

## موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی

ناصر پورصادق<sup>۱</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر، با هدف اصلی تعیین موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی آذربایجان شرقی با استفاده از الگوی نورتون و کاپلان صورت گرفته است. این تحقیق از نوع کاربردی و با استفاده از روش پیمایشی انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته بهره‌گیری شده است که روایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار ۰/۷۹ برآورد گردید. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی از جمله آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و آنالیز واریانس استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر عدم تخصیص کامل منابع ( $m=4.14$ ) بیشترین و اولین رتبه تأثیر را بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی دارد؛ در رتبه دوم عدم تعهد مدیریت ( $m=3.69$ ) در رتبه سوم عدم همسویی کارکنان ( $m=3.37$ ) قرار دارد و عدم انتقال کامل راهبرد ( $m=2.73$ ) در رتبه چهارم و با کمترین میانگین به طور معناداری تأثیر کمتری بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی می‌گذارد.

**واژگان کلیدی:** تعهد مدیریت، تخصیص منابع، همسویی کارکنان، عدم انتقال کامل راهبرد، موانع اجرای راهبرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

در محیط پر تلاطم سازمان‌های امروز، موفقیت سازمان‌ها در گروهی جهت‌گیری همه‌بخش‌های سازمان، در راستای مسیر راهبردی آن است. برنامه‌ریزی راهبرد به عنوان یکی از مهمترین نقش‌های مدیریتی اهمیت روزافزونی را در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و غیراقتصادی به خود اختصاص داده است؛ به طوری که در میان ۲۵ ابزار اصلی و عمده در اختیار مدیران برای راهبری سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی محبوب‌ترین گزینه ممکن است. با وجود اهمیت و محبوب بودن برنامه‌ریزی راهبردی و نیز توسعه مفاهیم نوین و الگوهایی در این خصوص، برنامه و طرحی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شود اما در عمل با مشکلات فراوانی داشته باشد و جنبه عملیاتی نیابد، فاقد ارزش است. نتایج پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت راهبردی نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که از رویکرد راهبردی برای رسیدن به یک برتری رقابتی پایدار استفاده می‌کنند، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. فرایند مدیریت راهبردی فارغ از نگرش جامع‌بدان یا محدود کردن آن به یک حوزه وظیفه‌ای سازمان، فرایندی پویاست که در نتیجه کنش و واکنش‌های متوالی میان برنامه‌ریزان و مجریان به پیش می‌رود و با تدوین مجموعه‌ای از گزاره‌های راهبردی به پایان نمی‌رسد. هر راهبرد برای حصول اهدافی که در مرحله تدوین راهبرد به عنوان چپستی آن مطرح شده‌اند، نیازمند پیاده‌سازی و نهادینه شدن در بستر سازمانی است؛ بنابراین نه تنها باید به هنگام تدوین راهبرد از فرایندهای علمی بهره برد، بلکه باید در پیاده‌سازی راهبرد با تکیه بر مبانی علمی و عملی توأم، نیل به فلسفه اتخاذ راهبرد را ممکن ساخت. بدون تردید عمده‌ترین چالش بیشتر مدیران در مدیریت راهبردی، اجرای آن است؛ به عبارت دیگر اجرای راهبرد به مهمترین عامل در اداره سازمان‌ها تبدیل شده است و از این حیث می‌تواند مبنای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره فرایند اجرای راهبرد برخوردار هستند.

سازمان‌های امروزی تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ۴ زیر فشارهای زیادی قرار دارند. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد.

با توجه به مزیت‌های مدیریت راهبردی، آنها می‌توانند موانعی در سر راه اجرایی راهبردهای سازمانی نیز قلمداد شده و مانع از رسیدن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده گردد که نیاز است مدیران و سایر نیروهای انسانی دخیل در اجرای راهبردهای مختلف سازمانی، با عوامل مؤثر بر اجرای راهبردها و دلایل شکست آنها در عمل آشنایی کافی داشته باشند و از چارچوب‌های نظری ارائه شده توسط استادان فن بهره گیرند، که در غیر این صورت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی بسیار مشکل و گاه ناممکن خواهد شد.

امروزه مدیریت راهبردی به عنوان راه اداره بهتر یک موسسه شناخته می‌شود، راهی که در آن نقش مدیر، اطمینان از تنظیم دقیق راهبرد، اجرای صحیح و ارزشیابی آن می‌باشد و منافع مالی و رفتاری بی‌شماری برای مدیران و سازمان‌ها در بردارد.

بیشتر نظریه‌ها و توصیه‌های مطرح شده در ادبیات مدیریت راهبردی، به الزامات برنامه‌ریزی و تدوین مناسب راهبرد، محدود شده است که اغلب اوقات به عملکرد ضعیف و یا شکست منجر شده است. اما مشکل عملکرد ضعیف و یا شکست، نوعاً نه به برنامه‌ریزی بلکه به اجرای آن مربوط است. از این رو به منظور تضمین موفقیت و بقای سازمان‌ها، باید در هر سازمان به شناسایی موانع موجود در فرایند مدیریت راهبردی پرداخت.

از این رو مسئله اصلی این تحقیق عدم شناسایی مهم موانع اجرای موفق راهبردها در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.

## اهداف تحقیق

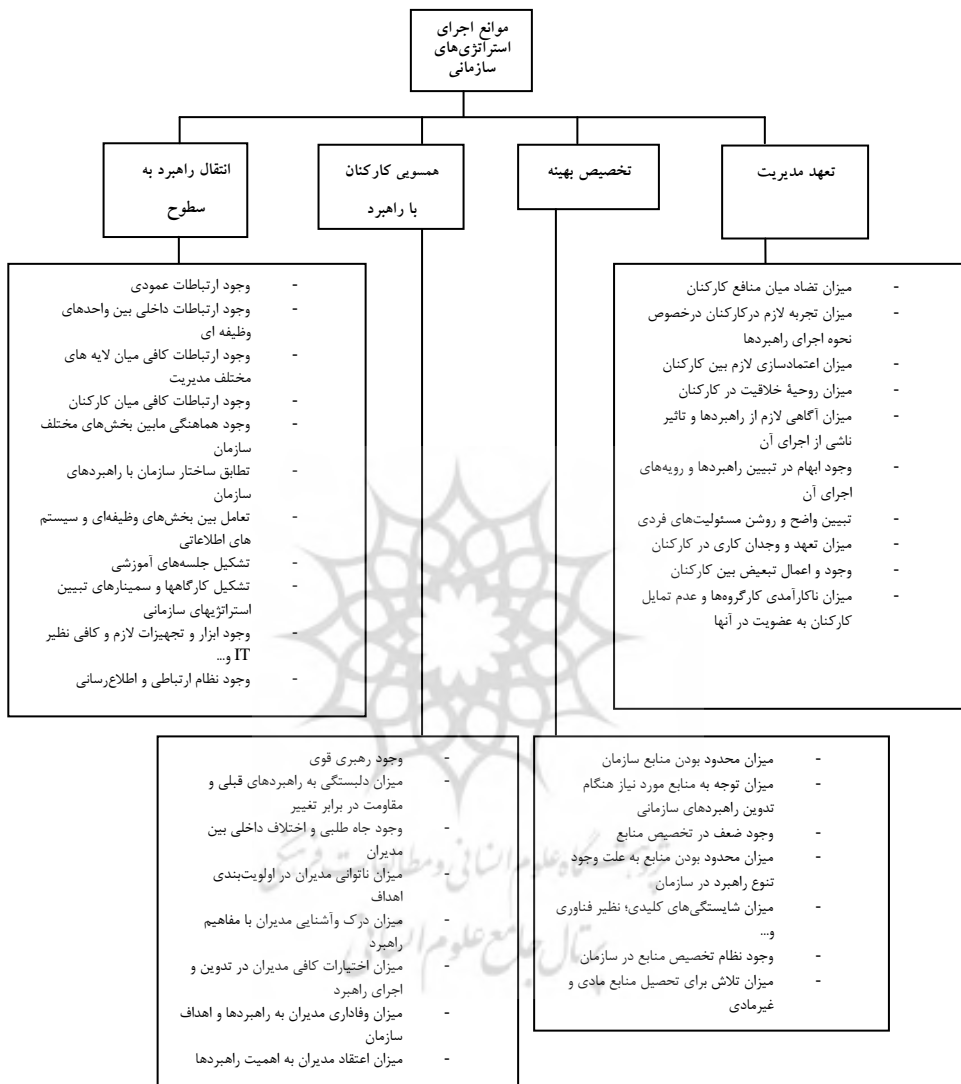
- ۱- تعیین تأثیر انتقال راهبرد به سطوح سازمان در اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی؛
- ۲- تعیین تأثیر همسویی کارکنان با راهبردها در اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی؛
- ۳- تعیین تأثیر تعهد مدیریت در اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی؛
- ۴- تعیین تأثیر تخصیص بهینه منابع در اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی؛
- ۵- تعیین اولویت تأثیر هر یک از موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی

## چارچوب نظری تحقیق

به عقیده نورتون و کاپلان (۲۰۰۱) موانع اساسی در اجرای راهبرد عبارتند از:

- ۱- عدم تخصیص منابع
- ۲- عدم تعهد مدیریت
- ۳- عدم همسویی کارکنان
- ۴- عدم انتقال راهبرد

از این رو به علت جامع بودن و گستردگی تحقیق انجام شده توسط نورتون و کاپلان و همچنین پر کاربردترین تحقیق در زمینه اجرای راهبردها، چارچوب نظری تحقیق حاضر بر اساس این نظریه تدوین شده است.



بر اساس چارچوب نظری، الگوی تحلیلی تحقیق به صورت زیر است:

نمودار ۱- الگوی عملیاتی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- عدم انتقال کامل راهبرد به سطوح پایین سازمان از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.
- ۲- عدم همسویی کامل کارکنان با راهبردها از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.
- ۳- عدم تعهد کامل مدیریت از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.
- ۴- عدم تخصیص کامل منابع از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.
- ۵- بین میزان تأثیر موانع چهارگانه، (عدم انتقال راهبرد، عدم همسویی کارکنان با راهبرد، عدم تعهد مدیریت ارشد، و عدم تخصیص منابع لازم) در اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی تفاوت معناداری وجود دارد.

### مروری بر مبانی نظری

واژه استراتژی (راهبرد) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از stratus به معنای ارتش و ago به معنای رهبری گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها برای نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد (داوری، ۱۳۸۸: ۵۶).

آلفرد چاندلر استراتژی را تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقدام‌هایی به منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای اهداف تعریف می‌کند (شمس، ۱۳۸۹: ۳۴).

جیمز کوئین: استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند (کوئین، ۱۳۸۵).

سازمان‌ها از فرایندهای متفاوتی برای تدوین و راهبری فعالیت‌های مدیریت راهبردی استفاده می‌کنند؛ اجزای اساسی الگوهایی که برای تجزیه و تحلیل عملیات مدیریت راهبردی به کار می‌برند را می‌توان در سه قسمت کلی دسته‌بندی کرد (دیوید، ۱۳۸۷: ۸۲):

۱- تدوین راهبردها

۲- اجرای راهبردها

۳- ارزیابی راهبردها

### موانع اجرای راهبرد

ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مطالعات چندی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر شکست یا موفقیت اجرای راهبرد در کشورهای مختلف انجام شده است؛ از این رو عوامل متعددی برای اجرای موفق راهبرد از نظر صاحب‌نظران ارائه گردیده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

از نظر دیوید، عواملی که در طول فرآیند اجرای راهبرد، باید به آن‌ها توجه شود شامل اهداف سالانه، سیاست‌ها، تخصیص منابع، مدیریت تضاد، ساختار سازمانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و فرهنگ سازمانی است.

به اعتقاد فرد آر دیوید برخی موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، عبارتند از:

- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیم‌ها و منابع از سوی بعضی مدیران؛
- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده‌سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران؛
- شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان؛
- نبودن حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی؛
- ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد؛
- نبودن توانایی به‌کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی؛
- نبودن به‌کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی؛
- رسمی بودن بیش از حد در برنامه‌ریزی، به‌طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود (دیوید، ۱۹۹۷: ۵۱).

برایسون ۴ عامل را در اجرای راهبرد مؤثر می‌داند و مطرح می‌نماید با پاسخگویی به عوامل زیر می‌توان موفقیت در اجرا را بیشتر نمود (شایق، ۱۳۸۶):

- ۱- عامل انسانی: چگونگی ایجاد حس و تفهیم مشترک از برنامه راهبردی در منابع انسانی.
- ۲- عامل فرایندی: چگونگی ارائه و تعریف فرایندهای کسب و کار سازمان
- ۳- عامل ساختاری: چگونگی حمایت ساختار سازمان از ماهیت جمعی برنامه راهبردی
- ۴- عامل نهادی: چگونگی تعریف مسولیت‌های اصلی رهبران نهادی سازمان.

✓ *اشپینگل* نیز موانع اجرای برنامه راهبردی را به شرح زیر بیان می‌کند (شایق، ۱۳۸۶):

- ۱- نبود نیروی انسانی ماهر در دوران برنامه‌ریزی؛
- ۲- نبود اختصاص وقت لازم و کافی توسط این نیروها در دوران برنامه‌ریزی؛
- ۳- نبود وجود اطلاعات کلی و تخصصی لازم در دوران برنامه‌ریزی؛
- ۴- نبود مشارکت مؤثر نیروهای اجرایی در فرایند برنامه‌ریزی؛
- ۵- تدوین نامناسب بیانیه رسالت، دورنما و تحلیل ارزش‌های سازمان؛
- ۶- حضور قوانین و مقررات نامناسب در محیط خارجی در فرایند برنامه‌ریزی.

✓ *چندلر* بیان می‌کند، تجربه نشان داده است که شرکت‌هایی که در صنایع مشابه فعالیت می‌کنند و از راهبردهای مشابهی نیز پیروی می‌کنند، معمولاً ساختار سازمانی مشابهی دارند. از این چندلر ماهیت صنعتی، راهبرد و ساختار سازمانی را در اجرا مؤثر می‌داند (همان).

*دولی و دیگران* (۲۰۰۰) با بررسی ۶۸ گروه تصمیم‌گیرنده در بیمارستان‌های جنوب شرقی ایالات متحده به این نتیجه رسیدند که اجماع تصمیم‌گیرندگان بر تصمیم اتخاذ شده به تعهد تصمیم‌گیرندگان می‌انجامد که به طور مثبت بر روی موفقیت اجرای راهبردها و به طور منفی بر روی سرعت اجرای راهبردها اثر می‌گذارد (دولی، ۲۰۰۰: ۶۱)؛ پیش از این پریم و دیگران (۱۹۹۵) در یک مطالعه آزمایشگاهی نشان داده بودند که اجماع اعضای گروه بر یک تصمیم سطح تأیید تک تک افراد تیم را افزایش می‌دهد که باعث می‌شود اعضای گروه تمایل پیدا کنند تا تلاش بیشتری در جهت اجرای تصمیم انجام، (پریم، ۱۹۹۵: ۶۹۷)، *بیر و آیزن/استات* (۲۰۰۰) موانع اجرای راهبردها را در شش مورد خلاصه کرده‌اند: سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله ۴ مدیریت ارشد، راهبرد غیرمشخص و اولویت‌های متعارض ۵، گروه مدیریت ارشد غیراثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب و کارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب (بیر، ۲۰۰۰: ۲۹).



اکوموس ( ۲۰۰۱ ) پس از مروری جامع بر چارچوب‌های اجرای راهبرد، ۱۰ عامل کلیدی را در اجرای راهبرد شناسایی کرد: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چارچوب‌ها آن است که می‌باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند اجرا به موفقیت ختم شود (اکوموس، ۲۰۰۱: ۳۲۷) / آلتونن و ایکاوا/کو ( ۲۰۰۲ ) در مطالعه‌ای که در دوازده سازمان خدماتی و ضمن مصاحبه با ۲۹۸ نماینده از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان عملیاتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق راهبردها در گروهی انطباق راهبردهای برنامه‌ریزی شده و تحقق یافته ۱ در راستای دستیابی به دورنمای سازمان است. تعامل میان این دو از طریق ارتباطات، تعبیر ۲، اتخاذ ۳ و عمل صورت می‌گیرد. اگر این تعامل موفق باشد دورنمای سازمان قابل دستیابی است. در این مطالعه سه عنصر اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها بدین شرح حاصل شده‌اند: ارتباطات و عمل راهبردی، شناسایی و پشتیبانی بازیگران راهبردی و ساختارها و سیستم‌های همسو ۴ با راهبرد (آلتونن، ۲۰۰۲: ۴۱۵).

به عقیده نورتون و کاپلان موانع اساسی در اجرای استراتژی عبارتند از (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۱):

۱. عدم تخصیص منابع
۲. عدم تعهد مدیریت
۳. عدم همسویی کارکنان
۴. عدم انتقال راهبرد

آکر نیز معتقد است، یک تجزیه و تحلیل سازمانی می‌تواند به برآورد هزینه‌ها و قابلیت امکان اجرای راهبردهای خاص کمک کند. این تجزیه و تحلیل، با بررسی اجزای سازمانی نظیر ساختار، نظام‌ها، افراد و فرهنگ بهتر می‌تواند انجام گیرد. ساختار سازمانی، خطوط اختیار و ارتباطات را تعریف می‌کند و می‌تواند با توجه به درجه تمرکزگرایی و رسمی بودن کانال‌های ارتباطی، متغیر باشد. نظام‌های مدیریت نظیر: برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و حسابداری، اطلاعات و ارزیابی حقوق و دستمزد، همه و همه می‌توانند اجرای راهبرد را تحت تأثیر قرار دهند. نوع افراد و انگیزه‌های آنها زمینه مهارت‌های مورد نیاز برای حمایت از مزایای رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌های مشترک، هنجارهای رفتاری و نمادها و فعالیت‌های نمادین است، سخت تغییر می‌یابد و سازگاری راهبرد جدید با فرهنگ سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است (آکر، ۲۰۰۵).

✓ از دلایل شکست اجرای راهبردها، می‌توان به عدم انتقال درست راهبرد در سرتاسر سازمان و نیز محدود بودن بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها و اقداماتی که بعضاً اولویت راهبردی و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف، ندارند اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند، اشاره نمود (فرج‌پور خانا پشتانی، ۱۳۹۰).

رحیمی‌نیا و همکارانش در تلاش برای دسته‌بندی دلایل شکست راهبردها به چهار دسته عوامل دست یافتند که شامل پیامدهای برنامه‌ریزی، مسائل سازمانی، مدیریتی و فردی می‌باشند. علاوه بر این در مطالعه‌ای که رحیمی‌نیا و همکارانش انجام دادند، عوامل محیطی به دسته‌بندی آن‌ها از دلایل شکست راهبردها، اضافه گردید. مطالعه یاد شده، موانع سازمانی اجرای راهبرد را یکی از عوامل مهم در عدم موفقیت اجرای راهبردها دانسته و آن را شامل ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک‌مسابی غیراثربخش، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، نبود نظام کنترل مناسب، نبود نظام پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، نبود نظام انگیزشی مناسب و نبود رویکرد اجرایی مناسب می‌داند.



شکل ۱- موانع اجرای راهبرد (رحیمی‌نیا و همکاران ۱۳۹۱)

✓ مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی گروه سایپا، در اجرای راهبرد چنین آورده است: بسترسازی و اجرای راهبردها پنجمین مرحله از فرایند مدیریت راهبردی است که راهبردهای تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده‌اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه‌ریزی شده عملاً بی‌فایده است. برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها به چهار مهارت بنیادین نیاز است (ناظمی، ۱۳۸۹).

الف) مهارت تعامل<sup>۲</sup>: عبارتست از توانایی اداره کردن افراد در اجرای راهبرد. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در رابطه با اجرای یک راهبرد جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجراکننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن راهبرد است.

ب) مهارت تخصیص<sup>۳</sup>: عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای راهبرد. مجریان موفق راهبردها استعداد زیادی در برنامه‌ریزی امور، بودجه‌بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی دارند.

ج) مهارت نظارت<sup>۴</sup>: عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی در اجرای راهبرد به وجود آمده است یا خیر. مجریان راهبردها در صورتی موفق می‌شوند که نظام‌های بازخورد اطلاعاتی به وجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای راهبردها گزارش بگیرند.

د) مهارت‌های سازماندهی<sup>۵</sup>: عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می‌توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای راهبرد، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می‌کنند تا افرادی را که در بر می‌گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش‌بینی برآیند. به طور کلی، اجرای موفقیت‌آمیز یک راهبرد نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می‌باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می‌توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین موارد ضروری است.

---

2 - INTRACTING SKILL

3 - ALLOCATING SKILL

4 - MONITORING SKILL

5 - ORGANISING SKILL

✓ هفت مانع تحت عنوان «هفت خطای مرگبار راهبردی» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد (عربشاهی، ۱۳۸۸):

راهبرد ارزش اجرا ندارد؛

کارکنان در مورد اینکه راهبرد چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند؛

مشتریان و کارکنان، راهبردها را به طور کامل در نیافته‌اند؛

مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است؛

مدیرعامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا از صحنه خارج می‌شوند؛

عدم تشخیص موانع؛

فراموش کردن کسب و کار.

پیترز و واترمن (۱۹۸۰) معتقد بودند اجرای اثربخش راهبردها در گروهی سازگاری هفت عامل راهبرد، ساختار، نظام‌ها، سبک، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف زیردستان است. (واترمن، ۱۹۸۰: ۱۴) روی ورن‌هام (۱۹۸۴) تلاش کرد تا دلایل شکست تصمیم‌های راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا شناسایی کند، زمینه مورد کاوش در این تحقیق، راهبرد خدمات مشتریان بود محقق با ۶۴ تن از مدیران واحدها مصاحبه کرده است و پنج عامل اصلی که در اجرای راهبردها اشکال ایجاد می‌کنند را به شرح زیر شناسایی کرده است: ۱. نبود منابع، ۲. نبود تناسب، ۳. نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف، و ۴. الزامات دستیابی به اهداف متعارض (واترمن، ۱۹۸۴: ۲۴) / الکساندر (۱۹۸۵) در مطالعه‌ای که بر روی ۹۳ شرکت انجام داد، ۱۰ مشکل را در اجرای راهبردها شناسایی کرد: ۱. اجرای راهبرد در زمانی بیش از آنچه در ابتدا مشخص شده بود طول کشید؛ ۲. طی اجرا، مشکلاتی به وجود آمد که از پیش شناسایی نشده بودند؛ ۳. هماهنگ‌سازی فعالیت‌های اجرایی به اندازه کافی مؤثر نبودند؛ ۴. فعالیت‌های رقابت‌آمیز آنها توجه را از اجرا منحرف کرد؛ ۵. توانایی‌های کارکنانی که درگیر کار اجرایی شده بودند، کافی نبود؛ ۶. آموزش‌ها و دستورالعمل‌هایی که به کارکنان سطوح پایین‌تر داده شده بود کافی نبودند؛ ۷. عوامل غیرقابل کنترل در محیط خارجی تأثیر ناخوشایندی بر اجرا داشت؛ ۸. رهبری و هدایتی که باید توسط مدیران بخش‌ها صورت می‌گرفت، کافی نبود؛ ۹. فعالیت‌ها و وظایف کلیدی اجرا با جزئیات کافی تعریف نشده بودند؛ و ۱۰. سیستم‌های اطلاعات که برای پیش اجرا استفاده شده بودند، کافی نبودند (الکساندر، ۱۹۸۵: ۹۱). در دهه ۹۰ تحقیقات کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) و میلر (۱۹۹۷) از جمله تحقیقات مهمی هستند که در حوزه بحث حاضر قابل ذکرند: کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) چهار عامل کلیدی را برای اجرای موفق راهبردها توصیه

کرده‌اند: ۱. شفاف کردن و ترجمه ی دورنما و راهبرد؛ ۲. روابط ۳. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ و در نهایت، ۴. بازخورد و یادگیری راهبردی (کپلان، ۱۹۹۶: ۵۶)، میلر در مطالعه‌ای که بر روی ۱۱ تصمیم راهبردی در شش شرکت انجام داد، ۱۰ عامل را که در اجرای راهبردها مؤثرند شناسایی کرد: ۱- تحقق بخش‌ها: پشتیبانی، ارزیابی‌پذیری، توانمندسازها: آشنایی، اولویت، وجود منابع، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت و تسهیل ساختاری و انعطاف‌پذیری (میلر، ۱۹۹۷: ۵۷۷).

### روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق شامل مدیران ارشد شاغل در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی می‌باشند که به نوعی در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی دانشگاه ایفای نقش می‌نمایند که تعداد آنها ۱۲۴ نفر است. تعداد نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۹۴ نفر برآورد گردید. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی روایی از روایی محتوایی با استفاده از نظر ده نفر از خبرگان مدیریت بهره‌برداری شده است؛ همچنین برای سنجش پایایی سوالات پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد، و ۰/۷۹ برآورد گردید. پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده توسط نرم افزار SPSS18 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آمار توصیفی برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی مانند: سن، جنسیت، سابقه کار، میزان تحصیلات، نام سازمان و سمت سازمانی استفاده شده است و در آمار استنباطی از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و آنالیز واریانس استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### آمار توصیفی

نتایج نشان می‌دهند، از بین ۹۴ نفر افراد مورد آزمون ۹۵/۷ درصد مرد و ۴/۳ درصد زن بودند. ۴/۳ درصد از افراد مورد آزمون تحصیلات لیسانس، ۲۳/۴ درصد فوق لیسانس و ۷۱/۳ دارای مدرک تحصیلی دکتری می‌باشند؛ ۱/۱ درصد نیز میزان تحصیلات خود را مشخص ننموده‌اند. ۳۸/۳ درصد از افراد مورد آزمون از دانشگاه تبریز، ۳/۲ درصد از دانشگاه هنر، ۱۲/۸ درصد از دانشگاه تربیت معلم آذربایجان، ۱۰/۶ درصد از دانشگاه سهند، ۹/۶ درصد از دانشگاه پیام نور، ۱۸/۱ درصد از دانشگاه علمی - کاربردی و ۷/۴ درصد از علوم پزشکی تبریز هستند.

بررسی سمت اداری در افراد مورد آزمون نشان داد که ۳۹/۴ درصد در سمت ریاست، ۴۸/۴ درصد معاون و ۱۱/۸ درصد در سمت مدیر می‌باشند ۱/۱ درصد نیز سمت خود را مشخص ننموده‌اند.

## آزمون فرضیه‌ها

**فرضیه یک:** عدم انتقال کامل راهبرد به سطوح پایین سازمان از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.

جدول ۶- میانگین و انحراف معیار تأثیر انتقال راهبرد به سطوح پایین در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	اشتباه معیار میانگین‌ها
۹۴	۲.۷۳	۶۰.۲۹۱	۶۲۱۹

جدول ۷- آزمون تی تک نمونه برای مقایسه میانگین تأثیر انتقال راهبرد به سطوح پایین در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

میزان تأثیر	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف از میانگین	
					حد پایین	حد بالا
۸.۷۹۰	۹۳	۰.۰۰۰	۰.۲۷	۰.۴۲۳۱	۰.۶۷۰۱	

همان‌طوری که جداول بالا نشان می‌دهد، طبق نظر پاسخ‌دهندگان میانگین تأثیر عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین در عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی ۲/۷۳ است که به طور معناداری از مقدار متوسط (Mean = 3) که در طیف لیکرت معادل با تأثیر متوسط است) کمتر است. به طوری که t محاسبه شده برای مقایسه این میانگین با مقدار متوسط با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (t=8.79 و  $p < 0.01$ ).

بنابراین نتیجه می‌گیریم عدم انتقال کامل راهبرد به سطوح پایین سازمان از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی محسوب نمی‌شود؛ از این رو فرضیه یک رد می‌گردد.

**فرضیه دوم:** عدم همسویی کامل کارکنان با راهبردها از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.

موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی / ۱۵

جدول ۸- میانگین و انحراف معیار تأثیر همسویی کارکنان با راهبردها در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	اشتباه معیار میانگین‌ها
۹۴	۳.۳۷۰	۰.۵۱۸۳۴	۰.۰۵۳۴۶

جدول ۹- آزمون تی تک نمونه برای مقایسه میانگین تأثیر همسویی کارکنان با راهبردها در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

میزان تأثیر	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف از میانگین	
					حد پایین	حد بالا
۱۳.۲۴۸	۹۳	۰.۰۰۰	۰.۳۷۰	۰.۶۰۲۱	۰.۸۱۴۵	

همان‌طوری که جداول بالا نشان می‌دهد، طبق نظر پاسخ‌دهندگان میانگین تأثیر عدم همسویی کارکنان با راهبردها در عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی ۳/۳۷ است که به طور معناداری از مقدار متوسط (Mean = 3) که در طیف لیکرت معادل با تأثیر متوسط است) بیشتر است. به طوری که t محاسبه شده برای مقایسه این میانگین با مقدار متوسط با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $p < 0.01$  و  $t = 13.24$ ).

بنابراین نتیجه می‌گیریم عدم همسویی کارکنان با راهبردها از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است و فرضیه دو تایید می‌گردد. فرضیه سوم: عدم تعهد کامل مدیریت از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.

جدول ۱۰- میانگین و انحراف معیار تأثیر تعهد مدیریت در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	اشتباه معیار میانگین‌ها
۹۴	۳.۶۹	۰.۵۸۲۱۹	۰.۰۶۰۰۵

جدول ۱۱- آزمون تی تک نمونه برای مقایسه میانگین تأثیر تعهد مدیریت در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف از میانگین	
				حد بالا	حد پایین
۹۸۲۰	۹۳	۰۰۰	۰۰۶۹	۰۴۷۰۴	۰۷۰۸۹

همان طوری که جداول بالا نشان می‌دهد، طبق نظر پاسخ‌دهندگان، میانگین تأثیر عدم تعهد مدیریت در عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی ۳/۶۹ است که به طور معناداری از مقدار متوسط ( $Mean = 3$ ) که در طیف لیکرت معادل با تأثیر متوسط است) بیشتر می‌باشد. به طوری که t محاسبه شده برای مقایسه این میانگین با مقدار متوسط با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $t=9.82$ ) و  $(p<0.01)$ .

بنابراین نتیجه می‌گیریم عدم تعهد مدیریت از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است و فرضیه سه تایید می‌گردد.

**فرضیه چهارم:** عدم تخصیص کامل منابع از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است.

جدول ۱۲- میانگین و انحراف معیار تأثیر تخصیص کامل منابع در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	اشتباه معیار میانگین‌ها
۹۴	۴.۱۴	۰.۶۰۲۹۱	۰.۰۶۲۱۹

جدول ۱۳- آزمون تی تک نمونه برای مقایسه میانگین تأثیر تخصیص کامل منابع در اجرای موفق راهبردهای سازمانی

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف از میانگین	
				حد بالا	حد پایین
۸۷۹۰	۹۳	۰۰۰	۱.۱۴	۰.۴۲۳۱	۰.۶۷۰۱

همان طوری که جداول بالا نشان می‌دهد، طبق نظر پاسخ‌دهندگان، میانگین تأثیر عدم تخصیص کامل منابع در عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی ۴/۱۴ است که به طور معناداری از مقدار



موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی / ۱۷

متوسط (Mean = 3) که در طیف لیکرت معادل با تأثیر متوسط است) بیشتر می‌باشد. به طوری که  $t$  محاسبه شده برای مقایسه این میانگین با مقدار متوسط با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $t=8.79$  و  $p<0.01$ ).

بنابراین نتیجه می‌گیریم عدم تخصیص کامل منابع از موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است و فرضیه چهار تایید می‌گردد.  
فرضیه پنجم: اولویت هر یک از موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان شرقی متفاوت است.

رتبه‌بندی تأثیر هر یک از موانع مؤثر بر عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی

جدول ۱۴ - میانگین و انحراف معیار موانع مؤثر بر اجرای موفق راهبردهای سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	
۹۴	۲.۷۳۹۶	۰.۶۰۱	عدم انتقال کامل راهبرد
۹۴	۳.۳۷۸۴	۰.۵۱	عدم همسویی کارکنان
۹۴	۳.۶۹۱۰	۰.۵۸	عدم تعهد مدیریت
۹۴	۴.۱۴۷۷	۰.۶۰	عدم تخصیص کامل منابع

جدول ۱۵ - آنالیز واریانس ANOVA برای موانع مؤثر بر اجرای موفق راهبردهای سازمانی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معناداری
۱۶۷.۴۲۹	۳	۵۵.۸۱۰	۴۱.۹۹۴	.۰۰۰
۲۰۳۷.۳۳۰	۹۰	۱.۳۲۹		
۲۲۰۴.۷۵۹	۹۳			
				کل

عدم تخصیص کامل منابع	عدم تعهد مدیریت	عدم همسویی کارکنان	عدم انتقال کامل راهبرد	
۴.۱۴۷۷	۳.۶۹۱	۳.۳۷۸۴	۲.۷۳۹	میانگین
A	b	C	d	گروه‌بندی دانکن
۱	۲	۳	۴	رتبه

تحلیل واریانس ANOVA نشان می‌دهد که میزان تأثیر هر یک از چهار مانع عدم انتقال کامل راهبرد، عدم همسویی کارکنان، عدم تعهد مدیریت و عدم تخصیص کامل منابع بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

به طوری که آزمون دانکن نشان می‌دهد، تأثیر عدم تخصیص کامل منابع ( $m=4.14$ ) بیشترین و اولین رتبه تأثیر را بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی دارد؛ در رتبه دوم عدم تعهد مدیریت ( $m=3.69$ )؛ در رتبه سوم عدم همسویی کارکنان ( $m=3.37$ ) قرار دارد و عدم انتقال کامل راهبرد ( $m=2.73$ ) در رتبه چهارم و با کمترین میانگین به طور معناداری تأثیر کمتری بر روی عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی می‌گذارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نشان داد که عدم تخصیص منابع، مانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

- ۱- در تدوین راهبردها توجه جدی به منابع موجود سازمان مبذول گردد و راهبردهایی انتخاب شود که منابع لازم برای اجرای آن موجود باشد.
- ۲- با توجه به نیاز مالی هر برنامه‌ای به منابع مالی کافی، با اتصال فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی می‌توان اجرای بهتر راهبردها را در راستای اهداف سازمانی هموار کرد.
- ۳- برنامه‌ریزی و طراحی نظام تخصیص منابع مختلف سازمان (مالی، انسانی، تجهیزاتی و اطلاعاتی) بر اساس راهبردهای سازمان.
- ۴- تلاش مدیران دانشگاه‌ها برای درآمدزایی بیشتر از راه‌های متنوع و همچنین جذب بودجه و منابع برای دانشگاه.

با توجه به اینکه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نشان داد که عدم تعهد مدیریت به راهبردهای سازمانی، مانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

- ۱- شفاف‌سازی اهداف و راهبردهای سازمان برای کاهش تضاد منافع بین کارکنان و سازمان.
- ۲- حمایت و تشویق مدیران متعهد برای رفتار مقتدرانه، پیگیر و جدی در اجرای برنامه‌های راهبردی
- ۳- افزایش اعتماد کارکنان به اهداف و مدیران سازمان
- ۴- طراحی نظام نوآوری در دانشگاه‌ها و حمایت از کارهای نوآورانه توسط مدیران
- ۵- شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران و بررسی سوابق مدیریتی آنها برای اطمینان از عدالت و وجدان کاری آنها بر انجام امور بر اساس برنامه‌ریزی و آینده‌نگری در کارها.
- ۶- تبیین کاربردی راهبردهای سازمان برای کارکنان و مشخص نمودن وظایف و مسئولیت‌های آنان در قبال اجرای راهبردها.

با توجه به اینکه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نشان داد که عدم همسویی کارکنان با راهبردهای سازمانی، مانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

- ۱- اجرای آموزش‌های مرتبط با مدیریت راهبردی برای سطوح مختلف در دانشگاه‌ها؛
- ۲- مشارکت دادن کارکنان در تدوین و اجرای راهبردهای دانشگاه؛
- ۳- اولویت‌بندی فعالیت‌های سازمان متناسب با قابلیت‌های دانشگاه؛
- ۵- کاهش تضادهای بین گروهی و بین فردی در سازمان به خصوص تضاد بین مدیران سطوح مختلف در دانشگاه
- ۶- آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت تحول سازمانی و ایجاد انگیزه درونی برای ایجاد انسجام درونی و همسو برای بهبود فعالیت‌های دانشگاه.

با توجه به اینکه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نشان داد که عدم انتقال راهبردهای سازمانی به سطوح پایین، مانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

- ۱- شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، تدوین شاخص‌های عملکرد اهداف، و آماده‌سازی طرح‌های عملیاتی در فرایند مدیریت عملکرد برای استفاده اثربخش از کارکنان در انتقال راهبردها و توسعه اهداف کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری برای به سرانجام رساندن اهداف راهبردی سازمان انجام شود.
- ۲- برقراری ارتباط مؤثر برنامه‌ریزان راهبردی با کارکنان با تشکیل کمیته‌ها، مراجعه مدیران ارشد و تشریح جهت‌گیری‌های راهبردی در جلسه‌های سخنرانی، تنظیم بروشور حاوی خلاصه برنامه‌ها و معیارها و انتشار مستمر خبرنامه و همچنین ابلاغ آنها طی بخشنامه‌های مدون.

- ۳- درگیر کردن واحد منابع انسانی برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و طراحی شبکه‌های داخلی و اجتماعی برای ارتباط و انتقال دانش بین افراد و رفع موانع فرهنگی در این خصوص
- ۴- دسترسی کارکنان به فناوری اطلاعات در خصوص برنامه‌های راهبردی متناسب با نیازمندی‌های شغلی شان.
- ۵- ایجاد نظام پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی به جای نظام‌های مبتنی بر کار فردی و ملاک قرار دادن پرداخت پاداش بر اساس معیارهای ارزیابی واحدهای کسب و کار و بخش‌های مختلف سازمان برای افزایش انگیزه در آنها.



## منابع و مآخذ

۱. آکر، دیوید (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی‌اکبر و خادمی، مهدی، ناشر: پیام پویا، چاپ اول.
۲. کوئین جیمز، میتنبرگ هنری (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. نورتون و کاپلان (۱۳۸۳)، سازمان استراتژی محور، ترجمه بختیاری، پرویز، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۴. داوری دردانه، ساززاده محمد حسن شانه (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، انتشارات مولفین با همکاری نشر آتنا.
۵. رحیمی‌نیا، فریبرز، قره‌باغی نسترن (۱۳۹۱)، ارائه الگوی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای راهبرد و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان، چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، صص ۷۸
۶. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان، انتشارات علامه طباطبایی، چاپ اول: پاییز
۷. شمس، عبدالمجید (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک و راهبردهای صنعتی و تجاری، صص ۲۵.
۸. شایق سی، علی (۱۳۸۶)، چالش‌های اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.
۹. فرج پور، خانا پشتمانی، قاسم، نورالسناء، رسول (۱۳۹۰)، چارچوبی تلفیقی جهت تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، جلد بیست و دوم، شماره ۱
۱۰. عربشاهی، معصومه (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع به کارگیری آن در سازمان‌ها: فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا(ع).
۱۱. ناظمی، جمشید، (۲۰۰۹)، مدیریت استراتژیک و مفاهیم بنیادی: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا.
12. Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002). "Implementing Strategies Successfully". Integrated Manufacturing Systems, 13 (6), 415-18.
13. Alexander, L. D. (1985). "Successfully Implementing Strategic Decisions". Long Range Planning, 18(3), 91-7.

14. Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). "The Silent Killer of Strategy Implementation & learning". Sloan Management Review, July, 29-30.
15. Beyer, J. M., Trice, H. M. (1982). "The Utilization Process: A Conceptual Framework & Synthesis of Empirical Findings". Adm. Sci. Q. 27(4/5), 591° 622.
16. David, F. R. (1997), "Strategic Management , International Editions". New Jersey: Prentice Hall.
17. Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). "Belaboring the t-soobvious: Consensus, Commitment, & Strategy Implementation Speed & Success". Journal of Management, 26, 1237-1257.
18. Kaplan, R. S., Rton, D. P. (1996). "The Balanced Score-card ° Translating Strategy into Action", ۱7. Boston: Harvard Business School Pres
19. Green schemes: Corporate Environmental Strategies & their Implementation". California Management Review, 39, 118° 134.
20. Miller, D. (2002), "Successful Change leaders: What Makes Them? What Do They Do That Is Different?". Journal of Change Management, 2 (4), 359-68.
21. Miller, S. (1997), "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors", Organization Studies, 18(4), 577-602.
22. Okumus, F. (2001). "Towards a Strategy Implementation Framework". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 327-38.
23. Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). "Structure conflict & consensus outcomes in group decision making". Journal of Management, 21, 691° 710.
24. Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). "Structure Is t organization". Business Horizons, 23(3), 14-26.
25. Wernham, R. (1984). "Bridging the Awful Gap Between Strategy and Action". Long Range Planning, 17(6), 34-42.