



# The Role of Organizational leadership in Implementing Strategies and Strategic Documents of the Revolutionary Institutions of the Islamic Republic of Iran

*Meysam Farzin<sup>1</sup>*

*Ali Mohammad Ahmadvand<sup>2</sup>*



Article type: Article extracted from the doctoral dissertation

Received: 2021.5.16

Accepted: 2021.7.11

DOR: 20,1001,1,25381946./SSJ.2021,97089

## *Abstract*

The purpose of this article is to enumerate the effective factors and criteria of Organizational leadership in the implementation of strategies and strategic documents of the revolutionary institutions of the country by a case study of the strategic documents of the Islamic Revolutionary Guard Corps. This research is applied in terms of purpose and in terms of method, it is considered as a kind of exploratory type. After reviewing the theoretical foundations, background and exploratory studies, a conceptual model of research is developed and interviewed (qualitative data) and completed a questionnaire. (Quantitative data) was collected by 72 experts in the field of strategic management of the IRGC, research data was collected and analyzed by structural equation method and final model. The proposed leadership model consists of 4 dimensions of support and demand, managerial coalition group, appropriate leadership style and managerial competencies, each of which has components that are presented in the conclusion section and a total of 18 components are presented.

## *Key Words*

Implementation, Strategy implementation, Organizational leadership, Revolutionary institutions, IRGC.

---

1. PhD in Strategic Management, Faculty of Strategic Management, Higher National Defense University, Tehran, Iran (Corresponding Author), Me\_farzin@yahoo.com

2. Professor of System Management, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran, Alimohammadahmadvand@gmail.com

# نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها و اسناد راهبردی در نهادهای انقلابی

میثم فرزین<sup>۱</sup>

علی محمد احمدوند<sup>۲</sup>

نوع مقاله: مقاله مستخرج از رساله دکتری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۴/۲۰



فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، سال ششم، شماره ۲ (پیاپی ۲۰) - تابستان ۱۴۰۰\* ۲۴-۵

DOR: 20,1001,1,25381946./SSJ.2021,97089

## چکیده

هدف این مقاله، احصای عوامل و معیارهای موثر رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها و اسناد راهبردی نهادهای انقلابی کشور با مطالعه موردی اسناد راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است. این تحقیق به‌لحاظ هدف، کاربردی است و به‌لحاظ روش، آمیخته از نوع اکتشافی به‌شمار می‌آید. در این تحقیق، پس از مرور مبانی نظری، پیشینه‌شناسی و مطالعات اکتشافی، مفهوم تحقیق تدوین گردید و با انجام مصاحبه (داده‌های کیفی) و تکمیل پرسش‌نامه (داده‌های کمی) توسط ۷۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت راهبردی سپاه، داده‌های تحقیق گردآوری و با استفاده از روش معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل و الگوی نهایی، تکمیل و ارائه شد. الگوی ارائه‌شده از چهار بُعد حمایت و مطالبه‌گری، گروه ائتلاف مدیریتی، سبک رهبری متناسب و شایستگی‌های مدیریتی تشکیل شده است و هر یک از ابعاد نیز دارای مولفه‌هایی هستند و در مجموع، ۱۸ مولفه پدیدار گردیده است.

**واژگان کلیدی:** پیاده‌سازی، پیاده‌سازی راهبرد، رهبری سازمانی، نهادهای انقلابی، سپاه

## مقدمه

عوامل متعددی در پیاده‌سازی راهبردها و اسناد راهبردی سازمان‌ها و نهادها موثرند که در این میان، عامل رهبری سازمانی مورد توجه برخی از محققان این حوزه بوده است. رهبری سازمانی به ویژگی‌ها، شایستگی‌ها، سبک‌ها و رفتار مدیران سطوح عالی سازمان اشاره دارد که در عملکرد کلی سازمان نقش به‌سزایی دارد. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که از جمله نهادهای رشدیافته در انقلاب اسلامی ایران است که در راستای شناخت قابلیت‌های مورد نیاز برای ایفای رسالت سنگین

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Me\_farzin@yahoo.com

۲. استاد مدیریت سیستم، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران Alimohammadahmadvand@gmail.com

خود در پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن در محیط پرچالش و سیال آینده، سند راهبردی "تصویر مطلوب سپاه" را تدوین نموده و فرماندهان و مدیران این نهاد انتظار دارند که در یک چشم‌انداز بیست‌ساله به قابلیت‌های تعیین‌شده در سند مذکور دست یابند. گرچه عوامل و موضوعات مختلفی در تحقق سند مذکور نقش دارند اما تبیین نقش عامل رهبری سازمانی در تحقق سند راهبردی تصویر مطلوب در سپاه به‌عنوان مسئله تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌است. این مقاله پس از بررسی ادبیات موضوع حوزه‌های رهبری سازمانی، پیاده‌سازی راهبرد و نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبرد با واکاوی و بهره‌گیری از تجربیات بومی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی سعی دارد به این سؤال اصلی پاسخ دهد که «نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟»

در راستای پاسخ به این سؤال اصلی، سؤالات زیر مطرح گردیده‌است:

۱. ابعاد رهبری سازمانی موثر در پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه چیست؟
۲. مولفه‌های ابعاد رهبری سازمانی که در پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه موثرند، چیست؟

### پیشینه تحقیق

اوزارسکی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "چارچوب رهبری برای اجرای برنامه راهبردی سازمان" توصیه‌هایی را برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی دانشکده پرستاری بیان نموده‌است: ۱. تدوین اصول راهنما برای تسهیل تعاملات سازمانی؛ ۲. تخصیص منابع مالی و مدیریتی به پیاده‌سازی؛ ۳. ایجاد ساختاری برای تعیین مسئولیت رهبران؛ ۴. ارزیابی هر ساله فرآیندهای پیاده‌سازی؛ ۵. برقراری ارتباطات شفاف و تمرکزی برای آگاهی و تعامل با جامعه؛ ۶. بازخوردگیری از هیئت علمی و کارکنان؛ ۷. تشخیص مشارکت‌ها و برگزاری جشن موفقیت‌ها.

رادومسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "نقش مدیران در پیاده‌سازی موثر راهبرد" به اهمیت اقدامات مناسب و به‌موقع مدیران پرداخته و آن را از شایستگی‌های مدیران مهم‌تر دانسته‌است. وی در این تحقیق، مفهومی با عنوان "آگاهی راهبردی" را مطرح نموده‌است که از دانش و مهارت‌های مدیریتی برتر است و در قدرت تصمیم‌گیری و تخصیص بهینه وظایف و مسئولیت‌های مدیران

1. Diane Uzarski  
2. Joanna Radomska

تجلی می‌یابد. وی توصیه‌هایی را نیز در جهت ارتقای اثربخشی پیاده‌سازی توسط مدیران مطرح نموده‌است که بدین شرح است: ۱. تفویض اختیار مدیریتی به رهبران سطوح مختلف سازمانی؛ ۲. مشارکت‌دهی کارکنان در اقدامات اجرایی با هدف کاهش مقاومت و تعارض‌های سازمانی؛ ۳. تفکیک صریح قدرت و اختیارات با انتصاب فرد یا گروه ویژه با وظیفه هماهنگی و نظارت بر روند پیاده‌سازی راهبرد.

اوریلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "چطور رهبری مهم است: تأثیر هم‌سویی رهبران بر پیاده‌سازی راهبرد" به لایه‌ها و سطوح مختلف رهبری در سازمان‌ها و تأثیر سلسله‌مراتبی آنها بر پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی در یک سامانه بهداشتی پرداخته‌اند و نتیجه گرفته‌اند که هم‌سویی رهبران در سطوح مختلف سازمان، به طرز چشمگیری عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. جلالی و مظلومی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی راهبرد" ضمن بررسی عمیق مؤلفه رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا را در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی مورد مطالعه قرار داده و نقش چهار متغیر قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان را در رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت‌های پیمانکاری تأسیسات و تجهیزات صنعتی ارزیابی نمودند. یافته‌های این محققان، ضمن تأیید رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی، نشان می‌دهد که ایجاد تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان، مهم‌ترین کارکرد رهبری تحول‌گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می‌تواند با به‌همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی آماده سازد.

## مبانی نظری تحقیق

### الف. مفهوم‌شناسی

#### ۱. رهبری سازمانی

رهبری<sup>۲</sup> مفهومی رایج در حوزه مدیریت است که باعث ایجاد ادبیات ویژه‌ای در حوزه مدیریت و سازمان شده‌است (جونز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)؛ با این وجود، به‌رغم بررسی‌های متعدد در باب این مفهوم و توافق یکپارچه در مورد اهمیت رهبری سازمانی در موفقیت سازمان‌ها، نهادها و بخش خصوصی، حوزه

1. Charles A. O'Reilly

2. Leadership

3. Jones

مطالعات رهبری در بیان یک الگو یا رویکرد منسجم و مورد توافق و پذیرش، موفق نبوده است (جونز، همان: ۲۵۹). دانشمندی نظیر استونر و فریمن (۱۹۹۴) و مورهد و گریفین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) رهبری سازمانی را فرآیند قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه برای نیل به اهداف تعریف نموده‌اند. هیت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) رهبری سازمانی را توانایی مدیر در پیش‌بینی و حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دیگران در ایجاد تغییرات راهبردی لازم تعریف کرده‌اند. رهبری سازمانی توانمندی چندمنظوره شامل مدیریت از طریق دیگران است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات فزاینده فضای کسب‌وکار جهانی امروز تطبیق یابند.

## ۲. پیاده‌سازی راهبرد

بسیاری از صاحب‌نظران رمز بقا و موفقیت سازمان‌ها را هوشیاری مدیران و رهبران در اتخاذ مناسب‌ترین راهبردها می‌دانند؛ اما با این وجود، مسئله مهم‌تر، موضوع پیاده‌سازی راهبردهاست؛ به طوری که دیوید<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که تدوین موفقیت‌آمیز راهبردها به تنهایی نمی‌تواند پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین نماید (اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر، ۱۳۹۳: ۱۴-۱۶). در سال ۱۹۹۹ م. مقاله‌ای در مجله ماهانه مکینزی<sup>۵</sup> بهترین راهبرد سازمان را راهبرد قابل اجرا معرفی نمود (مک لنان، ۱۳۹۳) و این در حالی است که «بسیاری از مدیران به اندازه‌ای که به تدوین راهبرد تأکید و توجه می‌کنند، بر پیاده‌سازی و اجرای راهبرد تمرکز کافی نداشته و بر این اساس، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی مانده و اجرایی نمی‌شوند» (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱). در واقع، با وجود آنکه اغلب مدیران اذعان دارند که پیاده‌سازی راهبرد بسیار مشکل‌تر از تدوین راهبرد است اما به اندازه تدوین به آن توجه نکرده (همان) و آن را یک موضوع تاکتیکی در حیطه مسئولیتی مدیران میانی می‌دانند (مک لنان، ۱۳۹۳). ساده‌انگاشتن، اهمیت کمتر قائل شدن، فقدان شناخت در مورد فرآیند انجام، شروع و پایان آن و نیز مشکلات اجرایی و عملی مدیران میانی، از جمله عوامل مورد اشاره پژوهشگران و مدیران در زمینه ضعیف یا نادیده‌انگاشتن مرحله پیاده‌سازی راهبرد

1. Stoner & Freeman
2. Moorhead & Griffin
3. Hitt, Ireland, & Hoskisson
4. David
5. Mckinsey Quarterly
6. Andrew MacLennan

است (آلتونن و ایکاوالکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ الکساندر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵؛ نوبل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). جوش و گلوک<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) در تحقیقی نشان دادند که مدیران ۲۳ درصد از وقت خود را به تدوین و برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند و این در حالی است که فقط ۸ درصد را برای استقرار یک سیستم مدیریتی و اجرای تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌های تدوین شده صرف می‌کنند (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱: ۲۲). ربینیاک<sup>۵</sup> (۱۳۸۹) به این نکته اشاره می‌کند که مدیران برای برنامه‌ریزی راهبردی و نه برای پیاده‌سازی راهبرد تعلیم داده شده‌اند و بر این اساس، نسبت به برنامه‌ریزی دانش بیشتری دارند (مک لنان، ۱۳۹۳). نتیجه بررسی چاران و کالوین<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که ۷۰ درصد شکست مدیران عامل، ناشی از تدوین راهبرد ضعیف نیست بلکه از پیاده‌سازی و اجرای ضعیف ناشی می‌شود. همچنین، تحقیقات صورت گرفته بر روی مرحله تدوین راهبرد، بیشتر از مرحله پیاده‌سازی و اجرای آن بوده است و این مرحله به سبب ماهیت عملیاتی و وابستگی به عنصر تجربه، در میان دیگر اجزای فرایند مدیریت راهبردی، حجم کمتری از تحقیقات و الگوهای نظری را به خود اختصاص داده است (رهنورد، فتحی لیواری و روشن دل اربطانی، ۱۳۹۳: ۷۶). بر این اساس، توانمندی در پیاده‌سازی راهبرد، از منابع رقابتی سازمان محسوب می‌شود که تقلید از آن برای رقبا بسیار دشوار خواهد بود (غفاریان، تفویضی و رضائی یوسفی، ۱۳۸۶). نحوه پیاده‌سازی و اجرای راهبرد می‌تواند یک تصمیم راهبردی مناسب را بی‌اثر کرده و یا یک انتخاب مناسب را موفق سازد (رهنورد و دیگران، ۱۳۹۳). پیاده‌سازی و اجرا هسته اصلی موفقیت کسب و کار (جویسی، ۲۰۰۵) و شایستگی محوری سازمانی<sup>۷</sup> (فاولی و فلمینگ، ۲۰۰۵) بوده و پیاده‌سازی و اجرای کارآمد یک راهبرد متوسط (نه چندان فوق‌العاده) همواره بر پیاده‌سازی و اجرای میان‌مایه یک راهبرد فوق‌العاده برتری دارد (استرلینگ، ۲۰۰۳)؛ بر این اساس، به اعتقاد اینگلهاف<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) بیشتر سازمان‌ها باید از جستجوی راهبردهای عالی<sup>۹</sup> به سمت توسعه قابلیت‌های عالی پیاده‌سازی و اجرای راهبرد حرکت کنند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰)؛ اما چرا سازمان‌ها در پیاده‌سازی راهبرد خود ناتوان‌اند؟ دو دلیل عمده در پاسخ به این سؤال اساسی وجود دارد: اول اینکه، سازمان‌ها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند؛ در حالی که پیاده‌سازی راهبرد

1. Aaltonen & Ikävalko
2. Larry D Alexander
3. Noble
4. Jauch & Glueck
5. Larry Hrebiniak
6. Charan & Colvin
7. Organizational Core Competency
8. Egelhoff
9. Superior

بیش از آن که نیازمند مدیریت باشد، نیازمند راهبری است. دلیل دوم، شکافی است که بین لایه راهبردی (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها وجود دارد؛ هرچند این دو عامل تا اندازه زیادی با هم مرتبط است ولی فقدان یک سازوکار مناسب برای تبدیل راهبرد به برنامه و اهداف عملیاتی نیز یک علت اصلی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴).

### ب. رهبری سازمانی و پیاده‌سازی راهبرد

محققان در الگوها و نظریه‌های ارائه‌شده در حوزه پیاده‌سازی راهبرد، به نقش و اهمیت رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها و خط‌مشی‌های سازمانی تأکید داشته‌اند؛ نظیر واترمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۰)؛ ورنهام<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) به حمایت مدیریت ارشد؛ اسکویونگتون و دفت<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)؛ میلر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) به حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد؛ نوبل (۱۹۹۹) به رهبری اثربخش؛ بیر و ایزنستات<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)؛ تامپسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۱)؛ آلتونن و ایکاوالکو<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)؛ آکوموس<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) به رهبری؛ راپس<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) به تعهد مدیران عالی؛ هیگینز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) به سبک مدیریت و رهبری؛ کی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) به رهبری و هدایت عالی و انگیزش برای کارکنان درگیر در اجرا؛ برنس<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) به رهبری، مدیریت و کارکنان باانگیزه و شایسته و گروه مدیریتی شایسته؛ اوریلی و همکاران (۲۰۱۰) به هماهنگی رهبران سازمان در سطوح مختلف؛ هریسون و جان (۲۰۱۰) به رهبری سازمان؛ کاتر و پوکو<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰)؛ الامجاه<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱)؛ اوگبید و هرینگتون<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) به درگیری و تعامل مستقیم مدیران ارشد، میانی، تاکتیکی و آحاد کارکنان و سبک رهبری مناسب و مک لنان (۲۰۱۴) به مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران اشاره کرده‌اند. همچنین، محققان ایرانی نیز در تحقیقات

1. Waterman
2. Wernham
3. Skivington & Daft
4. Susan Miller
5. Beer & Eisenstat
6. Thompson
7. Fevzi Okumus
8. Andreas Raps
9. Higgins
10. Kai
11. Brenes
12. Čater & Pučko
13. Firdaus Alamsjah
14. Ogbeide & Harrington



ارائه‌شده در حوزه پیاده‌سازی راهبرد به اهمیت نقش رهبری سازمانی تأکید داشته‌اند؛ نظیر اعرابی و همکاران (۱۳۸۵) به سبک رهبری؛ مبینی و سرعتی (۱۳۸۸) به ایجاد مرکز مدیریت راهبردی؛ اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر (۱۳۹۳) به حمایت و قابلیت مدیریت ارشد؛ مبارکیان و همکاران (۱۳۹۴) به سبک رهبری و جلالی و مظلومی (۱۳۹۶) به رهبری تحول‌گرا اشاره کرده‌اند. با این وجود، فقدان جوهره رهبری در مدیریت عالی سازمان‌ها، به‌عنوان یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی موثر راهبردها توسط دانشمندانی نظیر الکساندر (۱۹۸۵) به ضعف قابلیت رهبری در مدیران بخش‌ها؛ گوث و مک میلان (۱۹۸۶) به مدیران میانی بی‌تعهد یا کم‌تعهد که منافع شخصی خود را با تحقق راهبردها در تعارض می‌بینند؛ بیر و ایزنستات (۲۰۰۰) به سبک مدیریت بالا به پایین، گروه مدیریتی غیراثربخش و توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب؛ کاتر و پوکو (۲۰۱۰) به فقدان مهارت‌های رهبری برای پیاده‌سازی راهبرد در مدیران، فقدان نظریه در خصوص ترغیب کارمندان به پیاده‌سازی راهبرد در مدیران و مشارکت نداشتن مدیریت ارشد به‌طور فعال در پیاده‌سازی راهبرد؛ مک لنان (۲۰۱۴) به تمایل نداشتن مدیران به‌صرف زمان و تلاش برای پیاده‌سازی راهبرد، اعتقاد اشتباه مدیران به اینکه هماهنگ‌سازی‌های لازم برای پیاده‌سازی راهبردهای جدید توسط مدیران میانی بدون شرکت فعال و نظارت آنها انجام خواهد شد، فقدان دانش و تفکر کافی برای پیاده‌سازی راهبرد و تبدیل نظریه‌های نظری و مفهومی به فعالیت‌های عملی در مدیران؛ رادومسکا (۲۰۱۴) به ضعف در پشتیبانی مدیران ارشد از پیاده‌سازی راهبرد معرفی شده‌است.

نظریه‌های اولیه رهبری، این موضوع را مفروض می‌گرفتند که رهبری خوب بر پایه ویژگی‌ها و صفات استوار است و این ویژگی‌ها می‌تواند بر پایه خصوصیات شخصیتی، جسمی و ظاهری باشد و بسیاری هنوز معتقدند که رهبران با این ویژگی‌های ذاتی متولد شده‌است (رضائیان، ۱۳۸۶). مک لنان (۲۰۱۴) ویژگی‌های ذاتی رهبران و مدیران عالی را در موفقیت پیاده‌سازی راهبردها موثر دانسته‌اند؛ اما گروهی از دانشمندان - نظیر کرت لوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) - با تحقیقات خود اثبات کردند که رهبران لزوماً با ویژگی‌های ذاتی متولد نشده‌اند و مفهوم سبک رهبری را مطرح نمودند. «سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد هنگام کار با و به‌وسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و به‌وسیله افراد درک می‌شوند» (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۱).



نظریه‌های X و Y مک‌گریگور<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) و سبک‌های شش‌گانه گلنن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) و سبک‌های رهبر پایه و پیرو پایه ماسلنیکو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) از جمله سبک‌های رهبری مطرح شده است. محققانی نظیر واترمن (۱۹۸۰)، اسکویونگتون و دفت (۱۹۹۱)، آکوموس (۲۰۰۳)، هیگینز (۲۰۰۵) و جلالی و مظلومی (۱۳۹۶) به "سبک رهبری"<sup>۴</sup> به‌عنوان عامل موثری در پیاده‌سازی راهبرد اشاره کرده‌اند. برخی دیگر از محققان حوزه پیاده‌سازی راهبرد نظیر ورنهام (۱۹۸۴)، الکساندر (۱۹۸۵)، میلر (۱۹۹۷)، برنز و همکاران (۲۰۰۸)، امباکا و موگامبی (۲۰۱۴) و اکبرپور شیرازی و صفدری رنجبر (۱۳۹۳) بر "حمایت و پشتیبانی" رهبران از تحقق راهبردهای سازمان تأکید داشته‌اند. گروه دیگری از محققان نظیر برنز و همکاران (۲۰۰۸)، اوریلی و همکاران (۲۰۱۰) و آقازاده و همکاران (۱۳۹۲) بر هماهنگی کامل مدیران در سطوح مختلف سازمانی تأکید داشته و مفهوم "گروه ائتلاف مدیریتی" را مطرح نموده‌اند.

مقام معظم رهبری - حضرت آیت‌الله خامنه‌ای - می‌فرمایند: «جوهر فرماندهی، رهبری است؛ فرماندهی یک جوهری از رهبری در خودش باید داشته‌باشد و بدون آن، فرمانده نیست ... فرماندهی یک امر معنوی است؛ یک نوع رهبری است؛ یک نوع اداره همه‌جانبه است» (بیانات ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). ایشان همچنین، می‌فرمایند: «فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد؛ بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید» (بیانات ۱۳۸۱/۸/۷).

### ج. سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، با آینده‌پژوهی محیط پاسداری از انقلاب اسلامی و شناخت ارزش‌های بنیادین و توانمندی‌های محوری اقدام به تدوین سند راهبردی «تصویر مطلوب سپاه» - که در آن ویژگی‌ها و قابلیت‌های آینده سپاه توصیف شده - نموده است.

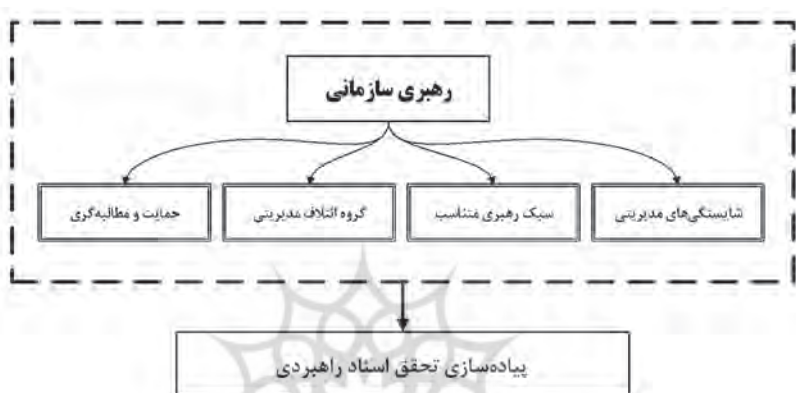
در مقدمه سند، با هدف ارائه تعریفی از تصویر مطلوب سپاه آورده شده است که «تصویر مطلوب سپاه تصویری روشن، محبوب، باورپذیر و غالباً مطلوب است که از ترکیب ارزش‌های بنیادین و توانمندی‌های محوری تشکیل شده و در همه ابعاد و مؤلفه‌های مهم و اصلی سپاه متجلی و متبلور

1. McGregor
2. Goleman, McKee & Boyatzis
3. McGregor
4. Leadership Style

گردیده‌است؛ به‌گونه‌ای که سپاه قابلیت حداکثری تحقق و تعالی رسالت و مأموریت‌های مختلف پیش رو و چشم‌انداز را در شرایط متلاطم آینده داشته‌باشد» (تصویر مطلوب سپاه، ۱۳۹۱).

### الگوی مفهومی تحقیق

چارچوب مفهومی تحقیق بر اساس مرور ادبیات نظری به شرح زیر است:



بر این اساس، دستگاه مفهومی تحقیق حاضر از ۴ مولفه و ۱۸ شاخص تشکیل شده‌است که در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌است.

جدول ۱. دستگاه مفهومی تحقیق

شاخص	مؤلفه
تأکید و مطالبه مستمر مدیران عالی سازمان نسبت به تحقق سند	حمایت و مطالبه‌گری
تعیین و انتصاب مسئول متمرکز و کمر بسته تحقق سند	
راه‌اندازی قرارگاه/ستاد هدایت، راهبری و دنبال‌گیری تحقق سند	
انتخاب مدیران هم‌فکر، هم‌الگو، همراه و توان‌مند در تحقق سند	گروه ائتلاف مدیریتی
ثبات نسبی مدیریتی و تغییرات هوشمندانه مدیران میانی و اجرایی	
شبکه‌سازی و ایجاد گروه‌های کاری از مدیران و متولیان تحقق سند	

برقراری انگیزه، شور و شوق تحقق سند در سازمان	سبک رهبری متناسب
هم‌سومودن اراده و منافع مدیران و مجریان با تحقق سند	
پرهیز از عجله و شتاب‌زدگی در نیل به نتایج زودبازده در تحقق سند	
تفویض اختیار کافی به مدیران میانی و اجرایی در تحقق سند	
مدیریت جهادی در راستای تحقق اهداف و انتظارات سند	
مدیریت تعارض و مقاومت‌های سازمانی ناشی از تحقق انتظارات سند	
مدیریت تحول در راستای تحقق اهداف و انتظارات سند	
دانش و معلومات نظری و تجربی	شایستگی‌های مدیریتی
مهارت‌های رفتاری و ادراکی	
ویژگی‌های شخصیتی	
بینش و نگرش اسلامی و انقلابی	
اعتبار عمومی و حرفه‌ای	

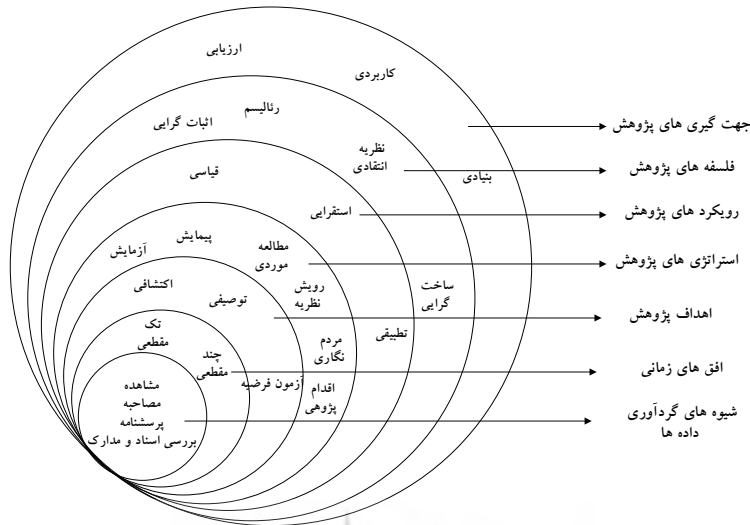
### روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق یا تعیین مبانی فلسفی تحقیق، کوششی در جهت تعیین روش منطقی دست‌یابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی (عندلیب، ۱۳۸۱: ۵۳-۵۴) و همچون نقشه‌ای، راهگشای مسیر حرکت محقق به سمت مقاصد مدنظر است (منصوریان، ۱۳۹۰). دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳) با استفاده از "پیاز تحقیق" ساندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) الگوی روش‌شناسی را ارائه داده‌اند که روش‌شناسی تحقیق مبتنی بر آن تشریح خواهد شد.

تحقیق حاضر با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و رویکرد آمیخته اکتشافی است؛ به‌طوری که در سطح هدف، اغلب از رویکرد کیفی در سطح جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از دو رویکرد کیفی و کمی؛ و در سطح تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده‌است.

1. The Research 'Onion'

2. Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill



شکل ۲. پیاز فرآیند تحقیق (دانایی فرد، آذر و الوانی، ۱۳۸۳)

قلمرو تحقیق حاضر به لحاظ زمانی، به صورت تک‌مقطعی و در بازه زمانی بین سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۸؛ به لحاظ مکانی، در شهر تهران؛ به لحاظ سازمانی، نهاد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و به لحاظ موضوعی، در شاخه پیاده‌سازی و رهبری است.

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اسناد و مدارک معتبر مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد و خط‌مشی در منابع علمی و تجربی (سپاه و نیروهای مسلح) و خبرگان حوزه مدیریت راهبردی (۱۵۰ نفر در دسترس) است. نمونه آماری تحقیق در روش کتابخانه‌ای، به صورت تمام‌شمار تا اشباع نظری و در روش میدانی، در بخش مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی (۱۰ نفر) و در بخش پرسش‌نامه بر اساس جدول مورگان (۸۲ نفر) تعیین شد. داده‌های تحقیق با دو روش کتابخانه‌ای (با ابزار فیش برداری) و میدانی (با ابزارهای مصاحبه و پرسش‌نامه) گردآوری شده و تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آزمون‌های آماری استنباطی انجام شده و الگوسازی تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری (رویکرد مبتنی بر کوواریانس) در نرم‌افزار "اسمارت پی.ال.اس"<sup>۳</sup> در سه مرحله برازش الگوی اندازه‌گیری، الگوی ساختاری و الگوی کلی صورت گرفته است.

1. Structural Equation Modeling

2. Smatr PLS

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف. تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی

نمونه آماری تحقیق حاضر، ۸۲ نفر از خبرگان آگاه به موضوع بودند که پس از توزیع پرسش‌نامه در بین آنها، تعداد ۷۶ پرسش‌نامه دریافت شد و تعداد ۷۲ پرسش‌نامه به صورت کامل تکمیل شده بود. اطلاعات مربوط به سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کاری جامعه آماری در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲. تحلیل داده‌های توصیفی نمونه آماری

درصد	فراوانی			درصد	فراوانی		
۹۸/۶	۷۱	مدیریتی	نوع مسئولیت	۳۶/۱	۲۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱/۴	۱	کارشناسی		۲۷/۸	۲۰	دانشجوی دکتری	
-	-	سایر		۳۶/۱	۲۶	دکتری	
۷۷/۸	۵۶	زیاد	-	-	سایر		
۲۲/۲	۱۶	متوسط	میزان آشنایی	۸/۳	۶	تا ۱۰	سابقه مسئولیت (سال)
-	-	ضعیف		۱۲/۵	۹	۱۱ تا ۱۵	
			۱۲/۵	۹	۱۶ تا ۲۰		
			۲۳/۶	۱۷	۲۱ تا ۲۵		
			۱۲/۵	۹	۲۶ تا ۳۰		
			۳۰/۶	۲۲	۳۰ به بالا		

منبع: محقق ساخته

### ب. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در این بخش، فهرستی از عوامل رهبری سازمانی مؤثر در پیاده‌سازی اسناد راهبردی که از مصاحبه با مدیران و دست‌اندرکاران خبره در حوزه پیاده‌سازی اسناد و طرح‌های راهبردی سپاه و نیروهای مسلح به دست آمده و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. عوامل رهبری سازمانی مؤثر در پیاده‌سازی اسناد راهبردی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان

ردیف	عامل
۱	تعیین و انتصاب کمر بسته و متولی تحقق سند
۲	گزینش و انتصاب مدیران توانمند برای تحقق سند
۳	پرهیز از عجله و دستیابی به نتایج زودبازده در تحقق سند
۴	ایجاد شبکه‌ای از مدیران و مجریان سند
۵	حمایت و پشتیبانی از تحقق سند توسط مقامات عالی سازمان
۶	پیگیری و مطالبه مستمر تحقق سند
۷	صلاحیت و مقبولیت رهبری اجرای سند
۸	راه‌اندازی ستاد/قرارگاه ویژه جهت رهبری تحقق سند
۹	به‌کارگیری مدیران دو سو توان
۱۰	ثبات نسبی در مدیریت و پرهیز از تغییرات پیاپی
۱۱	درج انتظارات تحقق سند در احکام مسئولیتی مدیران
۱۲	گسترش فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی
۱۳	برقراری فضای رقابتی بین بخش‌های اجرایی

منبع: محقق ساخته

### ج. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

تحلیل داده‌های کمی در سه مرحله تحلیل اندازه‌گیری الگو، تحلیل ساختاری (ارتباطات) الگو و تحلیل کلی الگو انجام شده است.

### برازش اندازه‌گیری الگو

برای پایایی، سه شاخص ضریب بارهای عاملی<sup>۱</sup> (پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر)، آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> و برای روایی، شاخص روایی همگرا<sup>۴</sup> مورد بررسی و وضعیت آن در جدول شماره ۴ ذکر شده است.

1. Loading
2. Cronbach Alpha
3. Composite Reliability
4. Convergent Validity

#### جدول ۴. وضعیت پایایی و روایی بُعد رفتاری الگو

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	شاخص
۰/۵۷۷	۰/۸۰۱	۰/۶۲۳	۰/۵۸۷	حمایت و مطالبه‌گری
۰/۶۷	۰/۸۵۸	۰/۷۵	۰/۶۲۵	گروه ائتلاف مدیریتی
۰/۵۹۹	۰/۹۱۲	۰/۸۸۷	۰/۸۰۶	سبک رهبری متناسب
۰/۶۴	۰/۸۹۸	۰/۸۵۶	۰/۸۰۷	شایستگی‌های مدیریتی

#### برازش ساختاری (ارتباطات) الگو

در این بخش، وضعیت ساختاری الگو و روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برون‌زا) و وابسته (درون‌زا) بر اساس معیارهای ضرایب تأثیر، ضریب تعیین (R2)، ضریب ارتباط پیش‌بین (Q2) و معیار اندازه اثر (F2) بررسی شده و در جدول شماره ۵ نشان داده شده‌است.

#### جدول ۵. وضعیت ارتباط مؤلفه‌ها با شاخص‌های الگو

از	به	ضریب تأثیر	ضریب R2	ضریب Q2	ضریب F2
رهبری سازمانی	حمایت و مطالبه‌گری	۵/۱۵۲	۰/۲۷۶	۰/۱۹۷	۰/۳۸۲
	گروه ائتلاف مدیریتی	۵/۸۶۶	۰/۳۰۱	۰/۳۲۳	۰/۴۳۱
	سبک رهبری متناسب	۱۳/۲۷۲	۰/۵۸۳	۰/۴۱۳	۱/۴
	شایستگی‌های مدیریتی	۱۱/۵۲۴	۰/۵۴۳	۰/۴۰۷	۱/۱۸۸

منبع: محقق ساخته

همان‌طور که وضعیت ضرایب در جدول بالا نشان داده شده‌است، عمده مسیرها به‌صورت قوی برازش شده‌است.

#### برازش کلی الگو

برازش کلی الگو، مبتنی بر معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> محاسبه و برابر ۰/۵۰۶ شد که نشان‌دهنده برازش قوی الگو است.

1. GOF



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، تبیین نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها و اسناد راهبردی سازمان‌ها و نهادهای انقلابی با مطالعه موردی ابعاد و مولفه‌های رهبری سازمانی در پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بود. برای دستیابی به این هدف، پس از بررسی ادبیات موضوع رهبری، پیاده‌سازی راهبرد و نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی راهبرد، چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق احصا شد و مبتنی بر روش‌شناسی تحقیق، با استفاده از نظرات خبرگان نمونه آماری با روش مصاحبه و پرسش‌نامه، بررسی، تحلیل، تدقیق و تکمیل شد. در نتیجه، الگوی ارائه‌شده از چهار بُعد ۱. حمایت و مطالبه‌گری؛ ۲. گروه ائتلاف مدیریتی؛ ۳. سبک رهبری متناسب و ۴. شایستگی‌های مدیریتی تشکیل شده‌است که هر یک از ابعاد، دارای مولفه‌هایی است و در مجموع، شامل ۱۸ مولفه می‌باشد.

در بُعد "حمایت و مطالبه‌گری" به رویکردها و اقدامات ضروری فرماندهان و مدیران عالی سپاه در پشتیبانی و حمایت از پیاده‌سازی سند تصویر مطلوب، از جمله تأکید و مطالبه دائمی فرماندهان و مدیران عالی سپاه - به‌ویژه فرمانده کل - نسبت به اهمیت و ضرورت تحقق سند در سخنرانی‌ها و جلسات و همچنین، در مکاتبات رسمی اشاره دارد. از آنجا که سایر فرماندهان و مدیران سلسله‌مراتب سپاه، فرمانده کل را منصوب فرمانده معظم کل قوا می‌دانند، انتظارات مورد تأکید فرمانده کل را همان انتظارات و مطالبات فرمانده معظم کل قوا محسوب می‌دارند و از این رو، آن انتظارات از اولویت بیشتری برای تحقق برخوردار می‌باشد. همچنین، تعیین و انتصاب مسئول متمرکز و کمر بسته برای تحقق سند از طرف عالی‌ترین مقام سازمان، از جمله سیاست‌های موثر در مطالبه‌گری تحقق سند است که با ایجاد و راه‌اندازی قرارگاه یا ستاد ویژه هدایت، راهبری و دنبال‌گیری تحقق سند، تصویر مطلوب تکمیل خواهد شد. بسیاری از اسناد راهبردی به دلیل عدم تمرکز سازمان به‌ویژه مشغله و اولویت‌های متعدد فرماندهان و مدیران عالی محقق نمی‌شوند که اتخاذ این رویکردها از طرف فرماندهان و مدیران عالی باعث خواهد شد که سایر سلسله‌مراتب سازمان، تحقق سند را از اولویت‌های اصلی فرمانده کل و فرماندهان و مدیران عالی دانسته و در تحقق آن بکوشند.

بُعد "تشکیل گروه ائتلاف مدیریتی" نیز نقش به‌سزایی در تحقق راهبردها و اسناد راهبردی دارد و چه بسا اسناد مهم و راهبردی با وجود تدوین عالی، به علت اختلاف سلیقه و منش فرماندهان و مدیران در پیاده‌سازی و اجرا دچار مشکل شده و گاه تبعات و خسارت‌های سنگینی را به وجود

آورده‌است. گروه ائتلاف مدیریتی با شناسایی و انتصاب فرماندهان و مدیران هم‌فکر، هم‌الگو، همراه و توان‌مند در تحقق اهداف مندرج در سند تصویر مطلوب شکل می‌گیرد. از آنجا که سند تصویر مطلوب، در واقع، شکل‌دهنده آینده بیست‌ساله سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بوده و کلیه فعالیت‌ها و اقدامات این نهاد می‌بایست در راستای اهداف مندرج در آن شکل بگیرد، بنابراین، استفاده از گروه مدیریتی منسجم در باورها و روش‌های تحقق اهداف مندرج در سند از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. همچنین، با توجه به لزوم گفتمان‌سازی سند تصویر مطلوب، اتخاذ سیاست ثبات نسبی مدیریتی و تغییرات هوشمندانه در فرماندهان و مدیران عالی، میانی و اجرایی به تحقق سند کمک خواهد کرد. شبکه‌سازی و ایجاد گروه‌های کاری غیررسمی و رسمی از فرماندهان، مدیران و متولیان تحقق سند، از دیگر مولفه‌های این بُعد است که تأثیر به‌سزایی در تحقق اثربخش سند تصویر مطلوب خواهد داشت.

بُعد "سبک رهبری متناسب" یا نوع رفتار هوشمندانه فرماندهان و مدیران سپاه در تحقق راهبردها و اسناد راهبردی نقش موثری دارد. برقراری انگیزه، شور و شوق تحقق سند تصویر مطلوب در بین سایر فرماندهان، مدیران و آحاد کارکنان سپاه و هم‌سو نمودن اراده و منافع فرماندهان، مدیران و آحاد پاسداران با تحقق سند تصویر مطلوب، از جمله مولفه‌های سبک رهبری متناسب است؛ همچنین، پرهیز از عجله و شتاب‌زدگی بی‌مورد در نیل به نتایج زودبازده در این زمینه به‌همراه تفویض اختیار کافی به مدیران میانی و اجرایی سپاه نیز در تحقق سند اثرگذار است. به‌کارگیری سبک‌های مدیریت جهادی و حضور میدانی، مدیریت تعارضات و مقاومت‌های سازمانی و از همه مهم‌تر، سبک مدیریت تحول، نقش به‌سزایی در پیاده‌سازی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه خواهد داشت.

بُعد "شایستگی‌های مدیریتی" فرماندهان و مدیران عالی و میانی دست‌اندرکار و مرتبط با تحقق سند تصویر مطلوب از اهمیت زیادی برخوردار است. شایستگی‌های مدیریتی شامل دانش و معلومات نظری و تجربی موردنیاز، مهارت‌های رفتاری و ادراکی ضروری، ویژگی‌های شخصیتی مناسب، بینش و نگرش اسلامی و انقلابی و اعتبار عمومی و حرفه‌ای نیز در پیاده‌سازی سند تصویر مطلوب موثر خواهد بود.

پژوهش حاضر، قابلیت و زمینه تحقیقات تکمیلی در زمینه نقش رهبری سازمانی و مدیریت در پیاده‌سازی اسناد راهبردی و سیاستی در سطوح سازمانی و ملی را فراهم می‌نماید که انجام هر یک از آنها به ارتقای سطح دانش حوزه مربوط کمک خواهد نمود. چارچوب تعمیم نتایج تحقیق حاضر،

در محدوده سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است و برای تعمیم به سایر سازمان‌ها و نهادهای لازم است که در راستای بومی‌سازی و تطبیق با شرایط خاص آن سازمان بازنگری صورت پذیرد. همچنین، اعتبار و پایایی نتایج تحقیق حاضر، مبتنی بر روش‌شناسی به‌کارگرفته‌شده و در محدوده اعتبار و پایایی دانش و تجارب افراد نمونه آماری می‌باشد.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- احمدوند، علی محمد؛ فرزین، میثم؛ مرادی قاسم آبادی، فرج الله، تولایی، محمد (۱۳۹۹)، "الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی"، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۵ - ۵۰
- اعرابی، سیدمحمد؛ صالحی، اعظم؛ خدادادی، عباس (۱۳۸۵)، "مدل تطبیقی چالش‌های اجرایی در پیاده‌سازی سند چشم‌انداز"، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۱۳۹-۱۴۳
- اکبرپور شیرازی، محسن؛ صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۳)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره ۱۲، صص ۱۳-۳۶
- تصویر مطلوب سپاه (۱۳۹۱)، تهران: معاونت طرح و برنامه‌ریزی راهبردی سپاه
- جلالی، سیدحسین؛ مظلومی، نادر (۱۳۹۶)، "نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره ۳۶، صص ۱۶۱-۱۸۰
- دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، اشراقی
- رضائیان، علی (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت
- رهنورد، فرج الله؛ فتحی لیواری، رقیه؛ روشن دل اربطانی، طاهر (۱۳۹۳)، "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صدا و سیما آذربایجان شرقی"، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۷۵-۹۴
- عندلیب، علیرضا (۱۳۸۱)، روش تحقیق و تدوین رساله دکتری، تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد (نشر اثر اصلی ۱۳۸۱)
- فریمن، ادوارد؛ استونر، جیمز آرتور فینچ؛ گیلبرت، دانیل (۱۹۹۴)، مدیریت: مقدمه‌ای بر مدیریت در قرن بیست و یکم، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴)، "چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم"، تدبیر، (۱۵۶): ۱۶-۲۳
- گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری (۱۹۹۴)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید
- لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰)، جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل، تهران: آریانا قلم
- مبارکیان، حجت اله؛ خوزین، علی؛ فرمهینی فراهانی، احمد (۱۳۹۴)، "بررسی عوامل موثر بر پیاده سازی اثربخش استراتژی ها در صنعت نفت"، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، سال سی و دوم، شماره ۱۲۸، صص ۲۴-۳۰
- مبینی دهکردی، علی؛ سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک برای رهبران: (رهنمودهایی برای پیاده سازی استراتژی)، تهران: موسسه مطالعات بین المللی انرژی
- مظلومی، نادر؛ متولی، علی (۱۳۹۱)، الگویی برای اجرایی کردن برنامه های راهبرد، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال هفدهم، شماره ۶۸، صص ۱۹-۴۶
- مک لنان، اندرو (۱۳۹۳)، پیاده سازی استراتژی، مترجم سید محمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی و محسن قادری، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- منصوریان، یزدان (۱۳۹۰)، "مبانی روش های پژوهش آمیخته: ترکیب رویکردهای کمی و کیفی در علوم اجتماعی و رفتاری"، کلیات کتاب ماه، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۶۶-۶۹
- هریسون، جفری اس؛ جان، کارن اچ (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدرسول الماسی فرد، تهران: مهکامه

#### منابع انگلیسی

- Aaltonen, P & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies Integrated Manufacturing Systems. 6(13), 415-418
- Alamsjah, Firdaus. (2011). Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives. Procedia Social and Behavioral Sciences. (24), 1444-1450
- Alexander, Larry D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. Long Range Planning. 18(3), 91-97

- Beer, Michael & Eisenstat.(2000). The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review.(41)
- Brenes, Esteban R; Mena, Mauricio; Molina, German E.(2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. Journal of Business Research,(61) 590-598
- Čater, Tomaž & Pučko, Danijel.(2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. Journal for East European Management Studies.3(15),207-236
- Guth, William D. & MacMillan, Ian C.(1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. Strategic Management Journal.7(4),313-327
- Hersey, K. Blanchard P. & H, J. Dewey(2001), management of organizational behavior, Leading Human Resource, hall, 8edition
- Higgins, J. M.(2005). The eight “S”s of successful strategy execution. Journal of Change Management.1(5),3-13
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2007). Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western
- Jones, A. M.(2005) “The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American South,” Leadership, Vol.1.259-278
- Kai, Spratt.(2009). Policy implementation barriers analysis: conceptual framework and pilot test in three countries. Washington: Futures Group, P48
- Miller, Susan.(1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. Organization Studies.18(4),577-602
- Noble, Charles H.(1999). Building the strategy implementation network. Business Horizons.42,(6).19-28
- Okumus, Fevzi.(2003). A framework to implement strategies in organizations. Management Decision.41(9),871-882
- Ogbeide, G, A & Harrington, R, J.(2011). The relationship among participative

management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.6(23),719-738

- O'Reilly, Charles A; Caldwell, David F; Chatman, Jennifer A; Lapiz, Margaret ; Self, William(2010). *The Leadership Quarterly* 21. 104-113

- Radomska, Joanna(2014). *THE ROLE OF MANAGERS IN EFFECTIVE STRATEGY IMPLEMENTATION*. *International Journal of Contemporary Management*, 13(3), 77-85

- Raps, Andreas.(2005). *strategy implementation - an insurmountable obstacle*. *Handbook of Business Strategy*.6(1),141-146

- Skivington, J. E & Daft, R. L.(1991). *A study of organizational "framework" and "process" modalities for the implementation of business level strategic decisions*. *Journal of Management Studies*.1(28),45-68

- Thompson, J. L.(2001). *Understanding corporate strategy*. Oxford: Alden Press

- Waterman, R. H; Peters, T. J & Phillips, J. R.(1980). *Structure is not organization*. *Business horizons*.3(23),14-26