



## Strategy Drivers Based on the McKinsey Model: A Case Study

**Hoda Jebellie** 

Ph.D. Candidate, Department of Strategic Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ho.jebellie@ut.ac.ir

**Manouchehr Ansari\*** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mansari@ut.ac.ir

**Amir Khanlari** 

Associate Prof., Department of Marketing, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: khanlari@ut.ac.ir

**Masoumeh Javaherian** 

MSc., Department of MBA Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: javaherian.mh@gmail.com

### Abstract

#### Objective

The effective execution of organizational strategy remains a fundamental challenge for both managers and management researchers. In the realm of strategy research, insufficient attention has been given to achieving a harmonious equilibrium between organizational components and the perceptions of strategy hindrances held by strategists, namely CEOs and senior managers. This perspective focuses on strategy as a dynamic "action" resulting from the daily activities of strategists within the organizational context. Given that strategy failures can result in a squandering of organizational resources, addressing this issue is of paramount importance. This research aims to identify obstacles to strategy implementation as perceived by the senior management team of a government-owned agricultural and industrial company in Iran. The authors employ the McKinsey model as a theoretical framework to scrutinize the failure of strategy implementation, dissecting the constituents of each model factor through the lens of senior managers.

#### Methods

This research adopts a qualitative approach, specifically an exploratory case study utilizing an embedded methodology. Semi-structured interviews were employed to collect qualitative data, enabling the researcher to gain in-depth insights into the research topic while systematically gathering data. Subsequent interviews were conducted to obtain further data or clarifications until thematic saturation was achieved after the 21st interview. The resulting

data underwent open coding. Triangulation of data was performed using observations and secondary data sources, including the organization's website, annual reports, quarterly meeting minutes, strategies, policies, mission statements, and goals.

## Results

Identified codes encompassed both negative and positive impact codes. Regarding the effects of these codes on strategy implementation, 155 codes were identified with a negative impact, 29 codes with a positive impact, 4 codes with a dual impact, and 16 notes (comprising questions and ambiguities). These codes were ultimately categorized into 21 distinct categories and organized into five overarching themes. Some noteworthy categories include organizational background, entrepreneurial spirit, collaborative planning, employee disengagement, conflicts of interest and opinions between middle and senior managers, issues with strategy formulation, managerial incompetence, financial challenges, leadership frustration, chronic understaffing, and a lack of commitment, among others. The resulting themes encompass leadership style, structural and systemic problems, skills, personnel, and strategy.

## Conclusion

This study scrutinizes the dimensions of the McKinsey model from the perspective of senior and middle managers, ultimately pinpointing challenges in strategy implementation. Foremost among these challenges is the absence of "common values." Issues such as representation, leader frustration due to misalignment with middle managers, and feelings of injustice between line managers and staff contribute to convoluted and conflicting communication within the organizational hierarchy. Within the middle management layer, direct leader involvement in their affairs, occasionally bypassing them, and the repressive approach of middle managers compound confusion, feelings of injustice, and diminished motivation. The lack of skill among middle managers in managing these situations further exacerbates employee apathy. The research findings underscore that successful strategy execution necessitates more than just a sound formulation method. All seven components of the organization must achieve harmony and balance for successful strategy implementation to occur.

**Keywords:** Strategy, McKinsey model, Case study, Leadership style.

**Citation:** Jebellie, Hoda; Ansari, Manouchehr; Khanlari, Amir & Javaherian, Masoumeh (2023). Strategy Drivers Based on the McKinsey Model: A Case Study. *Journal of Public Administration*, 15(3), 584-614. (in Persian)





## پیشران‌های استراتژی بر اساس مدل مک‌کنزی: مطالعه موردی

### هدی جبلی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان تهران، تهران، ایران. رایانامه: ho.jebellie@ut.ac.ir

### منوچهر انصاری\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان تهران، تهران، ایران. رایانامه: mansari@ut.ac.ir

### امیر خانلری

دانشیار، گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان تهران، تهران، ایران. رایانامه: khanlari@ut.ac.ir

### معصومه جواهریان

کارشناس ارشد، گروه مدیریت MBA، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان تهران، تهران، ایران. رایانامه: javaherian.mh@gmail.com

## چکیده

**هدف:** اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان‌ها، یکی از چالش‌های اساسی مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت بوده است. در پژوهش‌های استراتژی به ایجاد تناسب و تعادل بین اجزای سازمان، از یک سو و ادراک و برداشت استراتژیست‌ها (مدیرعامل و مدیران ارشد) از موانع استراتژی، از سوی دیگر کمتر پرداخته شده است. این دیدگاه خاص، به استراتژی مانند یک «عمل» توجه می‌کند که حاصل فعالیت‌های روزمره استراتژیست در بستر سازمانی است. با توجه به اینکه شکست استراتژی می‌تواند به هدررفت منابع سازمان منجر شود؛ پرداختن به این موضوع حائز اهمیت فراوانی است. در این پژوهش نویسندگان به دنبال شناسایی موانع اجرای استراتژی، از نگاه تیم مدیریت ارشد در یک شرکت کشت و صنعت دولتی در ایران بوده‌اند. نویسندگان از مدل مک‌کنزی، به‌عنوان لنز نظری برای واکاوی شکست استراتژی استفاده کرده‌اند تا اجزای تشکیل‌دهنده هر عامل از مدل، از دیدگاه مدیران ارشد مجموعه شناسایی شود.

**روش:** روش این پژوهش کیفی و از نوع مطالعه موردی اکتشافی، به‌شيوه لانه‌گزینی است. برای گردآوری داده‌های کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شده است تا پژوهشگر هم‌زمان به عمق کافی در خصوص سوژه پژوهش دست یابد و هم بتواند داده‌ها را به‌طور نظام‌مند گردآوری کند. مصاحبه‌های بعدی برای گردآوردن داده‌ها یا توضیحات بیشتر صورت پذیرفت تا در نهایت مضامین تکراری شدند و اشباع پس از ۲۱ مصاحبه حاصل شد. پس از کدگذاری داده‌های به‌دست‌آمده با روش کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مشاهده‌ها و مصاحبه‌ها تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** کدهای شناسایی شده منفی و مثبت و با تأثیر دوگانه بودند. از نظر تأثیر مثبت و منفی کدها بر اجرای استراتژی، ۱۵۵ کد با تأثیر منفی و ۲۹ کد با تأثیر مثبت، ۴ کد با تأثیر دوگانه و ۱۶ یادداشت (سؤال‌ها و ابهام‌ها) شناسایی شد. کدها در نهایت در ۲۱ مقوله و ۵ مضمون دسته‌بندی شدند. برخی از مقوله‌ها عبارت‌اند از: بستر سازمان، روحیه کارآفرینی، برنامه‌ریزی مشارکتی، از دست دادن علاقه‌مندی کارکنان، تضاد منافع و آرا بین مدیران میانی و مدیر ارشد، مشکلات تدوین استراتژی، بی‌صلاحیتی مدیران، مشکلات مالی، سرخوردگی مدیریت ارشد، بیکاری مزمن و عدم تعهد، دخالت مدیر ارشد، عدم شفافیت در شرح وظایف و رؤیای‌پردازی استراتژی به جای تدوین

استراتژی. مضامین به دست آمده نیز عبارت‌اند از: ارزش‌های مشترک، سبک رهبری، اشکالات ساختار و سیستم، مهارت، کارکنان و استراتژی.

**نتیجه‌گیری:** در این مطالعه ابعاد مدل مک کنزی از دید مدیران ارشد و میانی بررسی و در نهایت مشکل عدم اجرای استراتژی شناسایی شد. به‌عنوان مهم‌ترین عامل، می‌توان به عدم وجود «ارزش‌های مشترک» اشاره کرد؛ مسئله نمایندگی (مقوله هفتم)، سرخوردگی رهبر سازمان از ناهم‌سویی مدیران میانی با وی (مضمون یکم) و احساس بی‌عدالتی بین مدیران صف و ستاد (مضمون دوم) باعث می‌شود که رأس هرم سازمان، ارتباطاتی آشفته و پیچیده داشته باشد و سیگنال‌های متناقضی به بدنه هرم سازمان مخابره کند. در بخش میانی سازمان نیز، دخالت مستقیم رهبر سازمان در امور مدیران میانی و گاهی دوزدن آن‌ها و رویکرد سرکوب‌گرایانه مدیران میانی برای جلوگیری از این موضوع (مضمون اول)، باعث سردرگمی کارشناسان، احساس بی‌عدالتی و بی‌انگیزگی آن‌ها می‌شود. ماهر نبودن مدیران میانی در کنترل اوضاع (مضمون دوم) به بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی کارکنان دامن می‌زند و در نهایت، گسست کاملی در فهم مشترک سازمانی در کلیه سطوح سازمان را شکل می‌دهد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای موفقیت استراتژی، به چیزی فراتر از یک روش خوب برای تدوین استراتژی نیاز است. همه اجزای هفت‌گانه سازمان باید در تناسب و تعادل باشند تا استراتژی به ثمر نشیند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی، مدل مک کنزی، مطالعه موردی، سبک رهبری.

**استناد:** جیلی، هدی؛ انصاری، منوچهر؛ خانلری، امیر و جواهریان، معصومه (۱۴۰۲). پیشران‌های استراتژی بر اساس مدل مک کنزی: مطالعه موردی. مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۵۸۴-۶۱۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.359296.3328>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۳، صص. ۵۸۴-۶۱۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

اجرای استراتژی مهم‌ترین و کلیدی‌ترین فعالیت در سازمان‌هاست تا جایی که اجرانشدن استراتژی، معادل ائتلاف کامل منابع سازمانی (ربینیاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و تثبیت جایگاه و اجرای آن به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد سازمان، کسب موفقیت و مزیت شناخته می‌شود (واترمن، پیترز و فیلیپس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰؛ ربینیاک و اسنو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲؛ اسلون، اسلاتر و هالت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). دهه‌هاست که سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی تدوین کنند که به‌طور موفق و سالم پیاده‌سازی شوند؛ اما در عمل چنین کاری بسیار دشوار است (اسلون و همکاران، ۲۰۰۵). پژوهش‌های بسیاری در زمینه شناخت موانع اجرای استراتژی انجام گرفته است (بیر و ایسنستات<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ گبزینسکا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ کوزلو، یازیچی و اکوموس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸)؛ اما هر کدام تعابیر و رویکرد متفاوتی به مفهوم اجرای استراتژی دارند و از منظری خاص به این مقوله پرداخته‌اند. به‌طور مثال «رویکرد ساختاری»، اجرای استراتژی را نتیجه ساختار درست و برنامه شفاف می‌داند (گوپتا<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷). رویکرد «بین‌فردی»، اجرای استراتژی را حاصل ائتلاف و اجماع نظر در تدوین و اجرای آن می‌داند؛ از این رو بر نقش منحصربه‌فرد رهبری تمرکز دارد (نات<sup>۹</sup>، ۱۹۸۳؛ ولدیرج و فلوید<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۹). رویکرد «ارتباطی»، بر تعاملات بین مدیران و کارکنان توجه دارد؛ بنابراین به مقاومت، یادگیری و رشد توجه ویژه‌ای دارد (نوبل<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹). در وجهه نظری، تعداد معدودی از پژوهش‌ها بر نقش مدیرعامل در اجرای استراتژی توجه کرده‌اند و مهارت‌های ضعیف راهبری وی را به‌عنوان مانعی بر سر راه استراتژی شناسایی کرده‌اند (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰). می‌توان گفت که در پژوهش‌های استراتژی، از یک‌سو به ایجاد تناسب و تعادل بین اجزای سازمان و از سوی دیگر، به ادراک و برداشت استراتژیست‌ها (مدیرعامل و مدیران ارشد) از موانع استراتژی، کمتر پرداخته شده است. این منظر خاص، به استراتژی همانند یک «عمل» توجه دارد که حاصل فعالیت‌های روزمره استراتژیست در بستر سازمانی است؛ یعنی آنچه استراتژیست در مواجهه با مسئله استراتژی انجام می‌دهد (ویتینگتون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶). دلیل توجه به «عمل» آن است که اگر برای گردآوری موانع استراتژی تنها به مصاحبه اکتفا شود، نتیجه مکالمه مصنوعی خواهد بود که فرد آگاهانه پاسخ‌های درخواستی را بیان می‌کند. از این منظر «داستان به زبان آمده»<sup>۱۳</sup> با «داستان اجرا شده»<sup>۱۴</sup> متفاوت است. به همین دلیل، از دید جیمسون<sup>۱۵</sup>، باید از «داستان‌سرایی درونی»<sup>۱۶</sup>

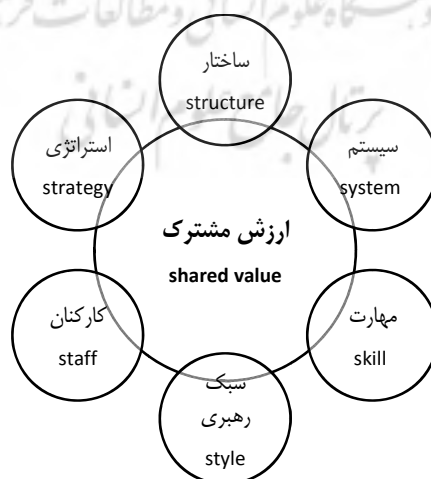
1. Hrebiniak
2. Waterman, Peters, & Phillips
3. Hrebiniak & Snow
4. Olson, Slater, & Hult
5. Beer & Eisenstat
6. Gębczyńska
7. Köseoglu, Yazici & Okumus
8. Gupta
9. Nutt
10. Wooldridge & Floyd, 1989
11. Noble
12. Whittington
13. Story as told
14. Story as performed
15. Jameson

۱۶. In vivo storytelling: برای in vivo ترجمه‌هایی چون درون‌متنی، درونی و زنده استفاده شده است. in vivo به این معنا به‌کار رفته است: آنچه در درون یک ارگان زنده تنیده شده است و می‌تپد و چیزی جدا از آن نیست.

استفاده کرد؛ یعنی مشاهده مشارکتی برای درک اینکه مدیران چگونه در جلسه‌ها مدیریتی برای حل مسئله استراتژی عمل می‌کنند و چطور موانع استراتژی را ادراک و حل می‌نمایند (جیمسون، ۲۰۰۱). این سازمان با سه زیرمجموعه‌اش، دچار مسئله عدم اجرا یا اجرای ناقص و دل‌خواهی از استراتژی بوده است و با وجود سیستم تشویقی قوی، حقوق و مزایای مثال‌زدنی و ارتباط دوستانه رهبر با کارکنان، همچنان استراتژی‌ها پیاده نمی‌شد. پیاده‌سازی سیستم با ابزارهای مختلف و ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک بین مدیران، کارکنان و رهبر، بر بهبود وضعیت اجرای استراتژی تأثیری نداشت. کلیه تلاش‌هایی که برای رفع موانع اجرای استراتژی با توجه به خواسته‌ها و نظرهای کارکنان صورت گرفت نیز، چندان تأثیرگذار نبود. بررسی‌های دوره‌ای که واحد معاونت راهبردی در خصوص اجرای استراتژی‌ها انجام می‌داد، ناامید کننده و گویای عدم اجرای استراتژی‌ها بود؛ از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به اصل تناسب میان اجزای سازمان، موانع اجرای استراتژی را از نگاه تیم مدیریت ارشد بررسی کند.

### پیشینه نظری پژوهش

مدل ۷S مک‌کنزی<sup>۱</sup> توسط همین شرکت در اواخر دهه ۷۰ میلادی برای عارضه‌یابی، بهبود سازمان‌ها و حل مشکلات مدیران عامل در مواجهه با مسائل استراتژیک طراحی و ارائه شد. این مدل از رویکرد «ساختار، استراتژی را دنبال می‌کند» تبعیت می‌کند؛ از این رو استراتژی را به همه‌المان‌های مدل، از قبیل ارزش‌های مشترک، مهارت، کارکنان، سیستم و سبک مدیریتی متصل و مربوط می‌داند. هدف اصلی شرکت مک‌کنزی نشان‌دادن میزان پیچیدگی و ساختار درهم تنیده عناصر سازمانی است که به موفقیت استراتژی منجر می‌شود. درست به همین دلیل، این مدل به‌عنوان لنز نظری برای واکاوی شکست استراتژی انتخاب شده است تا اجزای تشکیل‌دهنده هر عامل از مدل از دیدگاه مدیران ارشد مجموعه شناسایی شود.



شکل ۱. نمودار مدل ۷S مک‌کنزی

برگرفته از واترمن و همکاران (۱۹۸۰: ۱۸)



## پیشینه تجربی پژوهش

برای سال‌ها، شکست استراتژی در مرکز توجه سازمان‌ها و پژوهشگران مدیریت بوده است. پژوهشگران استراتژی دلایل متفاوتی برای نرخ بالای شکست استراتژی‌ها شناسایی کرده‌اند، از کمبود منابع، عدم تعهد مدیریت، عدم وجود ارتباطات مناسب، اهداف مبهم، اولویت‌های چندگانه تا دلایلی چون عدم حمایت مدیران و کارکنان، بروز مقاومت و فرهنگ سازمانی نادرست (کراجنبرینک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). پژوهشگران دیگری نیز بر عدم ارزیابی صحیح محیط رقابت، تفسیر اشتباه از سیگنال‌های بازار، کمبود منابع، عدم هم‌سویی و مخالفت کارکنان تأکید داشته‌اند (سیلوا و شونولدر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). استراتژی به‌صورت کلاسیک، شامل چرخه برنامه‌ریزی و اجراست و از چرخه «پی‌دی‌سی‌ای»<sup>۳</sup> یا شکل نوین‌تر آن «پی‌دی‌اس‌ای»<sup>۴</sup> تبعیت می‌کند. برنامه‌ریزی / کنترل استراتژی، بر اساس رویکرد عقلایی (عقلانیت محدود) صورت می‌گیرد. در چنین رویکردی تفسیر مدیران و استراتژیست‌های سازمان به‌عنوان «واقعیت» پذیرفته می‌شود و پیش فرض مطالعات کلاسیک، درک یکسان از این «واقعیت» است. در مقابل رویکرد تفسیرگرایانه به نقش بستر تدوین استراتژی و به‌خصوص فرهنگ توجه دارد. برای مثال، اسمیرچیچ و استوبارت<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) نشان دادند که تهدید و فرصت‌های خارجی و ضعف و قوت‌های داخلی سازمان چیزی بیش از تفسیر استراتژیست از محیط داخلی و خارجی نیست و استراتژی برخاسته از چنین تحلیل‌هایی، می‌تواند فقط گویای بخشی از واقعیت سازمانی و بازتاب ادراکات گروه استراتژیک باشد.

وجود استراتژی برای سازمان‌ها، به‌مثابه عنصر کلیدی است که به آن‌ها در درک فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف یاری می‌رساند، منابع سازمان را برای نیل به اهداف هم‌سو و بسیج و اجرای آن را ضمانت می‌کند (ویلن، هانگر، هافمن و بامفورد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ دیوید<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ گرت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). درست به همین دلیل، پژوهشگران چرخه چهارگانه مدل‌سازی، تدوین، اجرا و کنترل استراتژی را برای آن قائل شده‌اند (ویلن و همکاران، ۲۰۱۷؛ دیوید، ۲۰۱۶؛ گرت، ۲۰۱۶).

این مقاله تنها بر مرحله اجرای استراتژی از چرخه استراتژی توجه دارد و به‌خصوص، بر موانع اجرای استراتژی متمرکز است؛ از این رو ادبیات و پیشینه نظری در خصوص موانع اجرای استراتژی در این بخش بررسی می‌شود.

## اجرای استراتژی و موانع آن

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها عدم اجرای استراتژی است تا جایی که حتی، بهترین استراتژی‌ها در مرحله عمل دچار اشکال می‌شوند. پرفسور آرنو از مدیری روایت می‌کند که سال‌هاست استراتژی باز کردن دفتر جدیدی را در سر می‌پروراند و هر بار، به‌دلیل عملکرد کارکنانش ناچار شده است آن را متوقف کند؛ به همین دلیل کارکنان را توبیخ و حقوقشان را کسر کرده است. او نمی‌داند که حس عدم اعتماد را خودش به کارکنان تزریق کرده و از به زبان آوردن

1. Kraaijenbrink
2. Silva & Schoenwaelder
3. Plan, Do, Check, Act (PDCA)
4. Plan, Do, Study, Act (PDSA)
5. Smircich & Stubbart
6. Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford
7. David
8. Grant

نارضایتی‌اش به‌شیوه سازنده عاجز است. در نهایت، او ناخودآگاه رفتارهای تکراری بروز می‌دهد و جوّ بی‌اعتمادی را ریشه‌دارتر می‌کند (آرناد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۷۰ درصد استراتژی‌ها اجرا نمی‌شوند (های<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). پاول و همکارانش در سال ۲۰۱۱ این موضوع را به نقطه کور مطالعات استراتژیک نسبت دادند.

اغلب پژوهش‌های مرتبط با اجرای استراتژی «مطالعه موردی» از نوع تک موردی (ادنر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ کوس‌اگلو و یازبچی و اکوموس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ ملاحسینی و احمدخانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ اکوموس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱) یا چند موردی بوده است (کریتنندن و کریتنندن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ گبزینسکا، ۲۰۱۶؛ سبورین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). برای مثال، یک مطالعه تک موردی در صنعت گردشگری، عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی را در چهار دسته «داخلی» و «خارجی»، «محتوای استراتژی و فرایندها» و «خروجی‌ها» طبقه بندی کرد (اکوموس، ۲۰۰۱).

پژوهش تک موردی دیگر «برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری»، «ساختار سازمان و رهبری»، «فرایند اجرا» و «نبود راهبری و ارتباطات مناسب»، «مقاومت کارکنان»، «انگیزش و انتظارات افراد از سازمان» را به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی برشمرد (کوس‌اگلو و همکاران، ۲۰۱۸).

پژوهش تک موردی دیگر، دو عامل کلیدی «مشارکت کارکنان» و «اجماع استراتژیک» را برای اجرای آن ضروری دانست (ادنر، ۲۰۱۷). پژوهش تک موردی دیگری، نبود «اجماع استراتژیک»، «موانع سازمانی»، «مدیریتی» و «کارمندی» و در نهایت، «عوامل خارجی» مانند نرخ تورم، تغییر در بازار و رقابت را از موانع اجرای استراتژی دانست (ملاحسینی و احمدخانی، ۲۰۱۲).

به‌لحاظ گونه‌شناسی، دو دسته از موانع شامل «داخلی» و «خارجی» در پیاده‌سازی راهبردها شناسایی شده است. موانع داخلی به مواردی اطلاق می‌شود که در حیطه کنترل مدیریت است و موانع خارجی موانعی است که از کنترل سازمان خارج است (کاندیدو و سانتوز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). کاندیدو و سانتوز (۲۰۱۹) ۱۴ مضمون (۱۳ داخلی و یک خارجی)، مشتمل بر ۶۵ مقوله را به‌عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی شناسایی کردند. مضامین داخلی شامل مهارت‌های رهبری، مشکلات ارتباطی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت تغییر، جنبه‌های فرهنگی، کمبود منابع، ساختار و راهبری بود و تنها مضمون خارجی، عواملی همچون حوادث پیش‌بینی نشده، محیط رقابتی، محیط فناورانه و عوامل کلان سیاسی و اجتماعی را دربرمی‌گرفت (کاندیدو و سانتوز، ۲۰۱۹).

1. Arnaud
2. Huy
3. Adner
4. Köseoglu, Yazici & Okumus
5. Mollahoseini & Ahmadkhani
6. Okumus
7. Crittenden & Crittenden
8. Sabourin
9. Cândido, & Santos



پژوهش دیگری با تکیه بر زمان طولانی اجرای استراتژی بزرگ‌ترین مانع را عدم هم‌سویی و راهبری مناسب، عدم ارتباطات صحیح و کامل در تمامی سطوح سازمان و پس از آن قابلیت‌های ناکافی کارکنان، نبود یا کمبود آموزش شناسایی کرد. همچنین عوامل خارجی شامل بلایای طبیعی، حملات و تغییرات ناگهانی بازارها را به‌عنوان عوامل کنترل‌ناپذیر خارجی برشمرد (الکساندر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). نتایج مشابهی که پژوهشگران دیگر به‌دست آورده‌اند، نشان داد که عدم راهبری و ارتباطات مناسب در سطوح سازمان، در شکست اجرای استراتژی در درجه اول اهمیت و پس از آن، استراتژی‌های مبهم و تیم مدیریتی ناکارآمد در درجه دوم اهمیت قرار دارند (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰).

نتایج مشابهی توسط سایر پژوهشگران به‌دست آمد که نشان داد رفع موانع داخلی می‌تواند به اجرای مؤثر استراتژی کمک کند (العمدی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ شاه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). پژوهش‌های کمی بر موانع خارجی تمرکز کرده‌اند، شاید کنترل‌ناپذیر بودن این عوامل، دلیل این امر باشد؛ به‌طور مثال تغییر نرخ بهره یا رفتار رقبا، عوامل بازار و رقابت، محیط نامناسب کسب‌وکار یا حوادث غیرمترقبه (ورنهام<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵؛ هبینیاک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ ملاحسینی و احمدخانی، ۲۰۱۲؛ هراکلیسون و ورس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) یا حتی موانع سیاسی (هیده، گنهاگ و جوهانسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). پژوهشگرانی هم با ارائه تعریف متفاوت از عوامل خارجی، مضامینی شناسایی کردند که می‌تواند تحت کنترل مدیریت سازمان قرار گیرد؛ برای نمونه مدیریت ذی‌نفعان و به‌خصوص رسانه‌ها (همبریک و کانلا<sup>۸</sup>، ۱۹۸۹).

در ترکیه، پژوهش مشابهی نداشتن انگیزه کافی کارکنان، تمرکز بیش از حد بر عملکرد مالی، نبود اجماع در تصمیم‌گیری و عدم ارتباط آن با اهداف کلان را به‌عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی شناسایی کرد (اکاک، آلاداگ، کوس‌اغلو و کینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲).

اغلب پژوهش‌های مدیریت استراتژیک بر تدوین مناسب آن تمرکز دارند تا اجرای آن (هربینیک، ۲۰۰۶) و مطالعاتی که در حوزه موانع اجرای استراتژی صورت گرفته است، ناظر بر کلیه سطوح سازمان بوده است (رضایی، ۱۳۹۸؛ کاظمی رضایی، زردشتیان و عباسی، ۱۳۹۶؛ قدمی و حسینی سیاه‌گلی، ۱۳۹۵؛ شورینی و محضری، ۱۳۹۳؛ مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱؛ حقیقی، رحمانی یوشانلوئی، عصیانی و ترابی، ۱۳۹۰) و فقط سلیمانی، نیکنام و سیدصالحی (۱۳۹۲) در صنعت برق و مصدق راد و اصفهانی (۱۳۹۸) در بیمارستان بر نگاه مدیران ارشد و میانی تمرکز داشته‌اند. با توجه به این مهم که مدیران ارشد ذی‌نفعان و راهبران اصلی استراتژی هستند و تاکنون پژوهشی در خصوص عوامل شکست استراتژی از منظر ایشان در صنایع کشت و صنعت که از صنایع مادر و کلیدی ایران است صورت نگرفته است، مطالعه در این خصوص ضروری به نظر می‌رسد.

1. Alexander
2. Al-Ghamdi
3. Shah
4. Wernham
5. Hrebiniak
6. Heracleous & Werres
7. Heide, Grønhaug, & Johannessen
8. Hambrick & Cannella
9. Ocaik, Aladag, Koseoglu & King

## جدول ۱. خلاصه پیشران‌های اجرای استراتژی در پژوهش‌های مختلف

عوامل خارجی		عوامل داخلی	
تغییر در بازار و رقابت	(ملاحسینی و احمدخانی، ۲۰۱۲)	سبک مدیریت	سروشیان، نورزیم، یوسف و روزنا <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۰
			هاکونسون، برتون، اوبل و لوریدسن <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲
عوامل کلان (نرخ بهره، تورم)	(الکساندر، ۱۹۸۵؛ هاکونسون و همکاران، ۲۰۱۲؛ همبریک و کانلا، ۱۹۸۹؛ هیده و همکاران، ۲۰۰۲)	مدیریت تغییر نامناسب	ملاحسینی و احمدخانی، ۲۰۱۲
عوامل اجتماعی، سیاسی، فناوریانه		قابلیت ناکافی کارکنان	کوس اغلو و همکاران، ۲۰۱۸
بلاایای طبیعی		نبود منابع کافی	پلا، سوماروان و دریانتو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳
حوادث غیرمترقبه		ابهام در استراتژی	المسجاه <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۱
			بیر و ایستنسات، ۲۰۰۰
		مشکلات فرهنگی	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰
			چاتر و پوچو <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۰
			المسجاه، ۲۰۱۱
		رهبری نامناسب	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰
			چاتر و پوچو، ۲۰۱۰
		ارتباطات ضعیف	المسجاه، ۲۰۱۱
			کوس اغلو و همکاران، ۲۰۲۰

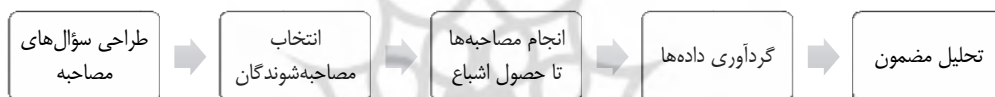
## روش‌شناسی پژوهش

مطالعه موردی با هدف مطالعه عمیق یک موضوع یا پدیده در بستر طبیعی خود به کار می‌رود (کرزول و پات<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). هرچا سؤال‌هایی در خصوص «چرایی» و «چگونگی» رخ دادن یک پدیده پرسیده می‌شود یا هدف پژوهشگر انجام مطالعات عمیق است، مطالعه موردی روش مطلوبی به‌شمار می‌رود (یین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). نوع مطالعه موردی در این پژوهش «اکتشافی»<sup>۸</sup> است. در ضمن کل جوانب یک مورد، مطالعه نمی‌شود بلکه تنها به برخورد افراد در قبال استراتژی توجه می‌شود لذا نوع مطالعه موردی لانه‌گزینی<sup>۹</sup> شده است. مطالعه موردی روشی معمول در مطالعه اجرای استراتژی است (لوهانگالا

1. Sorooshian, Norzima, Yusof & Rosnah
2. Håkonsson, Burton, Obel & Lauridsen
3. Pella, Sumarwan & Daryanto
4. Alamsjah
5. Čater & Pučko
6. Creswell & Poth
7. Yin
8. Exploratory case studies

۹. لانه‌گزینی یا embedded یعنی تنها به بخش‌هایی از مورد مطالعه توجه می‌شود که به سوژه استراتژی مرتبط است. به طور مثال در این پژوهش، فقط به اجرای استراتژی توجه شده است، نه سایر بخش‌های تدوین و کنترل.

و آیینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ مکوانا و پاتانزه<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ اکوموس، ۲۰۰۱) که طی آن داده‌های کیفی گردآوری شده، تحلیل شده و مضامین کشف می‌شوند (آلتونن و آیکاوالکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیم ساختارمند استفاده شده است تا پژوهشگر، هم‌زمان به عمق کافی در خصوص سوژه پژوهش دست یابد و هم بتواند داده‌ها را به‌طور سیستماتیک گردآوری کند (هوگلاند، مارتنسون و تامسون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). مصاحبه‌های بعدی برای گردآوردن داده‌ها یا توضیحات بیشتر صورت پذیرفت تا در نهایت مضامین تکراری شدند و اشیاع پس از ۲۱مین مصاحبه حاصل شد. داده‌های به‌دست‌آمده با روش کدگذاری باز کدگذاری شدند. برای بررسی پیش‌ران‌های استراتژی از منظر مدیران ارشد و گروه استراتژی در سطح هلدینگ و شرکت‌های تابعه انجام گرفت که به این شرح بود: چهار مصاحبه با مدیر هلدینگ و در دفتر وی انجام گرفت. چهار مصاحبه با هر یک از مدیران عامل مجموعه (در جمع ۱۲ مصاحبه) در دفتر کارشان و پنج مصاحبه با معاونت راهبردی سازمان، به‌عنوان مطلع کلیدی در دفتر معاونت راهبردی صورت پذیرفت. هر مصاحبه طی حدود ۴۵ دقیقه تا دو ساعت طول کشید. کلیه مصاحبه‌ها ضبط شد. اسامی افراد و سازمان به درخواست رئیس هیئت‌مدیره محرمانه باقی ماند.



شکل ۲. چارچوب انجام مصاحبه‌ها

## انتخاب و معرفی مورد مطالعه

با توجه به آنکه سهم شرکت‌های کشت و صنعت افزون بر ۱۱ درصد تولید ناخالص داخلی است، نقش استراتژیک آن‌ها در خودکفایی، اشتغال و امنیت غذایی کشور انکارناپذیر است و شناخت موانع اجرای استراتژی در آن‌ها اولویت دارد. شرکت‌های کشت و صنعت، زنجیره کاملی از تأمین مواد غذایی را در دست دارند و تدوین و اجرای استراتژی برای ایجاد هماهنگی در خلال این زنجیره حائز اهمیت است. می‌توان ادعا کرد که اجرای موفق استراتژی یک عامل کلیدی موفقیت<sup>۵</sup> در کشت و صنعت‌ها به‌شمار می‌رود.

برای درک مسئله اجرای استراتژی، باید کشت و صنعتی انتخاب می‌شد که اولاً سابقه کاری طولانی داشته باشد تا داده‌های غنی ایجاد کرده باشد و ثانیاً در حال اجرای یک استراتژی میان‌مدت و درازمدت باشد. برای این منظور سه شرکت از یک هلدینگ کشت و صنعت دولتی (با نام مستعار کسب‌وکارهای ۱، ۲ و ۳) انتخاب شدند. پژوهشگر به‌دلیل همکاری نزدیک با این شرکت‌ها امکان استقرار طولانی‌مدت در کسب‌وکارهای زیرمجموعه ۱ تا ۳ را داشت. کسب‌وکارهای ۱ و ۲ قریب به نیم قرن قدمت دارند و در صنعت خود پیشتاز هستند، کسب‌وکار ۳ حدود پنج سال پیش

1. Luhangala & Anyieni
2. Makwana & Patange
3. Aaltonen & Ikävalko
4. Höglund, Mårtensson, & Thomson
5. Key success factor

تأسیس شده و از همان ابتدا استراتژی - محور بوده است. هر سه این شرکت‌ها دارای استراتژی‌های میان مدت دو ساله و بلند مدت هفت ساله هستند. سه دلیل اصلی برای انتخاب کسب و کارهای ۱ تا ۳ به عنوان مورد مطالعه وجود داشت: اول آنکه تیم مدیریت ارشد دارای تحصیلات عالی و رویکرد استراتژی - محور بودند و به استقرار صحیح استراتژی تعهد کامل داشتند، دوم آنکه این سازمان‌ها دچار مسئله عدم اجرا یا اجرا ناقص و دل‌خواهی از استراتژی بودند و با وجود سیستم تشویقی قوی، حقوق و مزایای مثال‌زدنی و ارتباط دوستانه رهبر با کارکنان همچنان استراتژی‌ها پیاده نمی‌شد و سوم اینکه کلیه تلاش‌ها برای رفع موانع استراتژی با توجه به خواسته‌ها و نظرات کارکنان صورت گرفته و اثربخش نبود؛ از این رو در پژوهش حاضر، بر ادراک و برداشت‌های تیم مدیریت ارشد (مدیر هلدینگ، سه مدیرعامل و یک معاون راهبردی) در خصوص عدم اجرای استراتژی و دلایل آن تمرکز شد.

### یافته‌های پژوهش

مصاحبه‌ها در دو بخش روزهای پنج‌شنبه با مدیر هلدینگ، سه‌شنبه با مدیران عامل و شنبه‌ها با معاون راهبردی انجام شد (برنامه‌ریزی بر اساس ترجیحات زمانی مشارکت‌کنندگان برنامه‌ریزی شد). مصاحبه رئیس هیئت مدیره در دو بخش مجزا یکی از ۶ صبح تا ۷/۵ و دیگری از ۱۴ تا ۱۶ انجام گرفت. محل انجام هر دو مصاحبه، دفتر کاری این مسئولان در ساختمان اداری شرکت (محل کار دائمی ایشان) بود.

کلیه مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شد. کدگذاری باز با روش این ویوو<sup>۱</sup> و در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۲</sup> صورت گرفت. موارد مورد سؤال از مصاحبه استخراج و یادداشت‌گذاری شد تا در مصاحبه‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد. بخش ساختارمند سؤال‌ها شامل سؤال‌های عمومی (سوابق اجرای موفق استراتژی، دلایل موفقیت/ شکست استراتژی/ مشکل استراتژی در برنامه‌ریزی است یا اجرا) و سپس به موارد مطرح‌شده در مصاحبه قبل می‌پرداخت. هم‌زمان مشاهدات میدانی در اتاق جلسات استراتژی، جلسات بازنگری مدیریت، جلسات کمیته راهبردی انجام می‌گرفت و سوابق اجرای استراتژی‌ها و اقدامات اصلاحی مطروحه بررسی شده و دست‌مایه سؤال‌های جدید یا نگاهی عمیق‌تر به پاسخ‌های مدیران به سؤال‌های قبلی می‌گردید که در جلسات متعاقب با آن‌ها مطرح می‌شد.

برای تحلیل مصاحبه از روش مایلز و هابرمین<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۴ الگو گرفته شد. به عقیده این دو پژوهشگر، سه مرحله در تحلیل داده‌های کیفی وجود دارد: تقلیل داده‌ها، نمایش داده‌ها و نتیجه‌گیری (سکاران و بوجی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در مرحله تقلیل داده‌ها، کلمه‌ها و جمله‌ها کدگذاری و سپس کدها در قالب گروه‌های دارای مشابهت با هم دسته‌بندی شدند (این کار سه مرتبه تکرار شد تا بهترین گروه‌بندی انجام گیرد). در خلال گروه‌بندی سؤال‌ها و خلأهایی کشف شد که فهرست آن‌ها به عنوان یادداشت برای مصاحبه بعدی نگهداری شد. در مرحله نمایش داده‌ها، از جداول تشریحی کدها، مقوله‌ها و نقل قول‌ها استفاده شد.

1. in vivo

2. MAXQDA 2018

3. Miles and Huberman

4. Sekaran & Bougie, 2016

## تحلیل و بررسی

از نظر تأثیر مثبت و منفی کدها بر اجرای استراتژی ۱۵۵ کد با تأثیر منفی و ۲۹ کد با تأثیر مثبت، کدهای با تأثیر دوگانه چهار عدد و ۱۶ یادداشت (سؤال‌ها و ابهام‌ها) شناسایی شدند. کدها در نهایت در ۲۱ مقوله و پنج مضمون دسته‌بندی شدند. تأثیرهای مثبت و منفی با نظر و پنداشت مشارکت‌کنندگان شناسایی شد.

### مقوله اول: بستر سازمان

این مقوله از چهار زیرمقوله تشکیل شده است و به زیرساخت‌های مورد نیاز برای تدوین و اجرای استراتژی در شرکت می‌پردازد. تأثیر این مقوله بر تدوین و اجرای استراتژی منفی است. با اینکه به نظر می‌رسد بستر مورد نیاز در سازمان فراهم شده است، در بخش محیط کلان شرکت با تلاطم‌های محیطی و لاجرم تغییرات دائمی استراتژی مواجه است که موفقیت استراتژی را محدود می‌کند. برگزاری دوره‌های آموزشی فقط برای مدیران بوده است؛ از این رو کارشناسان که اجراکننده‌های اصلی استراتژی هستند، به‌طورکل با استراتژی بیگانه‌اند و ضرورتش را درک نمی‌کنند. این زیرمقوله نیز با زیرمقوله «نارضایتی کارکنان» وابسته است. در مورد محیط کار (محیط داخلی سازمان)، مدیریت تنها به مکان جغرافیایی و ظاهر بنا توجه داشته است؛ اما طبق تجربه زیسته پژوهشگر در سازمان، جداسازی مکان‌ها، صوت و نور نامناسب از ایرادهای این بناست که در کل تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان ندارد.

### جدول ۲. خلاصه نقل‌قول‌های مرتبط با بستر سازمان

بستر استراتژی	نمونه نقل‌قول	مصاحبه‌شونده
تحولات محیط کلان	در کشور ما هم تغییر و تحولات خیلی زیاد و شدید و آتیه	مدیر عامل ۳
	تورم، نرخ بهره و بی‌ثباتی و از همه بدتر اینکه نهاده وجود نداره	مدیر عامل ۳
استفاده از مشاور بیرونی	مشاور استراتژی سازمان از قبل و بدون آشنایی مدل داده بود	مدیر عامل ۲
	دوره‌های آموزشی برگزار شد تا بیس استراتژی برای مدیران آموزش داده بشه	معاون راهبردی
محیط کار	پنج طبقه ساختمون در بهترین جای شهر	مدیر هلدینگ
	فضا به این بزرگی، شیک، امکانات	مدیر هلدینگ

### مقوله دوم: روحیه کارآفرینی

روحیه کارآفرینی شامل چهار زیرمقوله با تأثیرات متفاوت بر تدوین و اجرای استراتژی است. از یکسو سخت‌کوشی و توان حل مسئله مدیریت راه‌گشای اجرای استراتژی است و از سوی دیگر تعجیل در حصول نتیجه و توقع بیش از حد از مدیران و کارکنان برای عملکرد دقیقاً مثل یک کارآفرین باعث دل‌سردی و نارضایتی کارکنان و گاه سردرگمی آن‌هاست. این کد با مقوله «دخاله در کار» ارتباط دارد.

## جدول ۳. خلاصه نقل قول‌های مرتبط با روحیه کارآفرینی

روحیه کارآفرینی	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
تعمیل در حصول نتیجه	مدیریت ارشد کلاً در همه کار درجه‌ای از عجولی دارند	مدیر عامل ۱
اتمام پروژه‌ها به‌طور کامل حتی در شرایط بحرانی	هر کاری که دست خودشان باشد، به‌رحال راهی پیدا کند	مدیر عامل ۱
خوش‌نامی در صنعت	من هر روز می‌رفتم بست می‌نشستم تا وام رو بگیرم و کار رو راه بندازم	مدیر عامل ۲

## مقوله سوم: برنامه‌ریزی مشارکتی

این مقوله به برگزاری جلسه‌های مشترک برای هم‌فکری در تدوین استراتژی (پایین به بالا و هم‌زمان بالا به پایین) اشاره می‌کند که در اجرای استراتژی نقش مثبتی دارد. همچنین رویکرد مدیریت هلدینگ هم پشتیبانی از کار تیمی و جمعی است.

## جدول ۴. خلاصه نقل قول‌های مرتبط با برنامه‌ریزی مشارکتی

برنامه‌ریزی مشارکتی	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
جلسات مصاحبه با مدیران برای هدف‌گذاری	جلسات مصاحبه گذاشته می‌شد با مدیران	مدیر هلدینگ
تدوین استراتژی پایین به بالا و برعکس	برای استراتژی ما می‌رفتیم با تک‌تک مدیران واحدها جلسه می‌گذاشتیم	معاون راهبردی
هم‌فکری در تدوین استراتژی	رای‌گیری کنیم، ببینیم چی میشه	مدیر هلدینگ
پشتیبانی مدیریت از کار جمعی	همه هم‌فکری کنید و جلسه بذارید کار رو ببرید جلو	مدیر هلدینگ

## مقوله چهارم: رویکرد آشنایی و عارضه‌یابی

این مقوله بر شکستن اهداف کلان استراتژیک به اهداف خرد برای هر بخش و کسب و کارها اشاره می‌کند که نقش مفیدی در اجرای استراتژی دارد. در واقع سازمان تنها به هدف‌گذاری اکتفا نمی‌کند، بلکه اهداف را به اهداف خرد تا سطح هر فرایند شکسته و سپس آن را ابلاغ کرده است. برای مثال در راستای استراتژی «فرهنگ سازگاری» پروژه شناسایی و بهبود عدالت سازمانی در سازمان تعریف و پیگیری شده است. مسئله بعدی عارضه‌یابی شکست‌های استراتژیک سازمان و ارائه راه‌حل است که به‌خوبی انجام می‌گیرد.

## جدول ۵. خلاصه نقل قول‌های مرتبط با رویکرد آشنایی و عارضه‌یابی

رویکرد آشنایی و عارضه‌یابی	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
تبدیل اهداف کلان به خرد	هدف‌گذاری شد. تبدیل شد به برنامه‌های خرد	معاون راهبردی
انجام پروژه‌های بهبود	روی عدالت کار کردی	مدیر هلدینگ
عارضه‌یابی	برای همه مسائل راه کار عملی دادیم	مدیر هلدینگ
اطلاع‌رسانی	برنامه‌های خرد به کسب‌وکارها ابلاغ شد	معاون راهبردی

### مقوله پنجم: از دست دادن علاقه‌مندی کارکنان

همان طور که قبلاً در مقوله اول بررسی شد. شهرت و نام‌نیک برند، به جذب کارشناسان توانمند کمک شایانی می‌کند. این افراد در بدو استخدام تمایل به سخت‌کوشی، برهم‌زدن ساختارها و پیشبرد اهداف تمایل شدید دارند؛ اما به مرور دچار رخوت شده یا از سازمان حذف می‌شوند. این مقوله با مقوله «مدیریت کوتوله‌ها» رابطه دارد.

#### جدول ۶. خلاصه نقل‌قول‌های از دست‌رفتن علاقه‌مندی کارکنان

علاقه‌مندی کارکنان جدید	نمونه نقل‌قول	مصاحبه‌شونده
تمایل به پیشبرد کار	فعال هم هستی	مدیر هلدینگ
ارائه برنامه پیشنهادی	یک برنامه هم داده بودی	مدیر هلدینگ
داوطلب کار شدن	شما اینجا خوب کار می‌کنی. داوطلب شدی	مدیر هلدینگ

### مقوله ششم: نارضایتی کارکنان

این مقوله دارای شش کد است که بر اجرای موفق استراتژی تأثیر منفی دارد. دلایل نارضایتی در حقوق عقب‌افتاده، نتایج نظرسنجی‌ها، شکایت و کمابیش درگیری کارشناسان و مدیران، اعلام نارضایتی دائمی و عدم ادراک عدالت سازمانی بازمی‌گردد.

#### جدول ۷. خلاصه نقل‌قول‌های نارضایتی کارکنان

نارضایتی کارکنان قدیمی	نمونه نقل‌قول	مصاحبه‌شونده
تأخیر در پرداخت دستمزد	حقوق عقب‌افتاده	مدیر هلدینگ
نارضایتی عمومی	میگن بچه‌ها ناراضی‌ان	مدیر هلدینگ
عدم وجود عدالت سازمانی	همیشه همه ناراضی‌ان، عدالت سازمانی ندارند.	مدیر هلدینگ
سرکوب کارکنان توسط مدیران	شکایت بچه‌ها از رفتار مدیران	مدیر هلدینگ
	انتقال حس بی‌کفایتی از مدیران به کارکنان	مدیر هلدینگ

### مقوله هفتم: تضاد منافع و آرا بین مدیران میانی و مدیر ارشد

این مقوله در چند بخش قابل بررسی است. اول بحث تضاد منافع مدیریت ارشد و مدیران کسب و کارها است. مدیران کسب و کارها تمایل بالایی برای استقلال مالی و تبدیل شدن به شرکت دارند (سهام‌دار شدن)؛ اما مدیریت هلدینگ در یک شرکت خانوادگی تمایلی به انجام این کار ندارد. این مسئله تعارض‌های آشکار و پنهانی را پدید آورده است. مسئله بعدی تئوری نمایندگی است که نفع مدیران با مدیریت ارشد به دلیل آنچه در بالا گفته شد، هم‌سو نیست؛ بنابراین مدیران تمایلی به سخت‌کوشی ندارند. بخش دیگر این مقوله به هم‌فکر نبودن مدیریت ارشد با مدیران بازمی‌گردد. برای مثال، به دلیل نداشتن روحیه مشترک (مثل کارآفرینی و تعجیل زیاد و نتیجه‌گرایی و سیستم اخلاقی یکسان).



## جدول ۸. خلاصه نقل قول‌های تضاد منافع و آرا

تضاد منافع و آرا	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
رویکرد متفاوت با مدیران	رویکردشان این بود که اول یک استراتژی حتی ناقص و اشتباهی هم دربیاد، بعد اصلاح شه، من مخالفم	معاون راهبردی
	رویکرد مدیریت ارشد سازمان با مدیران SBUها تا حدی متفاوت بود	معاون راهبردی
	دید کارآفرینانه ندارند	معاون راهبردی
مسئله نمایندگی (تضاد منافع)	انرژی و وقت و توانی که مدیریت ارشد برای شرکت خودش می‌گذارد، اینها نمی‌ذارن	معاون راهبردی
	مدیر من می‌خواد سهام‌دار شه	مدیر هلدینگ
	همه‌اش فشار می‌آرن ما شرکت شیم	مدیر هلدینگ
	هرچیزی را ممکن است از صفر شروع کند و به جلو برود؛ اما مدیران استخدامی هستن	معاون راهبردی

## مقوله هشتم: مشکلات تدوین استراتژی

این مقوله از دو جنبه قابل بررسی است: از دید مدیر ارشد و از دید سایر مدیران. از دید مدیر ارشد استراتژی به‌درستی تعریف نمی‌شود و از این جنبه این مقوله به مقوله «بی‌صلاحیتی مدیران» ارتباط دارد. برای مثال مدیران کسب و کارها از عهده انجام استراتژی برنمی‌آیند. از دید سایر مدیران اما، مدیریت ارشد، استراتژی را دیکته می‌کند و از این منظر به مقوله «رؤیابدازی به جای استراتژی» شباهت دارد. از دید مدیران، مدیریت ارشد در تدوین استراتژی، به ریسک‌های بزرگ و حساب نشده دست می‌زند و برای همین به نتیجه نمی‌رسد. انتخاب مدل استراتژی هم قالبی و فکر نشده است و مشاور از بیرون سازمان آن را دیکته کرده و مدیران در به‌کارگیری و اثربخشی آن مردد هستند؛ این‌الگو به درد سازمان نمی‌خورد و چون خیلی روی آن هزینه شده کسی جرئت تغییرش را ندارد.

## جدول ۹. خلاصه نقل قول‌های مشکلات تدوین استراتژی

مشکلات تدوین استراتژی	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
عدم تدوین درست استراتژی	این واحد استراتژی، من نمی‌دونم داره چکار می‌کنه اصلاً	مدیر هلدینگ
	مشکلات در تدوین استراتژی / ما استراتژی درست تعریف نمی‌کنیم	معاون راهبردی
تدوین دیر هنگام استراتژی	ما از آبان شروع کردیم تا خرداد سال بعد، مدیرهای من نتونستن بودجه رو ببندن	مدیر هلدینگ
انتخاب مدل نامناسب	مشاور به ما مدل آماده داد	معاون راهبردی
ریسک حساب نشده	شما می‌خواید یک پمپی را طراحی کنید و بسازید با یک آلیاژ خاصی که اصلاً نیست	معاون راهبردی

## مقوله نهم: بی‌صلاحیتی مدیران

این یکی از مهم‌ترین مقوله‌های کشف شده است. مدیران تجربه و صلاحیت برای همراستایی با استراتژی را ندارند حتی مدیر استراتژی دانش کافی در این زمینه ندارد و حتی تجربه و شناخت در صنعت را ندارد. از دید مدیریت ارشد، مدیرها کفایت لازم را ندارند. از دید کارکنان، مدیران توانایی تصدیگری در شغلشان را ندارند. به‌طور کل حلقه اصلی تدوین و اجرای استراتژی در سازمان منقطع است.

## جدول ۱۰. خلاصه نقل‌قول‌های بی‌صلاحیتی مدیران

بی‌صلاحیتی مدیران	نمونه نقل‌قول	مصاحبه‌شونده
عدم تخصص و تجربه	مدیران تجربه و تخصص کار استراتژی نداشتند	معاون راهبردی
	ایشون تحصیلات استراتژی نداشتند.	مدیر عامل ۲
	کسی باید کار استراتژی سازمان رو انجام بده که یک شناخت اولیه از سازمان و صنعت داشته باشه	مدیر عامل ۲
بی‌کفایتی مدیران از دید مدیر ارشد	من این همه مدیر گرفتم تهش خودم باید بیفتم دنبال کارها.	مدیر هلدینگ
	من خودم مدیرها رو ارزیابی کردم. همه یک مشت بی‌کفایتین	مدیر هلدینگ
	اینها هیچ کاری رو درست انجام نمی‌دن	مدیر هلدینگ
بی‌کفایتی مدیران از دید کارشناسان	میگه مدیر نمیفهمه اصلاً پروژه چیه	مدیر هلدینگ
	من کل وقتم می‌ره مدیرم رو هر قدم توجیه کنم	مدیر هلدینگ
	کارشناس من می‌آد میگه مدیر من نمی‌ذاره من کار کنم.	مدیر هلدینگ

## مقوله دهم: مشکلات مالی

شرکت پروژه‌محور و بزرگ‌ترین مشتری‌اش دولت است؛ پس با نامناسب بودن اوضاع اقتصاد کلان شرکت نمی‌تواند مطالباتش را وصول کند. اگرچه از دید مدیریت ارشد نبود منابع کافی مالی مشکلی در روند اجرای استراتژی ایجاد نمی‌کند؛ اما از دید مدیران و کارشناسان این مشکل بسیار مهم است. عدم پرداخت به‌موقع حقوق باعث نارضایتی کارکنان شده است. از سوی دیگر هلدینگ یکی از روش‌های شفاف هلدینگ‌داری را انتخاب نکرده است؛ یعنی از یک سو مدیران هلدینگ در خصوص خروجی‌های مالی خود باید پاسخ‌گو باشند؛ اما هیچ کنترلی رو تأمین منابع مورد نیاز، اثربخشی منابع و مدیریت هزینه‌هایشان ندارند (کمپل و همکاران، ۲۰۱۴).

## جدول ۱۱. خلاصه نقل‌قول‌های مشکلات مالی

مشکلات مالی	نمونه نقل‌قول	مصاحبه‌شونده
در دسترس نبودن منابع مالی	پول داریم اما پول توی دستمون نیست	مدیر هلدینگ
	دولت پول ما رو نگه داشته.	مدیر هلدینگ
استراتژی‌های مالی و منابع انسانی نامناسب	مدیرهای ستاد تو رو نمی‌خواییم. خودمون نیرو می‌گیریم	مدیر عامل ۱
	اجاره‌اش رو می‌زنی توی حساب ما، ما زیان‌ده می‌شیم	مدیر عامل ۲
	میگن ما این ساختمان گرون تو رو هم نمی‌خواییم	مدیر هلدینگ
	سودده هستیم، اما سربار می‌زنی ۴۰ درصد ما زیان‌ده می‌شیم	مدیر عامل ۳

## مقوله یازدهم: مدیریت کوتوله‌ها

این مقوله به مفهوم مدیریت کوتوله‌ها می‌پردازد که طبق تعریف، جلاد زیردست‌ها هستند، دغدغه دانش دارند؛ پس عمق دانششان کم است؛ حضور در کلاس آموزشی برای‌شان تفریحی است، فقط با زیردستان ناتوان کار می‌کنند (بزرگمهر، ۱۳۸۸). این مقوله با مقوله بی‌صلاحیتی مدیران نزدیک است.

## جدول ۱۲. خلاصه نقل قول‌های مدیریت کوتوله‌ها

مقوله	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
مدیریت کوتوله‌ها	این‌ها نمی‌تونن با آدم توانمند کار کنن	مدیر عامل ۲
	ما یک آقایی داشتیم، خیلی خوب بود. پرش دادن	مدیر عامل ۲
	اینا نیومدن سر کلاس	معاون راهبردی
	کار رو می‌دم دست مدیر، بچه‌ها باهاش کار نمی‌کنن، می‌گن به نام خودش تمام می‌کنه	مدیر هلدینگ
	مدیرهای من بی‌عرضه‌ان	مدیر هلدینگ

## مقوله دوازدهم: سرخوردگی مدیریت ارشد

مدیریت ارشد به دلیل سرخوردگی از سیستم ناامید شده است که خود مانع بزرگ اجرای استراتژی است. مدیر پشت هیچ استراتژی کامل نمی‌ایستد و اعتماد خود را به سازمان از دست داده است. هم می‌خواهد سازمان را به نسل بعدی بسپارد، هم متوجه است که این کار امکان‌پذیر نیست.

## جدول ۱۳. خلاصه نقل قول‌های سرخوردگی مدیریت ارشد

سرخوردگی مدیریت ارشد	نمونه نقل قول	مصاحبه‌شونده
سرخوردگی مدیریت ارشد	پسرهای من، اون‌ها هم از همه بدتر	مدیر هلدینگ
	منم درگیر این حرف‌های بی‌ارزش کردن	مدیر هلدینگ
	من از این حجم از ناتوانی مدیرام متحیرم	مدیر هلدینگ
	دل من پره	مدیر هلدینگ
	من شدم سرایدار و اینجا هتل پنج ستاره	مدیر هلدینگ
	من می‌دونم مشکل از منه	مدیر هلدینگ
	من ناتوانم	مدیر هلدینگ
	من دیگه خسته شدم، باید کار رو بسپرم به کسی خودم برم دنبال یک کار دیگه	مدیر هلدینگ
	پسرهای من هیچ کدوم مدیر نمی‌تونن بشن	مدیر هلدینگ
	مغزم دیگه نمی‌کشه این همه درگیر شم	مدیر هلدینگ

## مقوله سیزدهم: رابطه‌مندی به جای ضابطه‌مندی

شاید به نظر می‌رسید که ارزیابی پیمانکاران ارتباطی به اجرای استراتژی نداشته باشد؛ اما در واقع وقتی پیمانکاران آموزش و مشاوره، سلیقه‌ای و بدون ارزیابی انتخاب شدند، اجرای استراتژی چالش بزرگی می‌شود و آموزش‌ها اثربخشی ندارد و حتی ابزار استراتژی به‌درستی استفاده نمی‌شود.

جدول ۱۴. خلاصه نقل‌قول‌های رابطه‌مندی به‌جای ضابطه‌مندی

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل‌قول	رابطه‌مندی به‌جای ضابطه‌مندی
معاون راهبردی	گفتن تئوری می‌گه و ما همه این کتاب‌ها رو خوندم	ارزیابی نکردن پیمانکاران
مدیر عامل ۲	این همه متخصص و مشاوره در حوزه استراتژی من نمی‌دونم اینو از کجا پیدا کردن	
معاون راهبردی	اینا نیومدن سر کلاس	
مدیر عامل ۲	ما سر کلاس‌ها بودیم ولی نتیجه مثبتی نگرفتیم	
مدیر عامل ۳	حرف‌های مشاور خیلی انتزاعیه و اصلاً کمکی به ما با این همه مشکل و چالش نمی‌کنه	

## مقوله چهاردهم: بیکاری مزمن و عدم تعهد

مدیریت ارشد خروجی مدنظرش را به هر دلیل در سیستم نمی‌بیند، به همین دلیل احساسی از بیکاری مزمن در سازمان دارد. مشاهده افراد بیکار در سازمان این احساس را در وی تشدید می‌کند. این مسئله با سیاست تعدیل نیروی واحد استراتژی هم‌خوان است؛ اگرچه به‌دلایل دیگری تعریف شده است. از سوی دیگر، مدیریت ارشد تمایل دارد که سازمان را بزرگ کند تا پروژه‌های بیشتری را پوشش دهد. نیروهای صف با هر انقباض و انبساط سازمانی متغیرند؛ اما نیروهای صف بر اساس حداکثر تعداد نیروی کارشناسی اختصاص یافته‌اند و تعداد آن‌ها دستخوش تغییر نمی‌شود؛ به همین دلیل سازمان از بیکاری مزمن رنج می‌برد. دربارهٔ نیروهای ثابت صف هم، افراد امتیازآور در مناقصات در شرایط عدم وجود پروژه مرخص نمی‌شوند. با وجود بالانس نهایی مثبت هزینه و فایده در ایام بی‌کاری انضباط کاری سازمان را به هم می‌زنند و افراد ستاد را دچار سوءتفاهم می‌کنند.

جدول ۱۵. خلاصه نقل‌قول‌های بیکاری مزمن و عدم تعهد

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل‌قول	بیکاری مزمن و عدم تعهد
مدیر هلدینگ	همه دوبه‌دو پای این آسانسورن.	بیکاری مزمن
مدیر هلدینگ	هر لحظه یکی با لیوان چای توی مسیره	
مدیر هلدینگ	مدیرهای من فقط حرف می‌زنن	
مدیر هلدینگ	کسی کار نمی‌کنه.	
مدیر هلدینگ	تهش پروژه هم می‌خوابه.	عدم تعهد
مدیر هلدینگ	تهش هم هیچ کاری انجام نمی‌شه	
مدیر هلدینگ	همه چیز تعهده	

## مقاله پانزدهم: نبود سازوکار انگیزش و پاداش و بی‌انگیزگی

جدول ۱۶. خلاصه نقل قول‌های نبود سازوکار انگیزش

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل قول	نبود سازوکار انگیزش و پاداش و بی‌انگیزگی
معاون راهبردی	خیلی خودشان را درگیر نمی‌کنند یا ملزم نمی‌دانند	بی‌انگیزگی
مدیر عامل ۱	چه خاصی برای من داره	
مدیر عامل ۱	پرسنل می‌گن من تا حالا داشتم کارمو انجام می‌دادم، حالا چرا باید اضافه‌تر کار کنم	
مدیر عامل ۲	کارشون زیاد می‌شه؛ ولی از آن طرف سازمان هیچ رویکرد حمایتی و پشتیبانی نداره	

## مقاله شانزدهم: دخالت مدیر ارشد

مدیر ارشد به دلیل روحیه کارآفرینانه صبور نیست و انتظار دارد همه سازمان با ضرب‌آهنگ او هماهنگ شوند و همه روحیه کارآفرینانه و شم بازار داشته باشند. مدیران کسب و کارها، سودی در همکاری بیشتر نمی‌بینند و اغلب یا به دنبال شرکت مجزا شدن هستند یا راه‌اندازی کسب‌وکار برای خودشان. مدیریت ارشد چون کار را از طریق مدیران پیش نمی‌برد، سراغ کارشناسان می‌رود و پروژه‌ها را با آنها پیش می‌برد، این کار، یعنی دور زدن سلسله‌مراتب، مدیران میانی را ناراضی کرده است.

جدول ۱۷. خلاصه نقل قول‌های دخالت مدیریت ارشد

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل قول	دخالت مدیر ارشد
مدیر هلدینگ	به من می‌گن کارشناس‌ها رو پُررو می‌کنی	دخالت مدیر ارشد
مدیر هلدینگ	به من می‌گن سلسله‌مراتب رو رعایت نمی‌کنی	
مدیر هلدینگ	باز مدیر می‌آد می‌گه من رو دور زدی	

## مقاله هفدهم: اجرای نادرست استراتژی

پروژه‌ها در اجرا، طبق برنامه پیش نمی‌روند. دلیل لایبگیری مدیرانی است که استراتژی سازمان را به نفع خود نمی‌دانند، حتی گاهی استراتژی کاملاً وارونه اجرا می‌شود (برای مثال، ادغام دو واحد ستادی به ادغام دو واحد دیگر منجر می‌شود و این کار تا زمین‌گیر شدن کامل استراتژی ادامه می‌یابد). دلیل دوم عدم اجرای استراتژی، آن است که طرح‌های استراتژیک توسط افرادی اجرا می‌شوند که اصلاً در تدوین دخالتی نداشته‌اند یا کسانی که استراتژی را تدوین کرده‌اند اصلاً وارد اجرا نمی‌شوند.

## جدول ۱۸. خلاصه نقل‌قول‌های اجرای نادرست استراتژی

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل‌قول	اجرای نادرست استراتژی
معاون راهبردی	پروژه اصلاً قرار نبود این طوری بره جلو	اجرای نادرست استراتژی
معاون راهبردی	از پیشنهاد دهنده طرح در اجرا و راهبری استفاده نشد	
معاون راهبردی	استراتژی وارونه اجرا شد	

## مقاله هجدهم: عدم شفافیت در شرح وظایف

رویکرد مدیریت ارشد توقع دارد مدیران برای پیشبرد امور و استراتژی‌ها پیش قدم شوند و به دلیل عدم شفافیت، مدیران برای اجرای کار کمابیش درگیر می‌شوند. از دید مدیر، هر کس، در هر رتبه سازمانی که توان اجرای پروژه را دارد، باید کار را پیش ببرد؛ اما در عمل امکان این کار در یک هلدینگ وجود ندارد و سازمان کاملاً دستخوش تعارض و آشفتگی می‌شود. از طرفی، مدیر ارشد از برخی مدیران نقش‌های متضاد می‌خواهد که امکان آن به شکل بی‌طرفانه وجود ندارد و باعث نارضایتی همه از استراتژی می‌شود.

## جدول ۱۹. خلاصه نقل‌قول‌های عدم شفافیت در شرح وظایف

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل‌قول	عدم شفافیت در شرح وظایف
مدیر هلدینگ	چه فرقی می‌کنه من کار رو به کی دادم؟ شما اجرا می‌کردی	عدم شفافیت در شرح وظایف
معاون راهبردی	ایشون غیر از اینکه بحث استراتژی می‌کردند وقت اصلی‌شان را مدیریت یکی از کسب‌وکارها می‌گرفت	
مدیر هلدینگ	اینکه من بگم کار دست فلانی درست نیست. شما می‌تونید انجامش بدی، بده	

## مقاله نوزدهم: اشکالات ساختار و سیستم

اشکالات سیستم به تأمین نیروی انسانی و انطباق ساختار با سمت بازمی‌گردد؛ یعنی سمت به دلیل فرد به وجود آمده، نه نیاز. فرد به عنوان مدیر منتصب شده؛ اما کارمندی ندارد. ساختار سازمان هم هرم بلند است که با نوع پروژه‌های بودن سازمان تناسب ندارد.

## جدول ۲۰. خلاصه نقل‌قول‌های اشکالات ساختار و سیستم

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل‌قول	اشکالات ساختار و سیستم
معاون راهبردی	یک دوره‌ای ایشون اصلاً پرسنل نداشتن	اشکالات ساختار و سیستم
معاون راهبردی	نمی‌تونیم اجرای پروژه رو بدیم دست کسایی که عامل این کنده و نارضایتی‌ان	
مدیر هلدینگ	ساختار کنده داریم	
معاون راهبردی	ساختار بروکراتیک کند داریم	

### مقوله بیستم: رؤیایپردازی استراتژی به جای تدوین استراتژی

مدیر به افزایش تعداد بدنه سازمان علاقه دارد و به همین دلیل پروژه‌های مخالف ایده‌اش را وتو می‌کند. از سوی دیگر، تمایل دارد بدون انجام مطالعه و تنها با شمّ خود، به حوزه‌های جدید ورود کند و این کار برای مدیران که باید سودآور باشند، پذیرفتنی نیست.

#### جدول ۲۱. خلاصه نقل قول‌های رؤیایپردازی استراتژی

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل قول	رؤیایپردازی استراتژی به جای تدوین
معاون راهبردی	تحلیل استراتژی انجام می‌دهید فکر می‌کنید بقیه شرکت‌های دیگه که سمتش نمی‌رن، نمی‌فهمن	رؤیایپردازی استراتژی به جای تدوین
معاون راهبردی	سازمان‌های ایرانی جو یک کاری گرفته می‌شود	
معاون راهبردی	مدیریت یک رؤیاهایی داره که ممکن نیست	

### مقوله بیست و یکم: ارتباطات

ارتباطات در سازمان نادرست و جلسات طولانی و خسته‌کننده است و اغلب بی‌نتیجه می‌ماند. سازوکار انتخاب استراتژی، رأی‌گیری است و مدیرانی که در جریان شرایط و بازار یک کسب و کار نیستند، فقط برای تسویه حساب شخصی با رأی مثبت یا منفی مدیران کسب‌وکارها را تحت فشار می‌گذارند.

#### جدول ۲۲. خلاصه نقل قول‌های ارتباطات

مصاحبه‌شونده	نمونه نقل قول	ارتباطات
مدیر هلدینگ	جلسات بی‌شماری داریم	ارتباطات
مدیر هلدینگ	همیشه توی جلسه‌ایم	
معاون راهبردی	همه‌اش در حال مصاحبه و مناظره‌ایم	

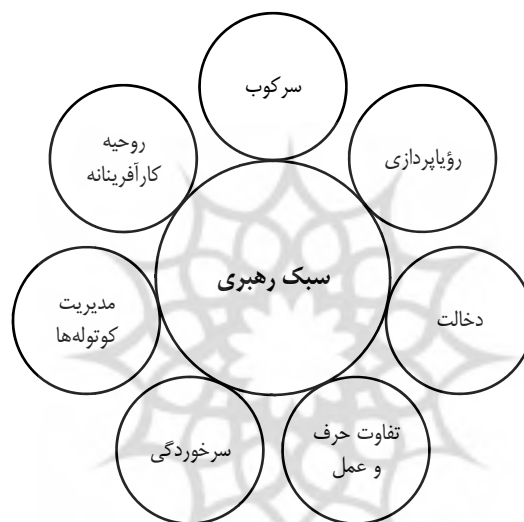
### شناسایی مضمون‌ها

#### مضمون اول: سبک رهبری

مضمون نخست، ترکیب مقوله‌های رؤیایپردازی، دخالت، مدیریت کوتوله‌ها، سرخوردگی و کارآفرینی است. این مضمون که یکی از ۷ جزء الگوی مک‌کنزی است، نشان می‌دهد که چگونه «سبک رهبری» و مدیریت برهم‌زننده تعادل سازمان و زمینه‌ساز شکست استراتژی است؛ رهبر سازمان که روحیه کارآفرینانه دارد با مدیریت صف و ستاد خود ارتباط درستی برقرار نمی‌کند؛ چرا که مدیران میانی در کل روحیه کارآفرینی ندارند و از سوی دیگر، باید در خصوص امور روزمره خود پاسخ‌گو باشند؛ از این رو فرصتی برای بلندپروازی و اشتباه ندارند. رهبر سازمان دائم در جست‌وجوی بازارهای جدید و تجربه‌های جدید است و از مدیران می‌خواهد که با او هم‌صدا شوند؛ اما مدیران توان یا تمایلی به این کار ندارند. آن‌ها به‌خوبی می‌دانند که عملکرد مالی واحد آن‌ها به‌سختی ممیزی خواهد شد؛ بنابراین تمایلی ندارند تا ریسک کنند. رهبر



سازمان که از این عدم همراهی سرخورده می‌شود، مستقیم به‌سراغ کارشناسان بدنه سازمان می‌رود و دور زدن سلسله‌مراتب سازمانی، به نارضایتی مدیران میانی دامن می‌زند؛ رهبری که دائم دم از حمایت از مدیران میانی می‌زند با دور زدن آن‌ها، در عمل قدرت و مشروعیت مدیرانش را به چالش می‌کشد. مدیران میانی که از این تعارضات به ستوه آمده‌اند دست به سرکوب گسترده کارشناسان می‌زنند و به اصطلاح، از آن‌ها انتقام می‌گیرند. به‌عنوان سازوکار دفاعی دیگر، مدیران دست به استخدام کارکنانی می‌زنند که توان همکاری مستقیم با رهبری سازمان و تفکر خارج از چارچوب را ندارند؛ بنابراین به‌طور مستمر کیفیت کارشناسان کاهش می‌یابد (کاواساکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). تمامی این مضمون نشان‌دهنده درهم‌ریختگی و از هم‌گسیختگی عنصر سبک رهبری است.



شکل ۳. سبک رهبری

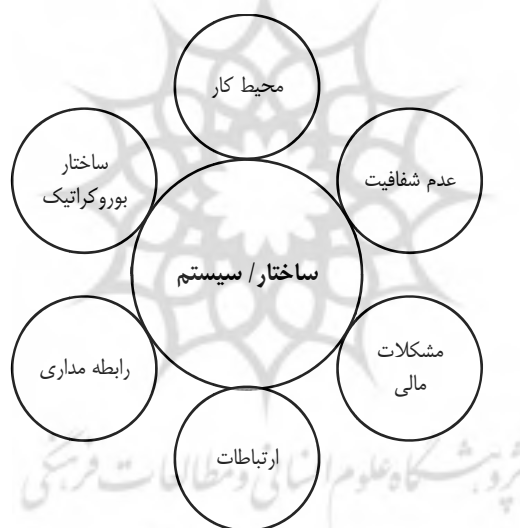
### مضمون دوم: اشکالات ساختار و سیستم

مضمون دوم، ترکیب مقوله‌های عدم شفافیت در وظایف، رابطه‌مداری، مشکلات مالی (نقدینگی) و ارتباطات است. این مضمون ترکیبی از دو جزء از اجزای مدل مک‌کنزی است: یک جزء نرم (سیستم) و یک جزء سخت (ساختار). ساختار سازمان سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک است؛ هر مدیر میانی برای جلوگیری از ارتباط مستقیم رهبری سازمان با کارشناسانش (آنچه در مضمون قبل به آن اشاره شد)، سیستم پیچیده‌ای از آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها پدید آورده است که از آن جمله، می‌توان به «کارشناس حق ندارد بدون حضور مدیر واحدش با مدیر واحد دیگر یا رهبری سازمان جلسه بگذارد» اشاره کرد.

محیط کار نیز منشأ اصلی تبعیض است: مدیران میانی برخی اتناقی اختصاصی دارند و برخی از اتناقی اختصاصی محروم هستند، برخی دسترسی به تنخواه اختصاصی دارند و برخی از آن محروم‌اند، برخی می‌توانند خود با طرف خارجی قرارداد ببندند و برخی نمی‌توانند. این موضوعات نه تنها عدالت سازمانی را به چالش می‌کشد، بلکه منشأ چشم‌هم‌چشمی

و گاه دشمنی‌های شخصی می‌شود که نتیجه آن در مضمون «استراتژی» و شیوه رأی‌دهی مدیران کاملاً عیان است. مشکلات مالی در چند محور قابل بررسی است. اول آنکه برخی از واحدها درآمدزایی دارند؛ اما برخی به‌طور مستقیم بر سوددهی شرکت تأثیر ندارند (صف و ستاد). این موضوع باعث می‌شود که مدیران واحدهای صف خود را برتر و بالاتر بدانند و پروژه‌های استراتژیک مدیران ستاد را نادید بگیرند یا آن را در اولویت قرار ندهند. مدیران ستاد نیز با لایبگیری، هم‌دستی در رأی‌گیری استراتژی‌های واحدهای صف اختلال ایجاد می‌کنند. مسئله بعدی مالی با مضمون رهبری مرتبط است: رهبری سازمان از مدیران، توقع کارآفرینی داخلی دارد و مدیران میانی که منافع مالی در انجام این کار نمی‌بینند (سهام‌دار نیستند)، تمایلی نشان نمی‌دهند. در نهایت عدم پرداخت حقوق و دستمزدها در موعد مقرر، باعث ناراحتی و نارضایتی کارکنان می‌شود.

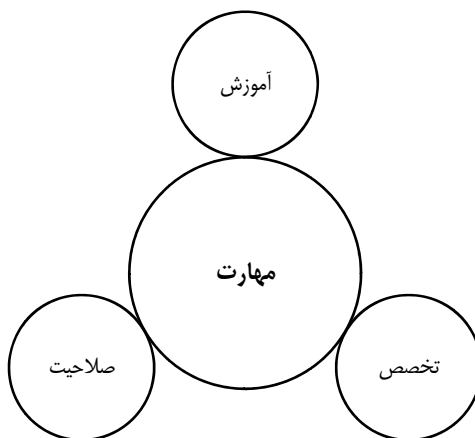
ارتباطات رسمی هم در سازمان جلسات طولانی و مکرر است که گاهی به نتیجه نمی‌رسد و به‌دلایلی که اشاره شد، صحنه درگیری ظاهری و تسویه حساب‌های شخصی است؛ بنابراین رأی‌گیری‌های استراتژیک هم به بی‌راهه می‌رود.



شکل ۴. مضمون دوم: اشکالات ساختار و سیستم

#### مضمون سوم: مهارت

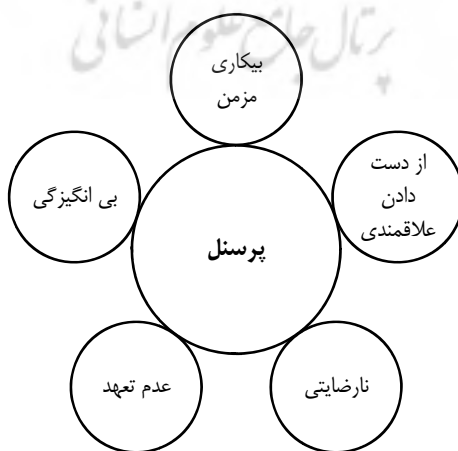
این جزء در مدل مک‌کنزی به مهارت اختصاص دارد که در سازمان با عواملی چون آموزش، تخصص و صلاحیت مرتبط است. آموزش‌ها در سازمان فقط برای لایه‌های مدیریتی برقرار است و کمابیش بودجه‌های کلانی به آن اختصاص می‌یابد؛ اما کارشناسان که در عمل مجریان استراتژی‌ها هستند، آموزش دیده نیستند. این موضوع زمینه احساس بی‌عدالتی است که با مضامین «ساختار و سیستم» و «کارکنان» مرتبط است. باور کارکنان به عدم تخصص و صلاحیت مدیران و ناتوانی آن‌ها در مدیریت با مضمون «سبک رهبری و مدیریت» مرتبط است که نتیجه آن، از بین رفتن مشروعیت و قدرت مدیران است، به مشکلات سازمانی دامن می‌زند.



شکل ۵. مضمون سوم: مهارت

## مضمون چهارم: کارکنان

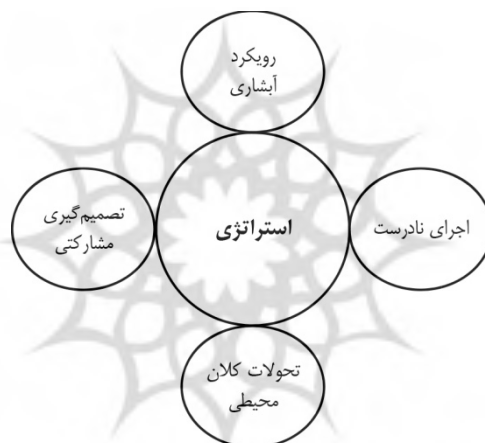
این مضمون را به جهت تأثیرهای منفی آن، می‌توان نیمهٔ تاریک فرهنگ نامید که به‌نوعی از فرهنگ سازمانی اشاره می‌کند که مانع استراتژی است و امکان پیشبرد استراتژی را نمی‌دهد (ریک، ۲۰۱۵). این مضمون شامل مقوله‌های بی‌انگیزی، بیکاری مزمن، عدم تعهد، نارضایتی کارکنان و از دست دادن علاقه‌مندی است. مضامین قبل، از جمله سبک رهبری/مدیریت، ساختار و سیستم و عدم مهارت مدیران میانی، بر این مضمون تأثیرگذارند. همان‌گونه که در شرح مقوله‌ها اشاره شد، کاشناسان تازه‌وارد، پتانسیل و علاقه‌مندی بالایی دارند؛ اما به مرور تحت سیستم سرکوب، عدم شفافیت و عدم برآورده‌سازی نیازهای اولیه، مانند حقوق و دستمزد سر وقت، دچار رخوت و سرخوردگی می‌شوند یا «مدیریت کوتوله‌ها» را تاب نمی‌آورند و سازمان را ترک می‌کنند. بنابراین فرهنگ سازمانی عامل اصلی شکست استراتژی به شمار می‌رود؛ چرا که عاری از ظرفیت‌های مثبت برای هم‌سویی و اجرا استراتژی است و در برابر آن بی‌انگیزه و مقاوم است.



شکل ۶. مضمون چهارم: کارکنان

### مضمون پنجم: استراتژی

همان گونه که در پارادایم بر ساخت‌گرایی واضح است، کلمات و اصطلاحات و در کل، نفس دانش، نوعی بر ساخت اجتماعی محسوب می‌شود؛ از این رو هر اصطلاحی باید مبتنی بر بستر مورد مطالعه و بافت دانشی موجود بازتعریف شود. از این منظر، در این پژوهش مفهوم استراتژی بازبینی شده است و مقوله‌های برنامه‌ریزی مشارکتی، رویکرد آبشاری و عارضه‌یابی، مشکلات اجرا و مشکلات تدوین در آن شناسایی شده است. از بین این مقوله‌ها، مقوله‌های برنامه‌ریزی مشارکتی و رویکرد آبشاری، دارای تأثیر مثبت و تغییرات کلان محیطی مانند نرخ بهره، نرخ ارز، عدم تأمین نهاده‌های مورد نیاز و اجرای نادرست استراتژی، دارای تأثیر منفی هستند. اجرای نادرست به عدم ارتباط بین تدوین و اجرا بازمی‌گردد؛ به این معنا که استراتژی توسط کسانی اجرا می‌شود که در تدوین آن دخالتی نداشته‌اند و گاه درکی از آن ندارند. مضمون کارکنان هم، یکی از مضامین کاملاً مرتبط با اجرای نادرست استراتژی است.



شکل ۷. مضمون پنجم: استراتژی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر بر آن بود تا با توجه به اصل تناسب میان اجزای سازمان، موانع اجرای استراتژی را از نگاه تیم مدیریت ارشد بررسی کند؛ از این رو لنز نظری مدل مک‌کنزی انتخاب شد و دلایل شکست استراتژی در هر جزء از اجزای مدل هفت‌گانه مک‌کنزی، بررسی و طبقه‌بندی شد. مدل مک‌کنزی آسان به نظر می‌رسد؛ اما با توجه به انتزاعی بودن اجزای آن، هریک از عناصر تشکیل‌دهنده مدل به صورت قالبی و پیش فرض قابل شناسایی نیستند، بلکه باید از طریق مصاحبه و مشاهده شناسایی و کشف شوند. در این مطالعه ابعاد مدل مک‌کنزی از دید مدیران ارشد و میانی بررسی و در نهایت، مشکل عدم اجرای استراتژی شناسایی شد. به عنوان مهم‌ترین عامل می‌توان به عدم وجود «ارزش‌های مشترک» اشاره کرد. مسئله نمایندگی (مقوله هفتم)، سرخوردگی رهبر سازمان از عدم هم‌سویی مدیران میانی با وی (مضمون یکم)، احساس بی‌عدالتی بین مدیران صف و ستاد (مضمون دوم) باعث می‌شود تا رأس هرم سازمان ارتباطاتی آشفته و پیچیده داشته باشد که سیگنال‌های متناقضی به بدنه هرم سازمان مخابره کند. در بخش میانی سازمان نیز دخالت مستقیم رهبر

سازمان در امور مدیران میانی و گاهی دور زدن آن‌ها و رویکرد سرکوب‌گرایانه مدیران میانی، برای جلوگیری از این موضوع (مضمون اول) باعث سردرگمی کارشناسان، احساس بی‌عدالتی و بی‌انگیزگی آن‌ها می‌شود. عدم مهارت مدیران میانی در کنترل اوضاع (مضمون دوم) به بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی کارکنان دامن می‌زند و در نهایت، گسست کاملی در فهم مشترک سازمانی در کلیه سطوح سازمان را شکل می‌دهد. بدین ترتیب سازمانی که با شعار «با توکل بر خدا می‌توانیم برترین باشیم» و تکیه بر تدوین استراتژی مشارکتی و رویکرد آشنایی برای اجرای آن، استراتژی محور به شمار می‌رود و پاداش و مزایای عالی برای کارکنانش تهیه کرده است (البته با تأخیر) و رهبر سازمان با کارشناسانش رابطه مستقیم و صمیمی دارد، هنگام عمل، در اجرای استراتژی شکست می‌خورد. آنچه به نظر می‌رسد آن است که برای موفقیت استراتژی به چیزی فراتر از یک روش خوب برای تدوین استراتژی نیاز است: همه اجزای هفت‌گانه سازمان باید در تناسب و تعادل باشند تا استراتژی به ثمر نشیند. یافته‌های به‌دست‌آمده با نتایج پژوهشگران دیگر، به‌نحوی ارتباط دارد که در جدول ۲۳ به آن پرداخت شده است.

جدول ۲۳. مقایسه نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین

پژوهش‌های مشابه		پژوهش حاضر
سبک مدیریت	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰	مقوله‌های رؤیابرداری، دخالت، مدیریت کوتوله‌ها، سرخوردگی و کارآفرینی (سبک مدیریت از الگوی مک‌کنزی)
	هاکونسون و همکاران، ۲۰۱۲	
مدیریت تغییر نامناسب	ملاحسینی و احمدخانی، ۲۰۱۲	
رهبری نامناسب	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰	
	چاتر و پوچو، ۲۰۱۰	
قابلیت ناکافی کارکنان	کوس‌اغلو و همکاران، ۲۰۱۸	آموزش، تخصص و صلاحیت (مهارت در الگوی مک‌کنزی)
ابهام در استراتژی	المسجاه، ۲۰۱۱	مقوله‌های برنامه‌ریزی مشارکتی، رویکرد آشنایی و عارضه‌یابی، مشکلات اجرا و مشکلات تدوین استراتژی (استراتژی در مدل مک‌کنزی)
	بیر و ایستنتات، ۲۰۰۰	
مشکلات فرهنگی	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰	مقوله‌های بی‌انگیزگی، بیکاری مزمن، عدم تمهد، نارضایتی کارکنان و از دست دادن علاقه‌مندی (کارکنان در الگوی مک‌کنزی)
	چاتر و پوچو، ۲۰۱۰	
	المسجاه، ۲۰۱۱	
نبود منابع کافی	پلا، سوماروان و دریانتو، ۲۰۱۳	مقوله‌های عدم شفافیت در وظایف، رابطه‌مداری، مشکلات مالی (نقدینگی)، و ارتباطات (ساختار و سیستم از الگوی مک‌کنزی)
ارتباطات ضعیف	المسجاه، ۲۰۱۱	مقوله‌های عدم شفافیت در وظایف، رابطه‌مداری، مشکلات مالی (نقدینگی)، و ارتباطات (ساختار و سیستم از الگوی مک‌کنزی)
	کوس‌اغلو و همکاران، ۲۰۲۰	

دست‌آورد اصلی این پژوهش، در دو مورد قابل بررسی است؛ اول آنکه برخلاف مطالعات پیشین که به مطالعه موانع اجرای استراتژی پرداخته‌اند، این پژوهش به ایجاد تعادل و موازنه بین اجزا نیز توجه داشته است. در واقع پژوهشگران بر

این باورند که رفع موانع شناخته شده برای اجرای اثربخش استراتژی کافی نیست؛ بلکه بایست تناسب بین اجزای سازمان به‌خوبی برقرار شود. دوم آنکه اکثر پژوهش‌ها با تأکید بر مدیریت مشارکتی و صدا دادن به کلیه طبقات سازمان، موانع اجرای استراتژی را بر اساس ایده‌های کلیه افراد سازمان شناسایی کرده‌اند و این در حالی است که نظریات گروه مدیریتی، به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی و گردانندگان اصلی سازمان، به‌تنهایی بررسی نشده و به‌نوعی در هیاهوی مدیریت مشارکتی محو شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر فقط بر نظرها و دیدگاه‌های مدیران اصلی سازمان تمرکز داشته است. به‌لحاظ کاربردی، نتایج این پژوهش به مدیران کمک می‌کند تا تدوین استراتژی توازن بین اجزای کسب‌وکار را در نظر داشته باشند و از رشد نامتوازن اجزای سازمان که به شکست استراتژی منجر می‌شود، پرهیز کنند. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند دستمایه پژوهش کمی برای درک امکان تعمیم‌پذیری نتایج و ارائه یک مدل برای اجرا و کنترل استراتژی شود.

باید در نظر داشت که این پژوهش با محدودیت‌های ذاتی یک پژوهش کیفی به لحاظ تعمیم‌پذیری مواجه است؛ با این وجود، به‌دلیل آنکه پژوهش کیفی رویکرد تجویزی ندارد، هر سازمانی می‌تواند با الگوی مک‌کنزی و چارچوب‌بندی کلی این پژوهش به رفع موانع اجرای استراتژی همت گمارد. یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، نمونه‌گیری از زمان و مکان بود. تعداد میدان‌های پژوهش و فاصله زمانی آن‌ها به‌نحوی بود که امکان حضور یکسان پژوهشگر در همه میدان‌ها وجود نداشت. برای فائق آمدن بر این محدودیت، پژوهشگر برنامه‌ای برای حضور متعادل و متوازن در همه نوبت‌های کاری در مکان‌های مختلف تهیه و اجرا کرد. محدودیت مالی و عدم وجود حامی مالی، از دیگر محدودیت‌های اصلی این پژوهش بود که پژوهشگر آن را با سرمایه شخصی خود برطرف ساخت. به‌لحاظ مکانی، همه میدان‌های پژوهش خارج از حریم شهر و در نقاطی دور از اماکن مسکونی قرار گرفته بودند که حضور پژوهشگر را با مشکل مواجه می‌کرد؛ به همین دلیل پژوهشگران در زمان حضور از خانه‌های سازمانی استفاد کرد.

## منابع

- بزرگمهر، ناصر (۱۳۸۸). مدیریت کوتوله‌ها (چاپ اول). تهران: روزگار وصل.
- حسینی سیاه‌گلی، مهناز و قدمی، مصطفی (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر تغییر در نظام برنامه‌ریزی شهری ایران با استفاده از نظریه مبنایی. *جغرافیای سرزمین*، ۱۳(۵۱)، ۳۱-۵۰.
- حقیقی، محمد؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ عصبانی، توحید و ترابی، اصغر (۱۳۹۰). بررسی و اولویت بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۴۹(۴)، ۵۱-۷۰.
- خلیلی شورینی، سهراب و محضری، مهدی (۱۳۹۳). شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آن‌ها. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۰(۵۶)، ۱۱۱-۱۳۲.
- رضایی، سمیه (۱۳۹۸). بررسی موانع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۴(۱۶). دسترسی در: <https://civilica.com/doc/99106>

- سلیمانی، محسن؛ نیکنام، منوچهر و سیدصالحی، سیدعلیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع و مشکلات پیاده سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران. *مطالعات کمی در مدیریت*، ۴(۲)، ۱-۱۸.
- کاظمی رضایی، سیده الهام؛ زردشتیان، شیرین و عباسی، همایون (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۷(۱۳)، ۶۹-۸۲.
- مصدق راد، علی محمد و اصفهانی، پروانه (۱۳۹۸). چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان: یک مطالعه کیفی. *پایش*، ۱۹(۱)، ۱۹-۳۹.
- مظلومی، نادر و جلالی، سیدحسین. (۱۳۹۱). اولویت بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۴(۷)، ۱۲۵-۱۴۸.

## References

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418. doi:10.1108/09576060210436669
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Impact Factor*, 43(1), 39-58.
- Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
- 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. doi:10.1108/09555349810241590
- Andrew Campbell, Whitehead, J., Michael Goold & Alexander, M. (2014). *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions* (1st ed.). CA: Jossey-Bass.
- Arnaud, G. (2002). The Organization and the Symbolic: Organizational Dynamics Viewed from a Lacanian Perspective. *Human Relations*, 55(6), 691-716. doi:10.1177/0018726702556004
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bozorgmehr, N. (2009). *Dwarf management* (1st ed., Vol. 1)., Tehran: Roozegar vasl. (in Persian)
- Cândido, C. J. F. & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57. doi:10.1108/BJM-11-2017-0350



- Čater, T. & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.
- Creswell, J. W. & Poth, C.N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage publications.
- Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business horizons*, 51(4) 301-309. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases: a Competitive Advantage Approach*. United Kingdom: Pearson.
- Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079-1098. doi:10.1108/BPMJ-01-2016-0004
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (11<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500. doi:10.2307/256010
- Håkonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B. & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*, 45(2-3), 182-208.
- Haghighi, M., Rahmani Yushanloui, H., Assiani, T., & Torabi, A. (2010). Investigating and prioritizing obstacles to implementing strategic organizational plans. *Strategic Management Research*, 49(1), 51-70. (in Persian)
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3(4), 278-285. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4164915>
- 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.
- Heracleous, L. & Werres, K. (2016). On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure. *Long Range Planning*, 49(4), 491-506. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.006>
- Höglund, L., Mårtensson, M. & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 34(7) 1608-1634
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*: FT Press.

- Hrebiniak, L. G. & Snow, C. C. (1982). Top-Management Agreement and Organizational Performance. *Human Relations*, 35(12), 1139-1157. doi:10.1177/001872678203501205
- Huy, Q. (2016, 24 Jan 2020). Five Reasons Most Companies Fail at Strategy Execution. *Strategy*. Retrieved from <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-reasons-most-companies-fail-at-strategy-execution-4441>
- Jameson, D. A. (2001). Narrative Discourse and Management Action. *The Journal of Business Communication (1973)*, 38(4), 476-511. doi:10.1177/002194360103800404
- Kawasaki, G. (June 08, 2001). From the desk of management changes at Apple. *MacUser*. Retrieved from <https://wordspy.com/index.php?word=bozo-explosion>
- Kazemi Rezaei, S. E., Zardashtian, S., & Abbasi, H. (2014). Identifying and prioritizing the obstacles to formulating and implementing strategic management in the general administrations of sports and youth in western Iran. *Contemporary Researches in Sports Management*, 7(13), 69–82. (in Persian)
- Khalili Shurini, S., & Mehdhari, M. (2015). Knowing the obstacles to implementing strategic plans and prioritizing them. *Strategic Management Research*, 20(56), 111–132. (in Persian)
- Köseoglu, 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, 102574.
- Köseoglu, M. A., Yazici, S. & Okumus, F. (2018). Barriers to the Implementation of Strategic Decisions: Evidence from Hotels in a Developing Country. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 514-543. doi:10.1080/19368623.2018.1402723
- Kraaijenbrink, J. (2022). *The Strategy Handbook: The Secret Sauce to Daily Business Success*: Leaders Press.
- Luhangala, H. M. & Anyieni, A. (2019). Strategy implementation on organisation performance: A case of public secondary schools Nyamira County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 394-410.
- Makwana, A. D. & Patange, G. S. (2022). Strategic implementation of 5S and its effect on productivity of plastic machinery manufacturing company. *Australian Journal of Mechanical Engineering*, 20(1), 111-120.
- Mazloumi, N., & Jalali, S. H. (2009). Prioritizing obstacles affecting the implementation of strategic plans in the country's pharmaceutical industry. *Executive Management Research Journal*, 4(7), 125-148. (in Persian)
- Mollahoseini, A. & Ahmadkhani, H. (2012). Surveying and identifying the factors affecting successful implementation of business strategies in companies of Fars province industrial towns (case study: companies of food industries). *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 265-272.
- Mossadegh Rad, A. M., & Esfahani, P. (2018). Challenges of strategic planning in hospitals: a qualitative study. *Monitoring*, 19(1), 19-39. (in Persian)

- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119-134. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Nutt, P. C. (1983). Implementation Approaches for Project Planning. *The Academy of Management Review*, 8(4), 600-611. doi:10.2307/258261
- Ocak, S., Aladag, O.F., Koseoglu, M.A. & King, B. (2022). Barriers To Strategy Implementation In Turkey's Healthcare Industry: Hospital Manager Perspectives. *Hospital Topics*, 100(4), 196-204. doi:10.1080/00185868.2021.1952123
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality Management*, 13(7), 327-338.
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54.
- Pella, D. A., Sumarwan, U. & Daryanto, A. (2013). Factors affecting poor strategy implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183-204.
- Rezaei, S. (2016). Examining the obstacles to formulating and implementing strategic planning in organizations. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 4(16). (in Persian)
- Rick, T. (2015). The dark side of corporate culture: Death blow to any strategy. *Corporate Culture*. Retrieved from <https://www.torbenrick.eu/t/r/acm>
- Sabourin, V. (2015). Strategy execution: five drivers of performance. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 127-138. doi:10.1108/JSMA-06-2014-0048
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach* (7 ed.). U.K.: John Wiley & Sons.
- Shah, A. M. (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. *Global Business Review*, 6(2), 293-302. doi:10.1177/097215090500600208
- Siahgoli, M. H., & Ghadami, M. (2016). The factors affecting the changes in the urban planning system of using grounded theory. *Territory*, 13(51), 31-50. [https://sarzamin.srbiau.ac.ir/article\\_10336.html](https://sarzamin.srbiau.ac.ir/article_10336.html)
- Silva, B. & Schoenwaelder, T. (2019). *Why good strategies fail: Addressing the three critical strategic tensions*. Retrieved from U.S.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724-736. <https://doi.org/10.2307/258041>
- Soleimani, M., Niknam, M., & Seyed Salehi, S. A. (2012). Investigating obstacles and problems of implementing strategic management in Iran's electricity industry. *Quantitative Studies in Management*, 4(2). (in Persian)
- Sorooshian, S., Norzima, Z., Yusof, I. & Rosnah, Y. (2010). Effect analysis on strategy implementation drivers. *World Applied Sciences Journal*, 11(10), 1255-1261.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

- Wernham, R. (1985). Obstacles To Strategy Implementation In A Nationalized Industry[1]. 22(6), 632-648. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00015.x>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. Pearson.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1989). Research notes and communications strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3), 295-302. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250100308>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). UK: SAGE Publications, Inc.

