

## Research Synthesis on Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Government Institutions: A Strategic Evolutionary Circle or Routinely Vicious Circle

**Shirkouh Mohammadi**

Assistant Professor, Faculty of Psychology and  
Educational Science, Semnan University,  
Semnan, Iran

**Jamal Salimi**

Associate Professor, Faculty of Social Science,  
University of Kurdistan, Kurdistan, Iran

### Abstract

It has been a long time which many experts of strategic management have found that about 50 to 90 percent of the formulated strategies either not implemented at all, or their implementation have poor results. As a result, a wave of researches has examined the obstacles to strategy implementation. The present research aimed to integrate the obstacles of the strategic implementation in Iranian government organizations into cohesive set. The research strategy was research synthesis. By referring to the most important databases in Iran, 40 articles were received and validated through CASP method. To analyze the data, inductive and deductive content analysis were conducted simultaneously. A total of 291 different obstacles were identified which were divided into 12 sub-obstacles, 4 main obstacles, and 2 themes. The results showed that although the obstacles were numerous and diverse but most of them are related to the implementation of strategies. In addition, over the years of the study and research on the strategic implementation obstacles, the obstacles have not diminished in terms of quantity and diversity. This phenomenon indicated that there has not been long-term orientation to address and solve the obstacles. As a result, the theory of short-term society, which is used to describe Iranian society, represents the phenomenon.

**Keywords:** Strategy implementation barriers, Strategic management obstacles, Strategy implementation problems.

\*Corresponding Author: j\_salimi2003@yahoo.com

**How to Cite:** Mohammadi, Sh., & Salimi, J. (2022). Research Synthesis on Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Government Institutions: A Strategic Evolutionary Circle or Routinely Vicious Circle. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(21), 109-131.  
doi: 10.22054/jrlat.2022.64270.1601

## سنتز پژوهی موانع اجرای استراتژی در نهادها و سازمان‌های دولتی ایران: چرخه تکاملی استراتژیک یا چرخه شوم روزمرگی

شیر کوه محمدی

استادیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

جمال سلیمی\*

دانشیار، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

### چکیده

چند صباحی است که بسیاری از اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت استراتژیک دریافته‌اند که حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین شده، عملاً یا اجرا نمی‌شوند و یا اجرای آن‌ها به کلی با برنامه تدوین شده تفاوت دارد. از یک سو، این مسئله در نظام آموزشی که با سازوکاری حساس روبه‌رو است از اهمیت بیشتری برخوردار است. در نتیجه، پرداختن به موانع اجرای استراتژی‌ها به موجهی فکری تبدیل شده است. از دیگر سو، با توجه به وابستگی طبقه‌های اجتماعی ایران به نهادهای دولتی، تنها با شناسایی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی است که می‌توان، درکی از شیوه اجرای استراتژی در نظام آموزشی ایران به دست آورد. پژوهش حاضر بر آن بود تا با تکیه بر سنتز پژوهی همه پژوهش‌های انجام شده در ایران، موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند. برای دست یافتن به این هدف، با مراجعه به مهم‌ترین پایگاه‌های داده‌ای فارسی، ۴۰ مقاله دریافت و با تکیه بر روش کاسپ، اعتباریابی شدند. برای تحلیل داده‌ها نیز از تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی به صورت هم‌زمان استفاده شد. در مجموع، ۲۹۱ مانع از پژوهش‌های مختلف استخراج شدند که به ۱۲ مانع فرعی، ۴ مانع اصلی و ۲ مضمون نهایی تقسیم شدند. یافته‌ها نشان داد که نه تنها بیشتر موانع به اجرای استراتژی برمی‌گردند، بلکه محتوای موانع نیز گوناگون و متنوع بوده‌اند. چنین یافته‌ای نشان از آن دارد چرخه استراتژیک در سازمان‌های دولتی ره به سوی چرخه شوم روزمرگی برده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** موانع اجرای استراتژی، موانع مدیریت استراتژیک، مشکلات اجرای راهبردها، موانع اجرای مدیریت استراتژیک.

## مقدمه

در پیش گرفتن رهبری استراتژیک با شتابان شدن تغییرات محیط بیرونی سازمان‌ها و رقابتی‌تر شدن آن‌ها هم‌زمان شده است. پر بیراه هم نیست که بسیاری از اندیشمندان حوزه استراتژیک بر این باورند که تنها با شتابان شدن محیط بیرونی سازمان‌ها بود که سازمان‌ها دریافتند که به محیط بیرونی خویش پاسخگو باشند تا بتوانند اثربخش بوده و پذیرفته شوند. این پاسخگویی به معنی سازگار کردن فرآیندهای سازمانی با شرایط محیط بیرونی است که بدان تناسب استراتژیک<sup>۱</sup> گفته می‌شود. در واقع، تناسب استراتژیک، تلاشی هوشمندانه و یا تصادفی است که سازمان‌ها در پیش می‌گیرند تا به موفقیت برسند. موفقیت از یک سو، شامل بقا و دوام سازمان و کسب منابع لازم از محیط بیرونی است که بدان اثربخشی می‌گویند و از سوی دیگر، نهادینه کردن ارزش‌ها و هنجارهایی خاص در سازوکارهای درونی خویش است که بدان مشروعیت می‌گویند (Hatch, 2018). بدین سان، استراتژیک بودن به معنی برقرار کردن تناسبی پایدار و موفق با محیط بیرونی برای دست یافتن به اثربخشی و مشروعیت است (David, 2011، ترجمه اعرابی و تقی زاده، ۱۳۹۳). پر بیراه هم نیست که دیوید در توصیف ضرورت مدیریت استراتژیک خاطر نشان می‌کند که سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌ای زیرکانه، تغییرات محیط بیرونی را شناسایی کنند و خود را با آن سازگار کنند تا بدان وسیله بتوانند باقی بمانند (David, 2011، ترجمه اعرابی و تقی زاده، ۱۳۹۳).

به هر روی، ضرورت روی آوردن به رهبری استراتژیک هر چه باشد، کوشش‌های اولیه برای نهادینه کردن جهت‌های استراتژیک در سازمان‌ها بیشتر بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز بود. بدان معنا که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمانی به این باور دست یافته بودند که نگاه‌داشت تناسب استراتژیک در گرو دارا بودن اهداف و برنامه‌هایی بلندمدت و متناسب با محیط است. در نگاه نخست، این تمرکز فزاینده بر برنامه‌ریزی استراتژیک منطقی به نظر می‌رسد و در همین راستا، برخی از پژوهش‌ها نشان از آن دارند که حاکمیت اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک در یک سازمان، منافع مالی و غیرمالی را در بردارد (David, 2011، ترجمه اعرابی و تقی زاده، ۱۳۹۳؛ Quinn et al., 1985، ترجمه صائبی، ۱۳۸۲). با این وجود، بسیاری از پژوهش‌های نوین‌تر این اندیشه را به چالش می‌کشند و پیوسته نشان می‌دهند که شیوه اجرای آن استراتژی‌ها است که دست یافتن به آن منافع را هموار می‌کند (David, 2011).

2011، ترجمه اعرابی و تقی زاده، ۱۳۹۳). به دیگر سخن، هرچند هم تدوین استراتژی مناسب و مطلوب باشد، اما تا آن استراتژی اجرا نشود، دستاوردی برای سازمان ندارد (Al-Ghamdi, 1998؛ David, 2011، ترجمه اعرابی و تقی زاده، ۱۳۹۳؛ Hrebiniak, 2006). این در حالی است که پژوهش‌ها نشان می‌دهند که از یک سو، ادبیات مدیریت استراتژیک و از دیگر سو، فعالیت‌ها و کوشش‌های عملی در سازمان‌ها، بیشتر بر تدوین استراتژی متمرکزند تا اجرای استراتژی‌ها؛ و اجرای استراتژی و جوانب آن مورد بی‌مهری قرار گرفته‌اند (Al-Ghamdi, 1998؛ Hrebiniak, 2006; Heide et al., 1998). جالب‌تر آنکه پژوهش‌های آسیب‌شناسانه در حوزه استراتژیک نشان داده‌اند که دلیل اصلی ناکارآمدی مدیریت استراتژیک، بیشتر به اجرای آن و نه به تدوین آن استراتژی برمی‌گردد (Kaplan & Norton, 2001؛ Hrebiniak, 2006; Al-Ghamdi, 1998). به یک روایت، ۵۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌ها در مرحله اجرای آن‌ها، شکست می‌خورند که دلیل شکست این استراتژی‌ها به اجرای استراتژی قابل استنادتر است تا به تدوین آن استراتژی و به روایت دیگر، کمتر از ده درصد استراتژی‌هایی که به‌طور مؤثر فرموله شده‌اند، با موفقیت پیاده شده‌اند (Kaplan & Norton, 2001). البته برخی از پژوهشگران نیز در پژوهش‌های خویش نشان داده‌اند که هنوز هم آمار روشنی درباره نرخ شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا وجود ندارد (برای مثال، Candido & Santos, 2008) اما آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر دارند آن است که با اینکه اجرای استراتژی‌ها، پیچیده‌تر، چالشی‌تر و دشوارتر از تدوین آن است اما همچنان این جنبه از مدیریت استراتژیک مورد بی‌مهری قرار گرفته است. از این شواهد چنین برمی‌آید که تنها با پیاده کردن برنامه‌ها و چشم‌اندازهای استراتژیک است که می‌توان استراتژیک عمل کرد. اگر تنها استراتژی‌ها و اهداف دیرپایی برای آینده بلندمدت سازمان طراحی کرد و به کیفیت اجرا توجهی نداشت و اگر تلاشی جدی برای هموار کردن پیاده‌سازی استراتژی‌ها انجام نداد و همواره موانع متعدد و متنوعی سد راه اجرای استراتژی شوند، آنگاه، برنامه‌ها و اهداف تنها بر روی کاغذ نگاهشته شده و تبدیل به عمل نمی‌شوند. شاید بدان دلیل نیز بود که چند صباحی است موجهی از پژوهش‌ها و نظریه‌هایی که در دنیای استراتژیک مطرح شده‌اند که تمرکز بیش‌ازاندازه بر تدوین و برنامه‌ریزی استراتژیک را به باد انتقاد گرفته و اندیشمندان این حوزه را به بهبود وضعیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دعوت کرده‌اند (Hrebiniak, 2006). با نگاهی به پژوهش‌هایی هم که در ایران انجام شده‌اند، می‌توان دریافت که این پژوهش‌ها نیز

اغلب نادیده گرفتن چگونگی اجرای استراتژی و یا مطالعه‌های امکان‌سنجی پیش از اجرای یک استراتژی را به باد انتقاد گرفته‌اند. این در حالی است که نزدیک به دو دهه از اولین پژوهش‌های جدی درباره موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی می‌گذرد (بر اساس مطالعات اینترنتی، اولین پژوهش درباره این موانع به پژوهش سید صالحی (۱۳۸۲) برمی‌گردد که بررسی موانع به کارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران پرداخته) این در حالی است که دست یافتن به کم و کیف موانع پیش روی سازمان‌های ایرانی برای تحقق آمال استراتژیک نیازمند پژوهشی جامع است. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن شد تا با استفاده از سنتز پژوهی<sup>۱</sup> به شناسایی این موانع با تکیه بر پژوهش‌های انجام‌شده بپردازد. اگرچه که باید اذعان داشت که ادبیات مدیریت استراتژیک در حوزه موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور تا کنون به بلوغی مناسب نرسیده است، برای مثال، در فاصله دو دهه تنها ۴۰ پژوهش انجام شده است و از نظر کیفی نیز بسیاری از آن پژوهش‌ها به تکرار مکررات پرداخته‌اند و نگاهی نوینی ارائه نکرده‌اند، اما آن‌چنان که واضعان سنتز پژوهی بیان کرده‌اند، سنتز پژوهی‌ها می‌توانند تصویری جامع و بیش و کم کاملی از وضع موجود ارائه کنند، ولو آنکه وضع موجود با ناپختگی‌هایی در روش‌شناسی و یا محتوای پژوهش‌هایی که به بررسی مسئله‌ای پرداخته‌اند، همراه شده باشد. (برای مثال، Walsh & Downe, 2005) انجام سنتز پژوهی به‌ویژه سنتز پژوهی بر پژوهش‌هایی که خود نقدهایی بدان وارد است را قابل نقد ندانسته‌اند اما در همان‌سان بر این نکته نیز تأکید داشته‌اند که سنتز پژوهی می‌تواند دیدگاه و نگرشی به مخاطب خویش ارائه کند تا به نقص‌ها و قوت‌هایی یک مجموعه از پژوهش‌ها پی ببرند. در همین راستا، Gurevitch و همکاران (2018) نیز در تبیین چرایی و ضرورت سنتز پژوهی‌ها بیان داشته‌اند که این روش می‌تواند محدودیت‌های یک حوزه مطالعاتی و همچنین پیشرفت‌هایی که در آن حوزه اتفاق افتاده است را برجسته کرده و پژوهشگران آتی را برای انجام مطالعاتی ژرف‌تر تشویق کند. به این ترتیب، با تکیه بر سنتز پژوهی‌ها می‌توان کم‌وکاستی‌ها، چالش‌ها و ناکارآمدی‌هایی که ممکن است از نظر روش‌شناسی یا محتوایی در یک حوزه موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران وجود داشته باشد را تشخیص داد و چارچوبی فراهم کرد که در پژوهش‌های آتی بتوان آن کم‌وکاستی‌ها را جبران و ناکارآمدی‌ها را حل و رفع کرد. مبانی نظری پژوهش: بسیاری بر این باورند که هسته محوری پژوهش‌های رهبری استراتژیک بر تأثیر مدیریت استراتژیک و به‌ویژه، برنامه‌ها و کنش‌های مدیران عالی سازمان

بر عملکرد سازمانی متمرکز شده است (Jaleha, 2018). اگرچه، تأثیر مدیریت استراتژیک بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها، بدیهی به نظر می‌رسد اما اتفاقاً شواهد تناقض‌گونه‌ای در این باره وجود دارد. چراکه برخی از پژوهش‌ها شواهد استواری مطرح کرده‌اند که نشان از آن دارد که مدیریت استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد و دفاع تمام‌قدی از حاکم کردن روح مدیریت استراتژیک داشته‌اند (برای مثال، Quingley & Graffin, 2017) اما در مقابل این دسته از پژوهش‌ها، پژوهش‌های دیگری نیز وجود دارند که این دیدگاه را نقد کرده‌اند و چنین تأثیری را ناچیز دانسته‌اند (Fitza, 2016). اگر تاروپود هر دو دسته از این متون و پژوهش‌ها را بشکافیم درمی‌یابیم که آنچه این تفاوت‌ها را رقم می‌زند، چگونگی اجرای برنامه‌های استراتژیک است. به طوری که اگر بتوان سازوکارهای لازم و اثربخشی در سازمان نهادینه کرد که اجرای استراتژی‌ها را هموار کنند، آنگاه، آن تأثیرات مثبت به منصفه ظهور می‌رسند؛ اما اگر چنین سازوکارهایی فراهم نباشد، دستاوردهای چندانی از مدیریت استراتژیک حاصل نمی‌شود. در همین راستا است که Fitza (2016) نشان داده است که تأثیر مدیران عالی بر عملکرد سازمان توسط محدودیت‌های گوناگونی از جمله فشارهای نهادی به مشکل مواجه می‌شود.

تاکنون پژوهش‌های مختلفی به ارزیابی وضعیت استراتژیک سازمان‌ها پرداخته‌اند. بررسی این پژوهش‌ها از آن رو ارزشمند است که تنها با واکاوی و ژرف‌اندیشی به یافته‌های آن‌ها می‌توان به تفاوت‌های بنیادین سازمان‌های موفق و ناموفق در استراتژیک بودن پی برد. اگر نیک به مقایسه یافته‌های این پژوهش‌ها پردازیم در خواهیم یافت که معنای واقعی استراتژیک بودن، نداشتن چالش، مشکل و یا بازدارنده‌ای برای اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌ها نیست. آنچه سازمان‌های موفق و ناموفق را از هم جدا می‌کند، تفاوت کمی آن‌ها در پیاده کردن استراتژی‌های مورد نظرشان نیست. به راستی، این گونه نیست که سازمان‌های موفق در اجرا و پیاده کردن استراتژی‌های خود با بازدارنده‌ها و مشکلات کمتری روبه‌رو شوند اما تعداد بازدارنده‌ها و مشکلاتی که پیش روی سازمان‌های ناموفق‌اند، بسیار بیشتر و فراوان‌تر باشد. البته چنین تصور اشتباهی نیز در برخی از پژوهش‌ها به چشم می‌خورد که چنین ادعایی مطرح کرده‌اند (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰). این پژوهش‌ها ادعا کرده‌اند که هرچه تعداد بازدارنده و مشکلات اجرای استراتژی‌ها کمتر باشد، این نشانی از موفقیت سازمان بوده است. راست آن است که تفاوت این سازمان‌ها، تفاوتی کیفی و در سرشت

بازدارنده‌هایی است که با آن روبه‌رو می‌شوند. راست آن است که سازمان‌هایی که معنای واقعی استراتژیک بودن را در سازوکارهای خویش آشکار کرده‌اند، جنس مشکلات و بازدارنده‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شوند بیشتر بازدارنده‌های فرایندی است. به دیگر سخن، چالش‌هایی که با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند بیشتر به روش‌ها و شیوه‌های آن‌ها برای پیاده کردن استراتژی‌ها مربوط است. درحالی که دیگر سازمان‌ها با بازدارنده‌هایی گوناگون و مختلف روبه‌رو می‌شوند. بازدارنده‌های سازمان‌های ناستراتژیک تنها به بازدارنده‌های فرایندی محدود نمی‌شود بلکه محتوا و بافتار نیز در برابر اجرای استراتژی‌ها قد علم می‌کنند؛ و هم بدان دلیل است که نتیجه‌هایی که از اجرای استراتژی‌ها در این سازمان‌ها به دست می‌آید، ناچیز و کم‌شمارند. برای بازنمایی این ادعا، چند پژوهش که به ارزیابی وضعیت استراتژیک سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند را مرور می‌کنیم. نخست الکساندر بود که در سال ۱۹۸۵ به مطالعه ۹۳ شرکت تجاری استراتژیک در آمریکا پرداخت. این ۹۳ شرکت تا آن اندازه موفق بودند که ۷ درصد از آن‌ها، در لیست مجله فورچون<sup>۱</sup> قرار گرفته بودند. یافته‌های پژوهش الکساندر نشان داد که این شرکت‌ها با ۱۰ بازدارنده روبه‌رو بوده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. زمان برترشدن اجرای استراتژی‌ها نسبت به زمانی که پیش‌تر پیش‌بینی شده بود؛ ۲. پیش آمدن مشکلاتی که پیش‌تر پیش‌بینی نشده بودند؛ ۳. نااثربخش بودن سازوکارهای هماهنگی برای اجرای استراتژی‌ها؛ ۴. درگیر شدن در چالش‌ها و مشکلات جانبی؛ ۵. ناکافی بودن توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان؛ ۶. ناکافی بودن آموزش‌های کارکنان؛ ۷. تغییرهای پی‌درپی محیط بیرونی؛ ۸. مدیریت و رهبری نااثربخش در اجرای استراتژی‌ها؛ ۹. روشنگری نکردن دقیق فعالیت‌ها و وظیفه‌ها؛ ۱۰. ناکارآمد بودن سیستم‌های اطلاعاتی برای نظارت بر اجرا. از یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش درمی‌یابیم که برخلاف تصور پاره‌ای از پژوهشگران، شرکت‌هایی که به معنای واقعی استراتژیک بوده‌اند نیز با بازدارنده‌های پرشماری روبه‌رو می‌شوند که در این پژوهش نیز این مسئله به چشم می‌خورد اما جنس بازدارنده‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شوند، بیشتر مربوط به اجرا و شیوه‌های پیاده کردن استراتژی‌ها بوده است. در پژوهش الکساندر، تنها تغییرهای پی‌درپی محیط بیرونی است که به فرایندها ارتباط ندارد. دیگر بازدارنده‌ها، همه از گونه فرایندی هستند.

---

## 1. Fortune

این مجله هر ساله موفق‌ترین شرکت‌های دنیا را معرفی می‌کند.

چنین پژوهشی را القمدی در سال ۱۹۹۸ در شرکت‌های موفق انگلیسی بازآزمایی می‌کند. القمدی به مطالعه ۲۷ شرکت برادفور انگلیسی می‌پردازد. پژوهش او نیز ۶ بازدارنده را شناسایی می‌کند که بیش و کم همان بازدارنده‌هایی هستند که الکساندر شناسانده بود. این ۶ بازدارنده عبارت‌اند از ۱. زمان برتر شدن فرایند اجرا نسبت به زمان پیش‌بینی شده، ۲. پیش آمدن مشکلاتی که پیش‌تر پیش‌بینی نشده بودند، ۳. ناکارآمد بودن هماهنگی بین فعالیت‌های اجرایی، ۴. پرداختن به فعالیت‌های حاشیه‌ای، ۵. روشن‌گری نکردن دقیق فعالیت‌ها و وظیفه‌ها و سرانجام، ۶. ناکارآمد بودن سیستم‌های اطلاعاتی که بر اجرای استراتژی نظارت دارند.

Heide و همکاران (2002) نیز وضعیت استراتژیک یک کشتی خدماتی در نروژ را مورد مطالعه قرار می‌دهند. آن‌ها نیز نشان می‌دهند که ۷۰ درصد از بازدارنده‌های استراتژیک، موانع ارتباطی و ۱۳ درصد نیز بازدارنده یادگیری بوده است که بر اساس مدل موکوماز، هر دو بازدارنده مربوط به فرایندهای استراتژیک هستند و تنها ۱۱ درصد از این بازدارنده‌ها به ساختار سازمان وابسته بوده است که متغیری بافتاری است. در این پژوهش نیز روشن است که این شیوه‌های اجرای استراتژی‌ها است که مهم‌ترین دلواپسی بوده است.

پژوهش‌های جدیدتر نیز همین یافته‌ها را نشان می‌دهند. برای مثال، Cater and Danijel در سال ۲۰۱۰ به مطالعه ۱۷ شرکت در اسلونی پرداخته‌اند و در یافته‌های خویش، آشکارا نشان داده‌اند که بزرگ‌ترین بازدارنده استراتژیک در این شرکت نیز شیوه اجرای استراتژی بوده است.

Cater and Danijel (2013) در پژوهشی به شیوه مطالعه موردی به بررسی چالش‌ها و مشکلات اجرای استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی در آموزش عالی پرداخته‌اند. در این پژوهش، ۲۰ مصاحبه از سه گروه آموزشی که به پیاده‌سازی استراتژی بین‌المللی‌سازی در دانشگاه انگلیس پرداخته‌اند به عمل آمد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین موانع اجرای این استراتژی عبارت‌اند از: تخصیص منابع، ارتباطات، فرایندهای عملیاتی، مشارکت و هماهنگی، فرهنگ سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، نظام پشتیبانی دانشجو و بالاخره محیط بیرونی. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که بیشتر مشکلات مربوط به پیاده‌سازی استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی به موانع درون‌دانشگاهی برمی‌گردد و کمتر مربوط به مشکلات محیط بیرونی است.



Radomska (2014) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین موانع اجرای استراتژیک و عملکرد مالی شرکت‌ها پرداخت. بدین منظور، ۲۰۰ شرکت لهستانی مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هرچه تعداد و میزان موانع اجرای استراتژی کمتر باشد به همان اندازه، عملکرد مالی شرکت‌ها موفقیت‌آمیز است و هر چه میزان و تعداد موانع بیشتر باشد، این عملکرد سطح پایین‌تری پیدا می‌کند.

Rossi و همکاران (2016) در پژوهش خود درباره روش‌ها و ابزارهای اکودیزاین به‌عنوان یک مدل استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آن‌ها بخشی از پژوهش خود را به بررسی موانع پیش روی این مدل متمرکز کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که وجود فشار زمانی، دارا نبودن دانش لازم در کارکنان، ناکافی بودن منابع اقتصادی مهم‌ترین موانع اجرای این مدل در شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند.

Fischer و همکاران (2016) به بررسی موانع و استراتژی‌های اجرای راهنمایی بالینی به‌عنوان روشی استراتژیک در سازمان‌ها پرداختند. شیوه این پژوهش مرور اسناد و شواهد مربوطه به شیوه کیفی بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سه مانع عمده پیش روی این استراتژی است که عبارت‌اند از: موانع فردی، موانع محیطی و موانع مربوط به ماهیت خود مدل (راهنمایی بالینی).

Al-Hadidi و همکاران (2017) به بررسی عوامل فرایندی اثرگذار بر موفقیت اجرای استراتژی در سازمان‌های خاورمیانه پرداختند. آن‌ها با تکیه بر رویکرد کمی، ۱۷ شرکت دارویی را مطالعه کرده و ۲۵۹ کارمند در این شرکت‌ها در مطالعه شرکت کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در دسترس بودن منابع، ارتباطات، برنامه‌ریزی عملیاتی و کنترل و بازخورد مهم‌ترین عواملی هستند که بر اجرای استراتژی‌ها تأثیر دارند.

Andrews و همکاران (2017) در مطالعه‌ای تلاش داشتند تا بدانند که رویکرد حاکم بر اجرای استراتژی در نهادهای دولتی در ترکیه چگونه است و کدام رویکرد می‌تواند اثربخش‌تر باشد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که چهار رویکرد در اجرای استراتژی‌های نهادهای دولتی در این کشور به کار گرفته شده است که شامل ۴ رویکرد بوده‌اند الف) تدریجی‌گرایی عقلایی، ب) عقلایی محض، ج) تدریجی‌گرایی محض و بالاخره، د) بدون هیچ رویکرد مشخصی. یافته‌ها همچنین نشان داده است که رویکرد تدریجی‌گرایی عقلایی و رویکرد عقلایی محض تأثیر بهتری بر اثربخشی، کارایی و عدالت داشته‌اند.

Alharthy و همکاران (2017) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها و نهادهای خدماتی پرداختند. این پژوهش که به مرور سیستماتیک پژوهش‌های مربوطه پرداخته است نشان داده است که عوامل مربوط به تصمیم‌گیری مدیریتی، عوامل ارتباطاتی کارکنان، سیستم‌های سازمانی و عملکرد سازمانی همگی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تأثیر دارند.

Zhou و همکاران (2019) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای استراتژی (BIM) در چین پرداختند. آن‌ها با تکیه بر مطالعه‌ای اسنادی و موردی به بررسی مسئله حاضر پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان از آن داشت که شش مانع، اجرای موفقیت‌آمیز این استراتژی را با مشکل مواجه می‌کند که عبارت‌اند از حمایت ناکافی دولت از این برنامه‌ها، مشکلات سازمانی، مشکلات حقوقی، هزینه اجرای بسیار بالا، ناکافی بودن انگیزه‌های بیرونی و درنهایت، مقاومت در برابر تغییر.

از این شواهد درمی‌یابیم که تعداد بازدارنده‌هایی که در برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های موفق آشکار می‌شوند ممکن است چشم‌گیر و پرشمار باشند اما هر چه باشد، تنها شیوه‌های اجرای برنامه‌هاست که نیاز به تغییر و دگرگونی دارد و همواره این شیوه‌ها در حال نوشدن و آفرینش هستند. چنین فرایندی نشان‌دهنده چرخه تکاملی استراتژیک است. بدان معنی که سازمان‌هایی که توانسته‌اند معنای راستین استراتژیک بودن را دریابند و آن را آشکار کنند به دنبال تحول آفرینی و ایجاد تغییرهای بنیادین نیستند. بلکه همواره در پی آن هستند که وضع موجود را اندکی تغییر دهند و یک گام روبه‌جلو پیش روند. بر همین اساس است که تغییر و یا جابه‌جایی مدیران و کارکنان، گزندی در اجرای برنامه‌ها و مسیرهای استراتژیک پیشین ایجاد نمی‌کند. اگر هم این جابه‌جایی‌ها، قرار باشد به تغییرهایی بیانجامد، تنها محدود به سیاست‌های خرد آن نظام و شیوه‌های اجرای برنامه‌ها است و نه آنکه همه سازوکارهای آن سازمان دستخوش دگرگونی قرار بگیرد. این در حالی است که پژوهش‌ها و نظریه‌های پرشمار و گوناگونی نشان داده‌اند که تنها با تکیه بر این گام‌های آهسته و اندک است که می‌توان به موفقیت‌های چشمگیر در بلندمدت دست یافت. در همین راستا، کویین به بررسی شیوه‌های استراتژیک موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا پرداخته است. او ۱۰ مورد از این شرکت‌ها را به گونه‌ای ژرف مطالعه می‌کند و درمی‌یابد که آنچه از این شرکت‌ها، شرکت‌هایی موفق ساخته، آن است که آن‌ها از رویکردی به نام «تدریجی‌گرایی

عقلایی<sup>۱</sup> استفاده کرده‌اند. مرادش از تدریجی‌گرایی عقلایی آن است که این شرکت‌ها و سازمان‌ها به دنبال ایجاد تغییرهای بنیادین و تحول‌آفرینانه نبوده‌اند. نگاهی ایده‌آل و کمال‌نگر نیز به دنیای پیرامون خود نداشته‌اند. بلکه تنها می‌کوشند تا در راستای اهداف بلندمدت خویش، راهکارها و استراتژی‌هایی که کلی و پیشنهادی هستند را اجرا کنند و دوشادوش پیش رفتن اجرای برنامه‌ها، اصلاح‌هایی نیز در مسیر خود ایجاد می‌کنند؛ و هم‌بدان دلیل است که رویکردهای نوین مدیریت و رهبری استراتژیک نیز اجرای استراتژی‌ها را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند. اگرچه رویکردهای کلاسیک از تکنیک‌های پُر پیچ و خمی مانند تحلیل سوات (SWOT) استفاده می‌کردند و بخش مهمی از انرژی سازمان را بر برنامه‌ریزی متمرکز کرده بودند اما تنها این رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک‌اند که با واقعیت‌های سازمانی سازگارتر بوده‌اند. کویین نیز یادآور می‌شود که سازمان‌های موفق که به معنای واقعی استراتژیک هستند، چندان در گیرودار برنامه‌ریزی‌های دقیق، خطی و حساب‌شده نیستند و بیشتر به پیش‌نویس کردن برنامه‌های پیشنهادگونه بسنده کرده و دوشادوش اجرای برنامه‌هاست که برنامه‌های پیشنهادگونه را هموار تغییر می‌دهند تا با واقعیت‌های سازمان سازگار شود. این حساسیت ویژه بر اجرای برنامه‌هاست که پاره‌ای از اندیشمندان استراتژیک این رویکردهای نوین را «یادگیری به وسیله عمل کردن»<sup>۲</sup> نامیده‌اند.<sup>۳</sup> ناگفته پیداست که چگونگی عمل کردن و اجرای برنامه‌های استراتژیک همواره مهم‌ترین دلواپسی این شرکت‌ها و سازمان‌ها است و چون دگرگونی‌هایی بنیادین ایجاد نمی‌کنند، چالش‌ها و بازدارنده‌های آن‌ها نیز بیشتر از گونه فرایندی هستند.

## روش

پژوهش حاضر بر آن بود تا موانعی که سازمان‌های دولتی ایران در اجرای استراتژی‌های خود با آن روبه‌رو می‌شوند را شناسایی و واکاوی کند. به این ترتیب، به جای تمرکز بر سازمان یا نهاد دولتی خاصی، تمامی سازمان‌های دولتی به صورت مجموعه‌ای در نظر گرفته شده است. از آنجا که دست یافتن به چنین هدفی مستلزم دارا بودن تصویری جامع از تمامی پژوهش‌ها و تفسیری ژرف از آن‌ها است، از روش سنتز پژوهشی استفاده شد. سنتز پژوهشی، روشی کیفی

1. rational incrementalism

2. learning by doing

۳. برای مثال، دیویس (۲۰۰۳) چنین اصطلاحی را به کار برده است.

است که تلاش دارد تا یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های مختلف را یکپارچه و یک کاسه کرده و الگوی منسجمی از آن ارائه کنند (Cooper & Hedges, 2009).

جامعه این پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های انجام شده در قالب پایان‌نامه‌ها، مقاله‌های علمی-پژوهشی و مقاله‌های همایشی بودند که به بررسی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته بودند. پایگاه‌های داده‌ای که در این پژوهش برای جست‌وجوی داده‌ها مورداستفاده قرار گرفت شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، ایران داک، سیویلیکا، مگ‌ایران و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی کشور بود. کلیدواژه‌های به کار برده شده در این پژوهش نیز شامل موانع اجرای استراتژی، موانع اجرای مدیریت استراتژیک، مشکلات اجرای برنامه‌های استراتژیک، چالش‌های مدیریت استراتژیک بودند. انتخاب سازمان‌ها و نهادهای دولتی بدان دلیل بود که بخش دولتی در ایران، بخش گسترده‌ای از سازوکارهای نهادی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را تحت پوشش قرار داده و کارآمدی یا ناکارآمدی عملکرد استراتژیک این نهادها می‌تواند تا حد زیادی، جریان توسعه پایدار کشور را تحت تأثیر قرار دهد. افزون بر آن، با وجود تمامی تفاوت‌هایی که در ماهیت و کارکردهای سازمان‌های دولتی ایران یافت می‌شود، نظام بودجه‌بندی، سازوکار پاسخگویی، مدیریت اداری، مدیریت منابع انسانی و غیره در این نهادها، بیش و کم از الگوی یکسانی پیروی می‌کنند.

در گام بعدی این پژوهش، تمامی پژوهش‌هایی که در جست‌وجوی اولیه گردآوری و شناسایی شده بودند، کنترل کیفیت شدند. برای کنترل کیفیت داده‌های پژوهش نیز از چک لیست کاسپ<sup>۱</sup> استفاده شد (Critical Appraisal Skills Programme, 2018).

شایان‌ذکر است که این کنترل کیفیت با همکاری یک پژوهشگر که نقشی در پژوهش حاضر نداشت انجام شد تا بتوان به پایایی مناسبی دست یافت. به هر روی، از تعداد ۴۸ پژوهش استخراج شده، ۴۰ پژوهش دارای کیفیت لازم برای ورود به پژوهش را دارا بودند. برای تحلیل داده‌های پژوهش نیز از تحلیل محتوای استقرایی و قیاسی به صورت توانمند استفاده شد. ابتدا و برای دست یافتن به موانع اصلی اجرای استراتژی‌ها از تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا داده‌ها گردآوری شده و سپس، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کدگذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی‌تر را

1. Critical appraisal skills program (CASP)

شامل شود (Creswell, 2012). عنوان مقوله‌های ارائه شده نیز دقیقاً برگرفته از واژه‌هایی بود که در پژوهش‌های مورد نظر از آن‌ها استفاده شده بود که به آن کدهای طبیعی<sup>۱</sup> می‌گویند (Creswell, 2012). به این ترتیب، ۲۹۱ کد باز شناسایی شدند که در ابتدا به ۱۲ کد فرعی تلخیص یافتند و در مراحل بعدی، به ۴ کد اصلی و ۲ مضمون نهایی که تمامی مقوله‌های پژوهش را در برمی‌گرفت، تلخیص شدند. پس از انجام این تحلیل و برای به دست آوردن فراوانی‌های مربوط به کدهای استخراج شده، از تحلیل محتوای قیاسی نیز استفاده شد. در این تحلیل، پژوهشگر با تکیه بر آمارهای توصیفی ساده‌ای مانند فراوانی و میانگین، تلاش دارد تا توصیفی از فراوانی مقوله‌ها در سندها و داده‌های پژوهش ارائه کند.

### یافته‌ها

مرور پیشینه پژوهش نشان داد که تعدد و تنوع موانعی که در اجرای استراتژی‌ها مطرح می‌شوند، اهمیت بسزایی دارد. چراکه از طریق درک آن می‌توان میزان موفقیت سازمان‌های مختلف در حرکت به سمت اهداف و برنامه‌های استراتژیک را شناسایی کرد. هم‌بدان دلیل نیز است که اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک، وجود موانع متعدد و متنوع را نشانی از اجرای ناکارآمد برنامه‌های استراتژیک می‌دانند که دستاورد چندانی نیز برای سازمان‌ها ندارد. به این ترتیب، مشخص می‌شود که آنچه در داده‌های این پژوهش نیز می‌تواند دیدگاهی تحلیل ارائه کند، گونه‌شناسی موانع اجرای استراتژی‌های سازمانی و سنجش میزان و تعدد آن‌ها است. ابتدا، در پیوست ۱. مشخصات پژوهش‌هایی که در این مطالعه، مورد بررسی قرار گرفته‌اند ارائه شده و یافته‌های به دست آمده از آن‌ها نیز گزارش شده است. کدهای باز و محوری پژوهش‌های انجام شده نیز در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدهای باز و محوری مستخرج از پژوهش‌های مربوطه

کد محوری	نمونه کدهای باز
موانع ارتباطی	عدم دسترسی به اطلاعات جامع (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود هماهنگی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم دسترسی به تکنولوژی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ تکنولوژی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ ناکارآمدی سیستم‌ها و فرایندها (روحانی، ۱۳۹۶)؛ ارتباطات (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع ارتباطی (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ ضعف در هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ ارتباطات ضعیف و نامناسب (سلیمانی)

کد محوری	نمونه کدهای باز
	و همکاران، ۱۳۹۲؛ تعامل نامناسب و ارتباط کم میان کارکنان (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ عدم جلب مشارکت بخش اجرایی (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛
ناکارآمدی برنامه‌ریزی استراتژیک	ناتوانی در اولویت‌بندی اهداف (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم تفکر نوآورانه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم تدوین به‌موقع سندهای استانی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ پیچیده و طولانی بودن فرایند تدوین برنامه‌ریزی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ نداشتن برنامه‌های اجرایی مناسب (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم امنیت طراحی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ عدم پایش مناسب (کلانی، ۱۳۹۶)؛ توجه صرف به روی کاغذ درآوردن برنامه‌ها و نه اجرای آن‌ها (کلانی، ۱۳۹۶)؛ برنامه‌ریزی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ برنامه‌ریزی استراتژیک (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ تعیین میزان سهمی که هر اقدام در رسیدن به هدف دارد (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ تعریف شاخص‌ها (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ اندازه‌گیری شاخص‌ها (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ آرمان‌گرایی در تدوین (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛
موانع اقتصادی (ببرونی)	عدم تأمین مالی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود منابع مالی (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ کمبود منابع فیزیکی (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ بودجه ناکافی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مالی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع تخصیص منابع (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ فقدان منابع کافی برای اجرای استراتژی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ محدودیت‌های مالی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع تخصیص منابع (کاظمی رضایی، ۱۳۹۶)؛ محدودیت منابع (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛
موانع مربوط به منابع انسانی	عدم شناخت در فرایند (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود تجربه مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کاهش علاقه مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ فقدان مهارت‌های مدیریتی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ آموزش ناکافی کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم انعطاف‌پذیری در بین کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کهنه و قدیمی بودن تفکرات کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ انگیزه کم کارکنان (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم تخصص (کلانی، ۱۳۹۶)؛ نیروی انسانی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع کارکنان (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ موانع ادراکی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ انگیزش پرسنل (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع ادراکی (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛
رویکرد مدیریتی	عدم نظارت کافی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تغییر مداوم مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ فقدان اختیارات لازم برای مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ برخورد فردگرایانه و سلیقه‌گرایانه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود نظارت‌های دقیق و کارشناسانه (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم ثبات مدیریتی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مدیریتی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مدیریتی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ موانع اجرایی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ چیدمان منابع انسانی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ عدم جابه‌جایی مناسب پرسنل (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ عدم اختیار کافی برای هیات مدیره (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع مدیریتی (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛
ساختار سازمانی	ساختار ناکارآمد سازمان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود قوانین و سازوکارها (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تعداد کم کارکنان (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ بارکاری زیاد (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛

کد محوری	نمونه کدهای باز
	ساختار (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع سازمانی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ مطابق نبودن اقدامات با ساختار سازمانی موجود (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مناسب نبودن ساختار موجود جهت اجرای استراتژی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مکانیکی بودن ساختار سازمانی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع ساختاری (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛ عدم توجه به تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛
موانع فرهنگ سازمانی	عدم تعهد به اجرای برنامه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم اعتقاد به اجرای برنامه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تنگ‌نظری مدیران و کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ نبودن تفکر سیستمی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ بی‌اهمیتی نسبت به برنامه (کلانی، ۱۳۹۶)؛ کمبود تعهد و مسئولیت‌پذیری (کلانی، ۱۳۹۶)؛ مقبول نبودن سیاست‌ها (کلانی، ۱۳۹۶)؛ فرهنگ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع فرهنگی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ نداشتن باور و ایمان به مفید بودن برنامه استراتژیک (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ همراهی نکردن سایر مدیران با مدیریت ارشد سازمان (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مقاومت در برابر تغییر مدیران (عامریون و همکاران، ۱۳۹۵)؛ عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ تعارض ارزش‌ها و باورهای کارکنان با استراتژی‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ عدم حمایت فرهنگی سازمان از استراتژی‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ مقاومت در برابر تغییر در مدیران و کارکنان (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛
موانع سیاسی (سیاست و قدرت)	منافع پنهانی قانون‌گذاری (رضایی، ۱۳۹۸)؛ انتخاب راه‌های میانبر (کلانی، ۱۳۹۶)؛ برخوردهای شخصی و تضاد منافع کارکنان در اجرای استراتژی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ کارکردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳)؛
فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	عدم اعتقاد به ارزش‌ها و سنت‌ها در جامعه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ ساختار آموزش در محیط بیرونی (رضایی، ۱۳۹۸)؛
بسترهای نامناسب محیط بیرونی	عدم موقعیت و وضعیت مناسب محیط بیرونی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم دسترسی به منابع طبیعی در محیط بیرونی رضایی (۱۳۹۸)؛ موانع سیاسی بیرون از سازمان رضایی (۱۳۹۸)؛ محیط بیرونی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ تغییرات محیطی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ محدودیت‌های قانونی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ تأثیر رویدادها و فریندهای خارجی بر کارکنان (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ تحت تأثیر قرار گرفتن برنامه‌ریزی توسط رویدادهای خارجی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ متوازن نبودن مسئولیت‌های اجتماعی و فعالیت‌های اقتصادی (آقازاده و ابوالملکی، ۱۳۹۷)؛

با مطالعه یافته‌های این پژوهش‌ها و کدگذاری‌های باز و محوری آن‌ها، تمامی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی به دو دسته کلی تقسیم‌بندی شدند. یک دسته از این موانع، موانع بیرونی بودند که شامل تمامی ناکارآمدی‌ها و نارسایی‌هایی است که بیرون از سازمان‌های دولتی بوده و توسط ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بر سازمان‌های دولتی تحمیل می‌شوند. دسته دوم از این موانع، موانع درونی هستند که شامل تمامی ناکارآمدی‌های درونی سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی می‌باشند که اجرای

موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را با مشکل مواجه می‌کنند. در جدول ۳ به صورت دقیق‌تری، این موانع شناسایی و معرفی شده‌اند.

جدول ۳. سنتز پژوهی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران

مضامین	کدهای اصلی	کدهای فرعی	مصادیق (نمونه‌های پژوهشی)
موانع بیرونی	موانع اقتصادی	منابع مالی	(رضایی، ۱۳۹۸)؛ (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (کلانی، ۱۳۹۶)؛ (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (کاظمی رضایی، ۱۳۹۶)؛ (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳)؛
		منابع مادی و تجهیزات	مظلومی و جلالی (۱۳۹۳)؛ (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛
	موانع اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	رضایی (۱۳۹۸)؛
		بسترهای نامناسب اجتماعی و سیاسی	رضایی (۱۳۹۸)؛ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (آزاده و ابوالملکی، ۱۳۹۷)؛
موانع درونی	موانع مربوط به برنامه‌ریزی	ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (کلانی، ۱۳۹۶)؛ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛ (کاظمی رضایی، ۳۹۶)؛
		ابهام در برنامه‌ها	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (عامریون و همکاران، ۱۳۹۵)؛ (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛
	موانع مربوط به اجرا	موانع ارتباطی	رضایی (۱۳۹۸)؛ (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳)؛ (قدمی و حسینی سیاه گلی، ۱۳۹۵)؛ (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳)؛ (آزاده و ابوالملکی، ۱۳۹۷)؛ (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱)؛ (حقیقی و رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۱)؛ (پیمان فر و همکاران، ۱۳۹۳)؛
		موانع منابع انسانی	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ (رضایی، ۱۳۹۸)؛ (مصدق راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (کلانی، ۱۳۹۶)؛ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ (ممدوحی و همکاران، ۱۳۹۳)؛



مضامین	کدهای اصلی	کدهای فرعی	مصادیق (نمونه‌های پژوهشی)
			سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)
			رویکرد مدیریتی رضایی (۱۳۹۸)؛ مصدق راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)
			ساختار سازمانی رضایی (۱۳۹۸)؛ مصدق راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ محمدی (۱۳۸۹)؛ عزیزی و محمدی (۱۳۹۰)؛ شکوریان (۱۳۹۷)؛ شریفی (۱۳۸۸).
			فرهنگ‌سازمانی رضایی (۱۳۹۸)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ عزیزی و محمدی (۱۳۹۰)؛ جلالی فریزه‌ندی (۱۳۹۰)
			موانع سیاسی رضایی (۱۳۹۸)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳).

با تکیه بر جدول فوق، پژوهشگر توانست گونه‌شناسی از موانع اجرای استراتژی‌ها ارائه کند. این گونه‌شناسی این امکان را به خواننده می‌دهد تا انواع موانع اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کند. به این ترتیب، بخش اول تحلیل داده‌ها که متمرکز بر گونه‌شناسی بود، یافته‌های تأمل‌برانگیزی ارائه کرد که البته در بحث و نتیجه‌گیری به صورت مفصل‌تری واکاوی و تفسیر می‌شوند؛ اما بخش دوم داده‌ها مربوط به فراوانی‌های موانع بود. از آنجا که تعدد و میزان موانع نیز دارای اهمیتی تحلیلی بودند، داده‌های مربوط به آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی موانع اجرای استراتژیک

مضامین	کدهای اصلی	کدهای فرعی	فراوانی
موانع بیرونی	موانع اقتصادی	منابع مالی	۸
		منابع مادی و تجهیزات	۷
	موانع اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	۱
		بسترهای نامناسب اجتماعی و سیاسی	۵
موانع درونی	موانع مربوط به برنامه‌ریزی	ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۸
		ابهام در برنامه‌ها	۲۳
	موانع مربوط به اجرا	موانع ارتباطی	۴۸
		موانع منابع انسانی	۴۶
		رویکرد مدیریتی	۴۳
		ساختار سازمانی	۴۲
		فرهنگ سازمانی	۳۴
		موانع سیاسی	۶

با نگاهی به جدول فوق مشخص می‌شود که موانع اجرای مدیریت استراتژیک بیشتر به عوامل و مؤلفه‌های درون‌سازمانی مربوط می‌شود و عوامل محیط بیرونی کمتر به‌عنوان موانع اجرای استراتژیک شناسایی و معرفی شده‌اند. افزون بر آن، اگر به تعداد موانع اولیه‌ای که در پژوهش‌های مورد مطالعه توجه شود، مشخص می‌شود که از تمامی ۴۰ پژوهشی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند، ۲۹۱ مانع شناسایی شده‌اند. به‌طور متوسط، در هر پژوهش ۷/۳۰ مانع شناسایی شده است که البته این خود نشان از وجود حجم وسیع موانع پیش روی اجرای استراتژی‌ها است. در بحث و تفسیر داده‌ها مشخص می‌شود که این حجم از موانع، چه تفسیری می‌توان از آن ارائه کرد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با تکیه بر سنتز پژوهی تمامی پژوهش‌های انجام شده، تلاش داشت تا موانع پیش روی سازمان‌های دولتی ایران در اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تمامی این موانع را می‌توان در دو مضمون کلی، دسته‌بندی کرد که عبارت‌اند از موانع بیرونی و موانع درونی. موانع بیرونی که تمامی موانع و مشکلاتی بود که از محیط بیرونی این سازمان‌ها بر آن‌ها تحمیل می‌شد را در برمی‌گرفت، خود شامل موانع

اقتصادی و موانع اجتماعی فرهنگی بود و موانع درونی نیز که به تمامی موانعی گفته می‌شد که در درون سازمان‌ها و نهادها اتفاق می‌افتاد، شامل موانع مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک و موانع مربوط به اجرای استراتژی‌ها بود. موانع اجرا خود شامل موانع ارتباطی، ساختار سازمانی، موانع مدیریتی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و بالاخره موانع مربوط به سیاست و قدرت در سازمان بود.

در نگاه اول شاید چنین به نظر برسد که موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران نیز بیشتر از آنکه به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌ها مربوط باشند به اجرای آن استراتژی‌ها برمی‌گردند. از ۲۹۱ مانعی نیز که در پژوهش حاضر شناسایی شدند، ۲۱۹ مانع مربوط به اجرای استراتژی‌ها بودند؛ اما اگر از این بازی تعداد پرهیزیم و جنس موانع اجرای استراتژی‌ها در ایران را نیک بشکافیم، تفاوتی ژرف و بنیادین در رویکرد حاکم بر مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی کشورمان با سایر کشورهای توسعه‌یافته را درمی‌یابیم. به طوری که جنس موانعی که در اجرای استراتژی در سازمان‌ها و نهادهای کشورهای توسعه یافته مطرح می‌شوند، بیشتر از نوع موانع فرایندی هستند که بیشتر مربوط به چگونگی اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند. برای مثال، در این پژوهش‌ها، به وفور موانعی مانند نبود ارتباطات اثربخش در سازمان (Hrebiniak, 2006)، ناکارآمدی کنترل و نظارت (Jiang & Carpenter, 2013)، موانع مربوطه به توسعه منابع انسانی (Rossi et al., 2016) و کمبود منابع (Al-Ghamdi, 1998) مطرح شده‌اند که اوکماز (۲۰۰۱) در چارچوب مفهومی خویش تمامی آن‌ها را موانع فرایندی می‌نامند. پر بیراه هم نیست که در مدل‌ها و راهبردهایی که برای اجرای اثربخش استراتژی در این پژوهش‌ها ارائه می‌شود، پیوسته، رویکرد عقلایی خطی را به چالش می‌کشند و رویکردهایی که بر تدریجی‌گرایی تکیه دارند را پیشنهاد می‌کنند (Ma et al., 2020). تمامی این نکات نشان از آن دارد که مهم‌ترین چالش یا دغدغه در کشورهای توسعه‌یافته، چگونگی پیاده کردن استراتژی‌ها است؛ اما در کشورهای در حال توسعه‌ای مانند ایران، جنس موانع تنها از گونه موانع فرایندی نیستند بلکه تمامی سازوکارهای سازمانی در برابر اجرای استراتژی‌ها قد علم می‌کنند و بیش و کم هیچ حوزه‌ای در سازمان نیست که در اجرای استراتژی‌های تدوین شده با مانع روبه‌رو نباشد. اگرچه این مسئله ممکن است نگاهی نومیدانه را ارائه کند و فرد مجری را اجرای اثربخش استراتژی‌ها دلسرد کند اما با این وجود، چنین یافته‌ای اهمیتی تحلیلی دارد. اگر به پایگاه نظری

چارلز لیندبلادام<sup>۱</sup> برگردیم، اهمیت این یافته را درمی‌یابیم. لیندبلادام بر آن است که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، پیوسته وضع موجود خود را ارزیابی می‌کنند و با تکیه بر این ارزیابی، استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند که تنها اندکی از وضع موجود متفاوت‌تر، بلندپروازانه‌تر و پیشروتر باشد. چراکه او به‌روشنی نشان می‌دهد که هرچه برنامه‌ها بلندپروازانه‌تر و تحول‌آفرین‌تر باشند، موانع و مشکلات اجرای استراتژی‌ها شدیدتر و پرحاشیه‌تر و همچنین مقاومت در برابر تغییر نیز بیشتر است (Lindblom, 1959; Pugh & Hickson, 2007). همچنین بدین دلیل است که Morah (1996) در مقایسه‌ای تحلیلی چنین بیان کرده که در کشورهای درحال توسعه، اغلب، استراتژی‌ها بلندپروازانه‌ای انتخاب می‌شوند که با وضع موجود بسیار متفاوت هستند و به همین دلیل، موانع و مشکلات اجرای استراتژی‌ها تا آن اندازه گسترده و غیرقابل تحمل می‌شوند که عملاً سازمان‌ها تاب‌وتوان اجرای آن‌ها را ندارند. چه پایگاه نظری لیندبلادام را در نظر بگیریم و چه بر مبنای یافته‌های Morah (1996) داوری کنیم، آنگاه باید اذعان کنیم که مشکل بنیادین اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران بیشتر به آرمان‌خواهانه و بلندپروازانه بودن تدوین استراتژی‌ها برمی‌گردد و از آنجا که استراتژی‌های تدوین‌شده بسیار با وضع موجود متفاوت‌اند و گاهی نیز امکان‌سنجی‌های مناسبی برای اجرای استراتژی‌ها انجام نمی‌شوند، بیش و کم تمامی سازوکارهای سازمان در مقابل اجرای استراتژی قد علم می‌کنند. البته شاید مقایسه پیوسته و البته نابجای سطح توسعه‌یافته‌گی سازمان‌ها و نهادهای دولتی ایران در مقایسه با سازمان‌ها و نهادهای پیشرفته و توسعه‌یافته، سیاست‌گذاران نهادهای دولتی را بر آن دارد که آرمان‌تغییراتی بنیادین در تمامی سازوکارهای سازمان و نهاد تحت نظارت خویش را در سر پیروانند و برنامه‌های بلندپروازانه‌ای تدوین و طراحی کنند غافل از اینکه دست یافتن به آن توسعه‌یابدار نیازمند فرایندی بلندمدت، پایدار و تدریجی است و نمی‌توان یک‌شبه ره صدساله را پیمود. در پیش گرفتن چنین رویکردی در برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های سازمانی است که باعث شده که نهادهای دولتی ایرانی به‌جای پیمودن چرخه تکاملی استراتژیک، چرخه شوم روزمرگی را در پیش بگیرند. بدان معنی که از آنجا که جنس و ماهیت موانع تنها به موانع فرایندی محدود نمی‌شود، این موانع عملاً راه هرگونه تغییر استراتژیکی را مسدود می‌کند و بدین سان، اندک پیشرفتی در سازوکارهای نظام آموزشی ایجاد نمی‌شود و در نتیجه، دلواپسی اساسی نهادهای

دولتی متوجه دستاوردهایی کوتاه مدت و چشمگیر می شود. با روی کار آمدن، فرد جدید، از نو این چرخه شوم روزمرگی از سر گرفته می شود.

## منابع

- دیوید، فرد، آر. (۲۰۱۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و سید محمد تقی زاده مطلق. (۱۳۹۳). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- سلیمی، قاسم، حسینی، نیره، مرزوقی، رحمت الله، ترک زاده، جعفر و محمدی، مهدی. (۱۳۹۸). سنتز پژوهی مؤلفه های کارکردهای ارشادگری پژوهشی دانشجویان دکتری. فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، ۹(۲۵)، ۱۱۳-۱۵۸.
- عزیزی، نعمت اله و محمدی، شیرکوه. (۱۳۹۰). موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان. علوم تربیتی، ۶(۲)، ۵۱-۷۴.
- کویین، جیمز براین، میتنبرگ، هنری و جیمز، رابرت ام. (۱۹۸۵). مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی. ترجمه محمد صائبی. (۱۳۸۲). تهران: موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- همایون کاتوزیان، محمد علی. (۱۳۹۵). ایران، جامعه کوتاه مدت و سه مقاله دیگر. ترجمه عبدالله کوثری. تهران: نی.

## Refernces

- Albrecht, J. N. (2010). Towards a framework for tourism strategy implementation. *International Journal of Tourism Policy*, 3(3), 181-200.
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, 18(3), 91-97.
- Al-Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European business review*, 98(6), 322-327.
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
- Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). *The silent killers of strategy implementation and learning*. Sloan management review.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.

- Cooper, H., & Hedges, Larry V. (2009). *Research Synthesis as a Scientific Process. A chapter on: The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis, Second Edition. Russell Sage Foundation.* Available at: [https://www.russellsage.org/sites/default/files/Cooper\\_Hedges\\_2d\\_Chap1\\_0.pdf](https://www.russellsage.org/sites/default/files/Cooper_Hedges_2d_Chap1_0.pdf)
- Creswell J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research.* (4<sup>th</sup> edition). Pearson. Boston.
- Critical Appraisal Skills Programme (2018). *CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist.* [online] Available at: URL. Accessed: Date Accessed.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational management & administration, 31*(3), 295-312.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2012). The nature and dimensions of strategic leadership. *Educational leadership: Context, strategy and collaboration, 83-95.*
- Fischer, F., Lange, K., Klose, K., Greiner, W., & Kraemer, A. (2016, June). Barriers and strategies in guideline implementation—a scoping review. In *Healthcare* (Vol. 4, No. 3, p. 36). MDPI.
- Fitza, M. A. (2014). The use of variance decomposition in the investigation of CEO effects: How large must the CEO effect be to rule out chance?. *Strategic Management Journal, 35*(12), 1839-1852.
- Gurevitch, J., Koricheva, J., Nakagawa, S., & Stewart, G. (2018). Meta-analysis and the science of research synthesis. *Nature, 555*(7695), 175-182.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.* Oxford university press.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management, 18*(2), 217-231..
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minko, V. M. (2010). *Culture and organization, software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival.* New York and So on: McGraw Hill.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics.*
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal, 14*(35), 124-149.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management, 27*(1), 4-18.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* America: Harvard Business Review Press.
- Lindblom, Ch, E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review, 19*(2), 79-88.
- Ma, X., Chan, A. P., Li, Y., Zhang, B., & Xiong, F. (2020). Critical strategies for enhancing BIM implementation in AEC projects: perspectives from Chinese practitioners. *Journal of Construction Engineering and Management, 146*(2), 05019019.
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2017). Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of international Business and Strategy, 27*(3), 386-408.
- Pugh, D. & Hickson, D. (2007). *Great writers on organization.* (The third omnibus edition). British library: Ashgate.

- Quigley, T. J., & Graffin, S. D. (2017). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitzta (2014). *Strategic Management Journal*, 38(3), 793-801.
- Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270.
- Rossi, M., Germani, M., & Zamagni, A. (2016). Review of ecodesign methods and tools. Barriers and strategies for an effective implementation in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 129, 361-373.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211.
- Yang, K. (2012). Further understanding accountability in public organizations: Actionable knowledge and the structure-agency duality. *Administration & Society*, 44(3), 255-284.
- Zhou, Y., Yang, Y., & Yang, J. B. (2019). Barriers to BIM implementation strategies in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(3), 554-574.



**استناد به این مقاله:** محمدی، شیرکوه و سلیمی، جمال. (۱۴۰۱). سنتر پژوهی موانع اجرای استراتژی در نهادها و سازمان‌های دولتی ایران: چرخه تکاملی استراتژیک یا چرخه شوم روزمرگی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۲۱)، ۱۰۹-۱۳۱. doi: 10.22054/jrlat.2022.64270.1601



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.