bse.1844>.
33. Ibrahim, E.B., Harrison, T. (2019): The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. ISSN: 0965-254X, 1-20.
34. Imbali, T., Muturi, W & Abuga, V., (2016). " Factors Influencing Strategy Implementation in the Tourism Industry". *European Journal of Business and Management*. 8(7) 2222-2839.
35. Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*. 9(2) 75-91.
36. Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall.
37. Kabaiku, M.W. & Karanja (2017). Effects of Leadership on Strategy Execution in Private Dairy Firms in Mount Kenya Region. *International Journal of Social Sciences and*

- Information Technology*. 2(6).1481-1494.
38. Kaplan, R.S. Norton, D.P.(2004). "Strategic management: An Emerging profession, Balanced score card Report" .*Harvard Business school publishing corporation*.
 39. Karimi Dastjerdi,D.,Pourezat,A.A.,Seyed Kalali,N., Akhavan Anvari.M.R., (2010).Ranking obstacles to the implementation of strategic decisions. *Strategic Management Studies*. (2)31-49. (in Persian).
 40. Kastanakis, M., Robinson, S., Tsalavoutas, Y., Fernando, M.,Jonczyk, C.,& Stettner,u., (2019). Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team. *European Management Journal*. 37(3)245-250.
 41. Kerubo,O,J.&Koech,C,S.&Otieno,S. (2020). effect of strategy implementation drivers on the performance of tea processing factories in kisii county, kenya. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 4(5)154-166.
 42. Kimasi M., Baba Sadeghian M.,(2010). Identify the factors affecting the development of electronic banking using Shannon entropy. International Conference on Financial Services Marketing, Tehran.Iran.
 43. Khalili Shurini S, Mahdi M.(2014). Recognize the obstacles to the implementation of strategic plans and prioritize them. *Strategic management research*. 20(56)111 – 132 .(in Persian).
 44. Koseooglu,M,A.&Altin,M.&Chan,E.Aladag,O,F.(2020): What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. (89)1-9.
 45. Lawrence, P. R.,&Lorsch, J.W. (1967). *Organisation and environment: Managing differentiationand integration*. Boston: Harvard Business School.
 46. Lee, E., & Puranam, P. (2016). The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*.37(8)1529-1546.
 47. Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*.(15)167-178.
 48. Machado,C.&Davim,j.p.(2016)."Theory and Application of Business and Management Principles". *Springer*.ISSN2365-0540. (53)189-205.
 49. Mafika.N,S(2015)." Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of A Local Municipality in Mpumalanga Province, South Africa". *European Journal of Business and Management* .7(36)2222-2839 .
 50. Mamdouhi. A,R., Seyed Hashemi M.R(2008). Barriers to Implementing Marketing Strategies: Providing a Classification and Ranking for Iran Khodro Company. *Management knowledge*. 1(1)119-134.
 51. Mankins,M.C.,Steele,R.(2005).“Turning great strategy into great performance,, *Hvvvddd Business Review*.83(7)577-620.

52. Marques, J.(2017). Internalization strategies of emerging marketbanks: Challenges and opportunities. *Journal of Business Horizons*.(60)715-723.
53. McFadyen, T., & Chai,L.K. (2018). Strategies to improve the implementation of policies: *A Systematic Review*.8(9): e19151. 21. Doi: 10.1136/bmjopen-2017-019151.
54. Mehregan, M., Razavi, M., Brotherhood of Light, M. (1391). Qualitative Modeling of Factors Affecting the Success / Failure of Implementing Strategic Decisions in the Gas Industry Using Cognitive Mapping, 9th International Conference on Strategic Management, Tehran. Iran.
55. Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In J.W. Fredrickson (Ed.),*Perspectives on strategic management* (pp. 105-235). New York: Harper.
56. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. London: *Prentice Hall*.
57. Mintzberg, H.,&Quinn, J. B. (Eds.) (1996). The strategy process concepts, contexts, cases. (3rd ed.). London: *Prentice Hall*.
58. Moshabaki, Asghar; Poorabrahimi, Nina(2016). Pattern of Obstacles to Banking Marketing Strategies. . *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*.7(25)45-65.(in Persian).
59. Nabavi, AS; Rasoolian, S.; Haji Gholikhani, R.; Jahani, A. (1389). Investigating the Factors Affecting the Success of Strategic Planning in Golestan Gas Company Using AHP Technique, Fifth International Conference on Strategic Management, Tehran. Iran.
60. Njoroge,C,W.,(2017). " Factors Influencing Effective Strategy Implementation in Sameer Africa Limited. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3541>
61. Obeidat,B,Y, Al-Hadidi, A.Tarhini,A& Masa'deh,R.,(2017). *Review of International Business and Strategy* . ISSN: 2059-6014.
62. Okumus,F. (2001).Towards a strategy implementation framework *International Journal of contemporary Hospitality management*.13 (7)327-328.
63. O'Connor,c., & Joffe,H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*. (19) 1–13.
64. Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge: How successful companies use conflict to stay ahead*. London: *Viking Penguin*.
65. Piorkowska,N., & ryneca,R. (2020). factors affecting the process of strategy implementation in a higher education institution. *Scientific papers of Silesian university of technology organization and management series*. (144)383-395.
66. Pirali,A.,Amini,M.,Parhizgar,M., & Nowroozimobarakeh. (2019). Explaining the pattern of factors affecting the implementation of strategies in organizations. *Strategic Management Studies*.(37)177- 200.(in Persian).
67. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Richard

68. Rajaskekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation In a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*. 9 (1)169-183.
69. Rangchian, Z., Islami, S., (2018). Identifying and Prioritizing Obstacles to Implementing the Blue Ocean Strategy in Banks (Case Study: Bank Mellat). Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting. Tehran, Iran.
70. Richardson, B. (1994). Comprehensive approach to strategic management: Leading across the strategic management domain. *Management Decision*. 32(8)27-41.
71. Rochin, A. & Adolfo, G. (2020). Lean Strategy Implementation Challenges. <http://etheses.dur.ac.uk/13783/>.
72. Saemian, A. (1389). The Impact of Training on Strategic Planning Research, Fifth International Conference on Strategic Management, Tehran. Iran.
73. Salehi Sadeghiani, J., Akhavan Kharazian, M., Sobhani Fard, Y Farahmand, V., (2013) Determining the critical factors for the success and failure of e-banking projects in Iran. *Information Technology Management Studies*. (6)23-48. (in Persian).
74. Shaik, A. S. & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. © Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689. 22. (2)144-177.
75. Sloan, A. P. (1963). *My years with General Motors*. London: Sedgewick & Jackson.
76. Stacey, R. D. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*. 26(1), 10-17.
77. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*. 16(7)477-495.
78. Stacey, R. D. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(2)182-189.
79. Sull, D. N., (2005). Strategy as active waiting. *Harvard Business Review*. www.hbr.org.
80. Tanudiharjo, R. K., Yun, F. N. J., Joo, J. H. A. & Arokian, I. (2021). Investigation of Factors Impacting Lean Implementation in the Indonesian Fast-moving Consumer Goods Industry. *Operations and Supply Chain Management*. 14(2)162-172.
81. Tawse, A. & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 1-12.
82. Theys, M. (1998). The new challenges of management in a wired world. *European Journal of Operational Research*, 109(2)248-263.
83. Welch, J. (2002). "Straight from the Gut. New York: HarperCollins". *Expert System With Application*. 225-237.
84. Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1995) Discovering a new world view, breathing life into organizations. *Journal for Quality and Participation*. 18, 6-9.

85. Wołczek, P. (2017). *oo dll wdrażanaasrraggi – wnoœii z badañ mnprrecznych liderów biznesów*, Warszawa. *aa ndll Wnnnrrrznny*. ISSN 0438-5403.
86. Wolf, C., Floyd, S.W., (2017). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *J. Manag.*(43). <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>.
87. Vanbuul, M. (2010). "Successful strategy implementation", Executive Master of Internal Auditing. *Amsterdam Business School, University of Amsterdam*. Netherland.
88. Yang, L., Sun, G., & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In P. Mazzola & F. W. Kellermanns (Eds.), *Hand-book of research on strategy process*. 165—183.

