



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال ششم، شماره ی دوازدهم، نیمه ی دوم ۱۳۹۳

شناسایی و اولویت بندی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها

محسن اکبرپور شیرازی*

مصطفی صفدری رنجبر**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۶/۲۷

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها است. در این پژوهش ابتدا از طریق مرور و بررسی پژوهش های پیشین در زمینه اجرای راهبرد، ۱۳ عامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردها شناسایی گردید و در ادامه با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری^۱ این عوامل در قالب یک مدل گرافیکی اولویت بندی گردیدند و نحوه تعامل و ارتباط میان آنها مشخص گردید. در این پژوهش جهت جمع آوری داده از پرسشنامه استفاده شده است که روایی^۲ آن با روش روایی محتوا^۳ و پایایی^۴ آن با روش آزمون های همپنا^۵ مورد بررسی و تایید قرار گرفته است. همچنین، گروه خبرگان مورد نظر سنجی در این پژوهش را ۱۱ نفر از متخصصان دانشگاه و صنعت در زمینه مدیریت راهبرد، تشکیل می دهند. یافته های پژوهش گویای آن است که عواملی چون؛ "راهبرد خوب تدوین شده"، "توافق بر راهبرد"، "ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد" دارای بیشترین اهمیت و اولویت هستند (عوامل اثرگذار) و عواملی چون "کنترل اجرای راهبرد"، "تعهد به اجرا"، "حمایت و قابلیت مدیریت ارشد" و "مدیریت منابع انسانی در حین اجرای راهبرد" دارای اولویت کمتر می باشند (عوامل اثرپذیر).

واژه های کلیدی: اجرای راهبرد، عوامل درون سازمانی، اولویت بندی، مدل سازی ساختاری

تفسیری

*نویسنده ی مسئول - استادیار مهندسی صنایع و سیستم های مدیریت دانشگاه صنعتی امیرکبیر

(Email: akbarpour@aut.ac.ir)

**دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبائی (Email: safdariranjbar921@atu.ac.ir)

¹ Interpretive Structural Modeling (ISM)

² Validity

³ Content Validity

⁴ Reliability

⁵ Equivalence Tests

۱- مقدمه

شاید بسیاری از مدیران در سازمان های مختلف هنوز هم رمزبقاء و موفقیت سازمان ها در جهان پر التهاب و پر تحول امروز را هشیاری مدیران و رهبران در اتخاذ مناسب ترین راهبردها برای سازمان خود بدانند. ولی مسئله مهم تر در فرآیند مدیریت راهبردی، موضوع اجرا و پیاده سازی راهبردها است (ربینیاک^۱، ۲۰۰۶). فرآیند اجرایی کردن یک راهبرد از فرآیند تدوین آن به مراتب دشوارتر است، به گونه ای که اجرای راهبرد کلید موفقیت رقابت است و برای حصول آن نیاز به برخی اقدامات خاص می باشد (ربینیاک، ۲۰۱۳). در سال ۱۹۹۹ مجله فورچن^۲ طی مقاله ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی (CEO) در فرآیند مدیریت راهبردی سازمان، نه به خاطر ضعف آنها در تدوین راهبردها بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در اجرای راهبردهایشان بوده است (کاپلان^۳ و نورتون^۴، ۲۰۱۰). از طرفی تحقیقی که توسط موسسه اکونومیست^۵ در سال ۲۰۰۴ بر روی ۲۷۶ شرکت انجام شده است، نشان می دهد که در طول سه دهه اخیر ۵۷ درصد شرکتها در اجرای راهبردهایشان ناموفق بوده اند (لی و همکاران^۶، ۲۰۰۸). لذا ۲۰۰۸). لذا می توان گفت اجرای راهبرد مهمترین چالش مدیریتی است که همه انواع شرکتها در حال حاضر با آن درگیر هستند. تا جایی که مدیر ارشد اجرایی بریتیش پترولیوم^۷ (BP) در رابطه با اهمیت اجرای راهبردها می گوید: مساله ما تدوین راهبرد نیست، بلکه اجرای آن است. موفقیت راهبردی زمانی حاصل می شود که راهبردهای درست به درستی در سازمان اجرا شوند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). غفاریان و تفویضی علت این امر را پیچیدگی محیط کسب و کار، گستردگی حوزه عمل، ماهیت تحول و محدودیت های اجرایی معرفی کرده اند (غفاریان و تفویضی، ۱۳۹۰).

در دهه های اخیر موضوع اجرای راهبرد به یک چالش کلیدی برای مدیران و سازمان ها تبدیل شده است. از طرفی عوامل متعدد و متنوعی وجود دارند که بر موفقیت و شکست

¹ Hrebiniak

² Fortune

³ Kaplan

⁴ Norton

⁵ Economist

⁶ Li et al.

⁷ British Petroleum

اجرای راهبرد اثر می‌گذارند که دامنه آنها بسیار وسیع است به طوری که از افرادی که در اجرای راهبردها درگیر می‌شوند تا سیستم‌ها و مکانیزم‌های مورد استفاده در فرآیند اجرای راهبرد را شامل می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۰۸). لذا ضرورت انجام پژوهش در این زمینه آن است که، تلاش برای شناخت موانع و چالش‌ها و عوامل کلیدی موفقیت موجود در مرحله اجرای راهبرد، می‌تواند به توفیق بیشتری در اجرای راهبردها منجر شود. با توجه به ضرورت ذکر شده در رابطه با پرداختن به موضوع اجرای راهبرد و عوامل موثر بر آن، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱. مهمترین عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها کدامند؟
 ۲. این عوامل از بعد اثرگذاری بر اجرای موفق راهبردها دارای چه اولویتهایی هستند؟
 ۳. نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل موثر بر اجرای راهبرد چگونه است؟
- لذا هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها، تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان آنها و اولویت‌بندی آنها بر اساس میزان اهمیت و اثرگذاری بر اجرای موفق راهبردها است.

ساختار این مقاله به این شرح است که در بخش دوم به مبانی نظری و پیشینه پژوهش اشاره می‌شود. در بخش سوم به روش شناسایی پژوهش مشتمل بر روش جمع‌آوری داده‌ها و ابزار تحلیل پرداخته شده است. بخش چهارم مقاله را تجزیه و تحلیل داده‌ها تشکیل می‌دهد و بخش پایانی پژوهش به بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات نظری و کاربردی اختصاص یافته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حوزه کسب و کار جهانی پر از راهبردهای تدوین شده آگاهانه و گران‌قیمتی است که در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند. برخی از این راهبردها، کاملاً از یاد رفته و به دست فراموشی سپرده می‌شوند و برخی دیگر نیز در کشوی میز مدیران نگهداری می‌شوند. همه اینها نشانگر اتلاف منابع بوده و این که از منابع مصرف شده در اینجا می‌توان در جاهای دیگر و بطور سودمندتر استفاده نمود. نمونه‌های متعددی از شکست مدیران عامل در راهبردها به چشم می‌خورد که دلیل اصلی آنها اجرای ضعیف راهبرد بوده است نه طراحی و تدوین نامناسب راهبرد (مورگان و همکاران^۱، ۲۰۰۸).

¹ Morgan et al.

تدوین موفقیت آمیز راهبردها نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آنها را تضمین نماید، زیرا همیشه انجام دادن کار (اجرای راهبرد) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین راهبرد) مشکل تر است. در ادامه به تفاوت های موجود بین فرآیندهای تدوین و اجرای راهبرد اشاره می شود (دیوید^۱، ۲۰۱۰):

- در تدوین راهبرد نیروها قبل از عمل قرار دارند ولی اجرا به معنای مدیریت بر نیروها به هنگام عمل است.
 - در تدوین تاکید بر اثر بخشی است ولی در اجرا تاکید بر کارآیی است.
 - تدوین یک فرآیند ذهنی است ولی اجرا یک فرآیند عملیاتی است.
 - تدوین مستلزم قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است ولی اجرا مستلزم انگیزه و مهارت های رهبری است.
 - تدوین مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده انگشت شمار ولی اجرا مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی است.
- برای اجرای راهبرد تعاریف متعددی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:
- اجرای راهبرد شامل تبدیل گزینه های راهبردی به طرح های عملیاتی است (آکر^۲، ۱۹۸۹).
 - اجرای راهبرد عبارت است از اجرای قدم به قدم فعالیت های متنوع که یک راهبرد تدوین شده را شکل واقعی می بخشد (سینگ^۳، ۱۹۹۸).
 - اجرای راهبرد یک فرآیند تکرار پذیر از اجرای راهبردها، سیاست ها، برنامه ها و اهداف است که اجازه می دهد که شرکت از منابعش جهت به دست آوردن مزیت از فرصت های موجود در محیط رقابتی استفاده کند (هرینگتون^۴، ۲۰۰۶).
 - اجرای راهبرد به طور عملیاتی تعریف می شود به عنوان آن دسته از فعالیت ها و رفتارهای رهبری که یک طرح کاری را به حقایق هماهنگ تبدیل خواهند کرد (اسچپ^۵، ۲۰۰۶).

¹ David

² Aaker

³ Singh

⁴ Harrington

⁵ Schaap

عوامل متعددی وجود دارند که بر اجرای راهبرد اثر می‌گذارند که دامنه آنها از افراد درگیر در اجرای راهبرد تا سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی که برای پایش و کنترل اجرای راهبرد به کار می‌روند، می‌باشد (لی و همکاران، ۲۰۰۸). پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی وجود دارند که به شناسایی و تحلیل بر روی عوامل موثر بر موفقیت و شکست اجرای راهبردها پرداخته‌اند و هریک از منظر خاصی به این مسئله نگاه کرده‌اند. برای مثال کریمی‌دستجردی و همکاران (۱۳۸۹)، با استفاده از نظرسنجی خبرگان با روش دلفی و استفاده از روش‌های آماری مانند آزمون علامت و آزمون آماری فریدمن، به رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی از پرداختن (کریمی‌دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تیم مدیریت نامناسب، عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان و منابع انسانی ناتوان بیشترین اولویت و فرهنگ سازمانی ناپذیرنده، ارزیابی ناپذیری تصمیم راهبردی و برنامه ریزی عملیاتی ناکارآمد کمترین اولویت را در میان موانع موجود بر سر راه اجرای تصمیمات راهبردی دارند. در پژوهش دیگری اعرابی و رشنوادی به بررسی و دسته‌بندی عوامل موثر بر اجرای راهبرد بر اساس چارچوب اسکات و تئوری SRP پرداختند (اعرابی و رشنوادی، ۱۳۸۶). آنها از عوامل چون برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، کنترل و بازخورد، عوامل محیطی، تدوین راهبرد، رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان عوامل موثر بر اجرای راهبرد نام برده‌اند. ملکی در پژوهشی به بررسی نقش دو عامل مهم و کلیدی موثر بر اجرای راهبرد یعنی، رهبری و ساختار سازمانی پرداخت (ملکی، ۱۳۸۶). رحیم‌نیا و همکارانش در سال ۱۳۹۱ به ارائه یک مدل مفهومی برای بررسی موانع سازمانی اجرای راهبرد پرداختند که در آن به موانعی چون فقدان سیستم انگیزش و پاداش دهی، فقدان رویکرد اجرای مناسب و فقدان تشریک مساعی اثربخش اشاره کرده‌اند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۱ به تعدادی از پژوهش‌هایی که به معرفی عوامل موثر بر اجرای موفق راهبردها پرداخته‌اند، اشاره شده است.

جدول شماره ی یک- عوامل موثر بر اجرای موفق راهبرد از دید صاحب نظران

عوامل موثر بر اجرای راهبرد	محققین
تعهد به راهبرد تدوین شده؛ ساختار سازمانی مناسب؛ آموزش و انگیزش کارکنان	سیمکین ^۱ (۱۹۹۶)
ارتباطات سازمانی قوی؛ اهداف همسو با راهبردها؛ ساختار سازمانی متناسب با راهبردها؛ رهبری اثر بخش؛ عوامل انگیزشی در مرحله اجرا	نوبل ^۲ (۱۹۹۹)
ارتباطات قوی؛ همسویی و همترازی رهبردها با برنامه‌ها؛ فرهنگ مناسب؛ همسویی و هماهنگی میان افراد	دوبنی ^۳ (۲۰۰۳)
همسویی اهداف پروژه‌ها و راهبردهای سازمان؛ همسویی تخصیص منابع به پروژه‌های مختلف با راهبردهای سازمان و رابطه سبب پروژه‌ها با راهبردهای سازمان	دیتریچ ^۴ و لتون ^۵ (۲۰۰۵)
تناسب راهبردهای مختلف با ساختارهای مناسب؛ تناسب میان فرهنگ و راهبردهای سازمان	اسچیپ (۲۰۰۶)
اجرای سیستماتیک؛ کنترل و پیگیری اجرای راهبرد؛ رهبری و مدیریت کارآمد؛ مدیرعامل و کارکنان با انگیزه و مناسب؛ هدایت تغییر و تحول	برنز و همکاران ^۶ (۲۰۰۸)
تعامل و ارتباطات اثربخش؛ اقدامات اجرایی متناسب با راهبرد؛ برنامه‌های اجرایی مناسب؛ تخصیص منابع به طور بهینه؛ سیستم‌های سازمانی همسو با استراتژی؛ پیش و کنترل اجرا	کریستنسن ^۷ و کریستنسن (۲۰۰۸)
درگیری مدیریت ارشد و تعاملات مستقیم مدیران میانی، مدیران سطوح پایین و کارکنان؛ سبک رهبری مناسب	اوگبید ^۸ و هرینگتون ^۹ (۲۰۱۱)

همانطور که مشاهده می‌شود عوامل درون سازمانی متعددی وجود دارند که بر اجرای موفقیت آمیز راهبردها اثر می‌گذارند. لذا تلاش برای شناخت رفتار این عوامل و اولویت بندی و تحلیل تعامل میان آنها می‌تواند کمک شایانی به مدیران و سازمان‌های درگیر در مرحله اجرای راهبردها نماید، که در این پژوهش به این موارد پرداخته می‌شود. برای

¹ Simkin

² Noble

³ Dobni

⁴ Dietrich

⁵ Lehtonen

⁶ Brenes et al.

⁷ Critenden

⁸ Ogbeide

⁹ Ogbeide

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون سازمانی موثر بر ۱۹

شناسایی مهمترین عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها تعداد زیادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که حاصل این کار شناسایی ۱۳ عامل کلیدی موثر بر اجرای موفق راهبردها است که مورد توافق محققین داخلی و خارجی این حوزه می‌باشند. این عوامل در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشند.

جدول شماره ی دو - عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها

محققین	توضیحات	عامل
ربینیاک (۲۰۱۳)؛ آلیو ^۱ (۲۰۰۵)	راهبردهای شفاف و قابل فهم راهبردهای قابل‌اندازه‌گیری و ارزیابی راهبردهای همسو باقابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان راهبردهای مطابق با واقعیت‌های درونی و بیرونی	راهبرد خوب تدوین شده
غفاریان و تفویضی (۱۳۹۰)؛ دوبنی (۲۰۰۳)	ایجاد رابطه قوی میان سطوح مختلف سازمان ایجاد کانال‌ها و مجراهای ارتباطی قوی انتقال صحیح راهبرد به سطوح مختلف سازمان تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات ایجاد درک مشترک از راهبرد از طریق تبادل اطلاعات	برقراری ارتباطات و تعاملات در سازمان
دیوید (۲۰۱۰)؛ مورگان و همکاران (۲۰۰۸)	ترسیم اهداف کیفی و کمی متناسب با راهبردها تعریف پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی همسو با راهبردها تعریف و تخصیص وظایف و فعالیت‌ها به طور دقیق اولویت بندی اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌ها تخصیص بهینه منابع به برنامه‌ها و پروژه‌ها	شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها
غفاریان و تفویضی (۱۳۹۰)؛ سیمکین (۲۰۰۶)	ایجاد حس ضرورت و فوریت نسبت به راهبرد در میان افراد ایجاد حس تعهد و مالکیت نسبت به راهبرد تعهد افراد نسبت به وظایف و مسئولیت‌ها تعریف شده پایبندی به اصول و قواعد مرتبط با اجرای راهبرد	تعهد افراد به اجرای راهبرد
نوبل (۱۹۹۹)؛ لی و همکاران (۲۰۰۸)	توافق نظر اکثریت افراد بر راهبردها درک مشترک از تصمیمات و اهداف راهبردی توافق نظر افراد بر اهمیت و ضرورت اجرای راهبرد	توافق نظر افراد در رابطه با راهبرد
ربینیاک و اسنو ^۲ (۱۹۸۶)؛ نوبل (۱۹۹۹)	حمایت همه جانبه از اجرای راهبرد از سوی مدیریت مهارت‌های مدیریتی همچون برنامه ریزی و سازماندهی ترجیح منافع سازمانی به منافع شخصی از سوی مدیریت مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی	حمایت‌ها و قابلیت‌های مدیریت در مرحله اجرا

¹ Allio

² Snow

محققین	توضیحات	عامل
کوئین ^۱ (۱۹۸۰)؛ اسچیپ (۲۰۰۶)	راهبری و ایجاد هماهنگی در مرحله اجرای راهبرد حمایت و پشتیبانی از تغییر و تحول غلبه بر مقاومت و متقاعد سازی کارکنان رفع تعارض میان افراد و گروه‌ها فراهم آوری الزامات و منابع لازم برای تغییر و تحول ایجاد حس ضرورت و انگیزه در میان افراد	رهبری راهبردی تغییر و تحول در سازمان
کریمی دستجردی و همکاران (۱۳۸۹)؛ ربینیاک (۲۰۰۶)	تطبیق ساختار سازمانی با راهبردها هماهنگی میان مشاغل و شرح وظایف سازمانی و راهبردها	ساختار و تشکیلات سازمانی مطابق با راهبرد
ربینیاک (۲۰۱۳)؛ برنز و همکاران (۲۰۰۸)	وجود سیستم‌های مالی، اطلاعاتی، تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش، حقوقی، تولید و عملیات مورد نیاز برای اجرای راهبردها	سیستم‌های عملیاتی و پشتیبانی مورد نیاز برای اجرای راهبرد
ربینیاک (۲۰۱۳)؛ دوبنی (۲۰۰۳)	تناسب جو و فضای حاکم بر سازمان با راهبرد اعتماد در میان افراد سازمان ارزش‌های سازمانی همسو با راهبرد نگرش‌ها و رفتارهای متناسب با راهبرد	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی مطابق با راهبرد
هراکلیوس ^۲ نوبل (۲۰۰۰)؛ (۱۹۹۹)	وجود مکانیزمی برای کنترل و پایش اجرای راهبرد کسب بازخور و یادگیری از تجارب توانایی تشخیص شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب توانایی تعریف اقدامات اصلاحی جهت بهبود	کنترل و پایش دقیق اجرای راهبرد
دیوید (۲۰۱۰)؛ لی و همکاران (۲۰۰۸)	آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان مرتبط ساختن سیستم حقوق و دستمزد با عملکرد کارکنان مشارکت دهی کارکنان در تصمیم گیری‌ها ایجاد انگیزش در میان کارکنان آگاه سازی کارکنان از اهمیت و ضرورت راهبرد	مدیریت کارآمد کارکنان در مرحله اجرا
مونتگومری ^۳ (۱۹۹۲)؛ لی و همکاران (۲۰۰۸)	وجود و دسترسی به منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی، تکنولوژیکی لازم جهت اجرای راهبرد	در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد

¹ Quinn

² Heracleous

³ Montgomery

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این بخش به شرح روش جمع‌آوری داده‌ها و معرفی ابزار تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

۳-۱- جمع‌آوری داده‌ها

این پژوهش از نظر روش جمع‌آوری داده جزء پژوهش‌های توصیفی است. در این پژوهش ابتدا ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاه و صنعت که دارای دانش نظری و یا تجربه اجرایی در زمینه مدیریت راهبردی می‌باشند، شناسایی شدند و پرسشنامه‌های طراحی شده برای آنها ارسال گردید که در نهایت تعداد ۱۱ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. لازم به ذکر است تعداد اعضای گروه خبرگان شرکت کننده در نظرسنجی جهت ساخت مدل ISM در یکی از منابع حدود ۱۰ تا ۱۲ نفر پیشنهاد شده است (اصغرپور، ۱۳۸۲). از میان خبرگان مورد نظرسنجی ۴ نفر دکتری مدیریت، ۵ نفر کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، ۱ نفر کارشناسی ارشد MBA و ۱ نفر کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی بودند. در این پژوهش برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شده است. به این منظور از نظر ۴ نفر از افراد خبره در رابطه با ساختار پرسشنامه‌ها، مناسب بودن نحوه طراحی پرسشنامه‌ها، روشن بودن تعاریف عوامل به کار رفته و قابل فهم بودن پرسش‌ها نظرخواهی شد و نظرات داده شده در پرسشنامه‌ها اعمال گردید. روش بکار رفته در این پژوهش جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، روش موازی یا استفاده از آزمون‌های هم‌تاست. در این روش سوال‌های یکسان به طور هم‌زمان میان دو گروه تقسیم می‌گردد و ضریب پایایی بر اساس همبستگی میان پاسخ‌های بدست آمده، محاسبه می‌گردد. نتایج حاصل از محاسبه همبستگی میان پاسخ‌ها، نشان دهنده ۸۱٪ همبستگی میان پاسخ‌ها می‌باشد، که این عدد موید پایایی پرسشنامه می‌باشد.

۳-۴- ابزار تحلیل: مدلسازی ساختاری تفسیری

روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) اولین بار توسط وارفیلد^۱ در سال ۱۹۷۳ ارائه شد (وارفیلد، ۱۹۷۳). مدلسازی ساختاری تفسیری روشی برای شناسایی روابط میان عواملی است که یک موضوع، مسئله یا سیستم را تشکیل می‌دهند (سیج^۲، ۱۹۷۷). روش

^۱ Warfield

^۲ Sage

ISM بر مبنای ریاضیات گسسته، نظریه گراف، تصمیم‌گیری گروهی و دانش کامپیوتر بنا شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه هدف پژوهش اولویت‌بندی و تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل موثر بر اجرای موفق راهبرد است، دلیل انتخاب این روش به عنوان ابزار تحلیل در این پژوهش آن است که روش مدلسازی ساختاری تفسیری توانایی خوبی در اولویت‌بندی و تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل موثر بر یک موضوع یا سیستم را دارد. روش مدلسازی ساختاری تفسیری در پژوهش‌های زیادی مورد استفاده قرار گرفته است. برای مثال می‌توان به کاربرد آن در مدیریت دانش در صنایع تولیدی (سینگ و همکاران^۱، ۲۰۰۳) رابطه میان عوامل موثر بر لجستیک معکوس (راوی^۲ و شانکار^۳، ۲۰۰۵)، موانع ذخیره‌سازی انرژی در چین (ونگ و همکاران^۴، ۲۰۰۸) و تدوین راهبردهای تولید (عباسی و همکاران، ۱۳۸۹) و تحلیل روابط میان‌عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی (صفدری رنجبر و همکاران^۵، ۲۰۱۲) اشاره کرد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش از پژوهش به بررسی فرآیند تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های بدست آمده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) پرداخته شده است. در ادامه گام‌های ساخت مدل ساختاری تفسیری از عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبرد شرح داده می‌شود (صفدری رنجبر و همکاران، ۲۰۱۲):

۴-۱- ساخت ماتریس خودتعاملی ساختاری^۶ (SSIM)

برای تشکیل ماتریس SSIM لازم است تا عوامل شناسایی شده دو به دو مورد بررسی قرار گیرند و نوع رابطه بین آنها مشخص گردد. در اینجا برای ساخت ماتریس SSIM پس از اینکه رابطه بین هر دو عامل تعیین گردید از نمادهای V, A, X, O برای نشان دادن نوع رابطه بین عوامل استفاده می‌شود. در جدول ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) نشان داده شده است. نحوه استفاده از نمادها به صورت زیر است:

¹ Singh et al.

² Ravi

³ Shankar

⁴ Wang et al.

⁵ SafdaryRanjbar et al.

⁶ Self Structural Interaction Matrix

عوامل	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
۱۲. مدیریت کارآمد کارکنان در مرحله اجرا	A	*											
۱۳. در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد	*												

۴-۲- ساخت ماتریس دسترس پذیری^۱

در این مرحله با استفاده از یک سری قواعد حروف تخصیص داده شده به اعداد صفر و یک تبدیل می شود. قواعد تبدیل ماتریس ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترس پذیری به قرار زیر است:

- اگر درایه (i, j) در SSIM برابر V باشد آنگاه، درایه (i, j) در ماتریس دسترس پذیری برابر ۱ و درایه (j, i) برابر ۰ است.
- اگر درایه (i, j) در SSIM برابر A باشد آنگاه، درایه (i, j) در ماتریس دسترس پذیری برابر 0 و درایه (j, i) برابر 1 است.
- اگر درایه (i, j) در SSIM برابر X باشد آنگاه، درایه (i, j) در ماتریس دسترس پذیری برابر 1 و درایه (j, i) برابر 1 است.
- اگر درایه (i, j) در SSIM برابر O باشد آنگاه، درایه (i, j) در ماتریس دسترس پذیری برابر 0 و درایه (j, i) برابر 0 است.

با استفاده از قواعد ذکر شده ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترس پذیری اولیه تبدیل می شود. پس از اینکه ماتریس دسترس پذیری اولیه^۲ ایجاد گردید، می بایست به بررسی ویژگی انتقال پذیری^۳ ماتریس دسترس پذیری پرداخته شود و در صورتی که این ویژگی برقرار نباشد، باید این ویژگی را به ماتریس افزود. درایه هایی که به صورت 1^* هستند، جهت افزودن خاصیت انتقال پذیری به ماتریس ایجاد شده اند. پس از برقراری خاصیت انتقال پذیری به طور کامل، ماتریس دسترس پذیری نهایی^۴ بدست می آید که در جدول ۴ نشان داده شده است.

¹ Reachability Matrix

² Initial Reachability Matrix

³ Transitivity

⁴ Final Reachability

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون سازمانی موثر بر ۲۵

جدول شماره ی چهار - ماتریس دسترس‌پذیری نهایی عوامل درون سازمانی موثر بر

اجرای موفق راهبردها

عوامل	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
۱. راهبرد خوب تدوین شده	1	1	1	1	1	1	1*	1	1*	1	1	1*	1*
۲. برقراری ارتباطات و تعاملات	1	1	1	1	1	1*	0	1*	1*	1*	1	1	0
۳. شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها	0	1*	1	1*	0	1	1*	0	1*	0	1	1	1*
۴. تعهد افراد به اجرای راهبرد	1*	1*	1*	1	1	1	1*	0	0	0	1	1	1*
۵. توافق نظر افراد بر راهبرد	1	1*	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1	1	1*
۶. حمایت و قابلیت مدیریت در مرحله اجرا	1*	1	1*	1	1*	1	1	1*	1*	1*	1	1	1
۷. رهبری راهبردی تغییر و تحول در سازمان	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
۸. ساختار و تشکیلات سازمانی همسو با راهبرد	1*	1	1*	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1	1
۹. سیستم‌های سازمانی همسو با راهبرد	1*	1	1*	1	1*	1*	0	0	1	0	1	1	0
۱۰. فرهنگ و ارزش‌های سازمانی همسو با راهبرد	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
۱۱. کنترل و پایش دقیق اجرای راهبرد	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
۱۲. مدیریت کارآمد کارکنان در مرحله اجرا	1*	1	1*	1	1*	1	1*	0	1	0	1	1	1*
۱۳. در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد	0	1*	0	1*	0	1*	0	0	1*	0	1	1	1

۴-۳- سطح بندی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها

هرچه یک عامل دارای اثرگذاری بالایی بر دیگر عوامل باشد، در مدل ISM در سطح پایین تری قرار می گیرد و هرچه یک عامل دارای اثر پذیری بالاتری از عوامل دیگر باشد، در سطح بالاتری در مدل ISM قرار می گیرد. در مدل ISM جهت اثرگذاری از پایین به بالا می باشد. برای اینکه بتوان عوامل را سطح بندی کرد باید مفاهیم زیر تعریف گردد:

- مجموعه دسترس پذیری^۱: شامل عواملی است که عامل i بر آنها اثر می گذارد به علاوه خود عامل i.

- مجموعه مقدم^۲: شامل عواملی است که بر عامل i اثر می گذارند به علاوه خود عامل i.
- مجموعه اشتراک^۳: اشتراک بین مجموعه دسترس پذیری و مقدم برای هر عامل i.

نحوه سطح بندی عوامل به سطوح مختلف بدین گونه است که هر عاملی که مجموعه دسترس پذیری و اشتراک یکسان دارد، در سطح ۱ قرار می گیرد. سپس عامل مذکور از مجموعه عوامل حذف می گردد و این روند برای عوامل دیگر انجام می شود تا اینکه سطح هر یک از عوامل تعیین گردد. در اینجا نیز مجموعه دسترس پذیری، مقدم و اشتراک برای هر یک از عوامل محاسبه شده است و در جدول ۵ نشان داده شده است. در تکرار اول فقط عامل ۱۱ است که در سطح اول قرار می گیرد و از مجموعه عوامل حذف می گردد. با تکرار این عمل سطح مابقی عوامل نیز مشخص می گردد.

¹ Reachability Set

² Antecedent Set

³ Intersection Set

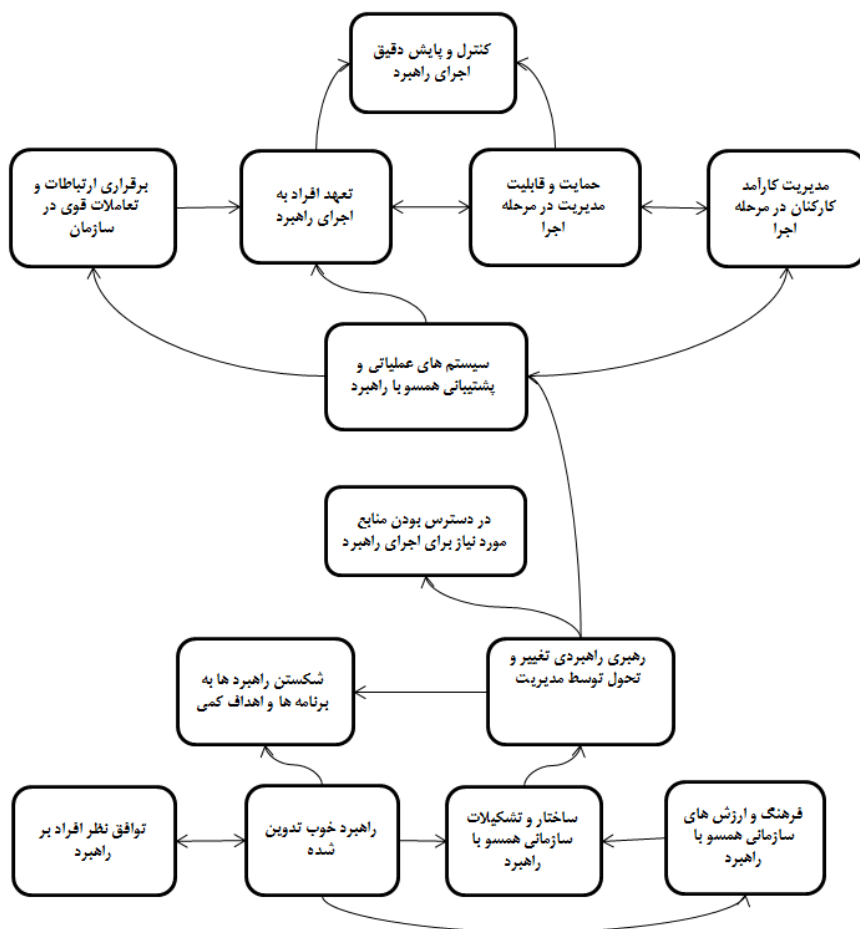
جدول شماره ی پنج - سطح بندی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق استراتژی

عوامل	مجموعه دسترس پذیری	مجموعه مقدم	مجموعه اشتراک	سطح
1	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,4,5,6,7,8,9,10,12	1,2,4,5,6,7,8,9,10,12	6
2	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13	1,2,3,4,5,6,8,9,10,12	2
3	2,3,4,6,7,9,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12	2,3,4,6,7,9,12	5
4	1,2,3,4,5,6,7,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13	1,2,3,4,5,6,7,12,13	2
5	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,4,5,6,7,8,9,10,12	1,2,4,6,5,7,8,9,10,12	6
6	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13	2
7	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,3,4,5,6,7,8,10,12	1,3,4,5,6,7,8,10,12	5
8	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,5,6,7,8,10	1,2,5,6,7,8,10	6
9	1,2,3,4,5,6,9,11,12	1,2,3,5,6,7,8,9,10,12,13	1,2,3,5,6,9,12	4
10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,5,6,7,8,10	1,2,5,6,7,8,10	6
11	11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	11	1
12	1,2,3,4,5,6,7,9,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13	1,2,3,4,5,6,7,9,12,13	2
13	2,4,6,9,11,12,13	1,3,4,5,6,7,8,10,12,13	4,6,12,13	4

۴-۴- مدل ساختاری تفسیری نهایی

در شکل ۱ مدل ساختاری تفسیری عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق استراتژی نشان داده شده است. این مدل دارای ۶ سطح است و عوامل به صورتی که در دیاگرام نشان داده شده است، از پایین به بالا بر اساس میزان اهمیت و اثرگذاری بر موفقیت اجرای راهبردها اولویت‌بندی شده‌اند. همانطور که در شکل قابل مشاهده است عوامل چون راهبرد خوب تدوین شده، ساختار و تشکیلات همسو با راهبرد، فرهنگ و ارزش های سازمانی همسو با راهبرد و توافق نظر افراد بر راهبرد در سطح ۱ مدل قرار دارند و به عنوان اثرگذارترین عوامل هستند و عوامل چون برقراری ارتباطات و تعاملات قوی، تعهد افراد به اجرای راهبرد، حمایت و قابلیت مدیریت در مرحله اجرا، مدیریت کارآمد

کارکنان و کنترل و پایش اجرای راهبرد که در سطوح بالای مدل قرار دارند، اثرپذیرترین عوامل می‌باشند.



شکل شماره ی یک - نمودار ساختاری تفسیری عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبرد

۵- بحث و نتیجه گیری

پژوهش های زیادی به موضوع اجرای راهبردها و عوامل موثر بر موفقیت و شکست آنها پرداخته اند. به عنوان مثال در پژوهش های انجام شده توسط کریمی دستجردی و همکاران (۱۳۸۹)، اعرابی و رشنوادی (۱۳۸۶)، ملکی (۱۳۸۶) و رحیم نیا و

همکارانش (۱۳۹۱) پژوهشگران به عوامل گوناگونی اشاره کرده‌اند که به گونه‌ای منجر به موفقیت یا شکست اجرای راهبردها می‌شوند و این در حالی است که در پژوهش حاضر علاوه بر اینکه به شناسایی عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبردها پرداخته شده است، با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری به اولویت‌بندی و تعیین نحوه تعامل و ارتباط میان عوامل مذکور پرداخته شده است.

نتیجه به دست آمده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری یک مدل گرافیکی است که در آن ۱۳ عامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبرد اولویت‌بندی شده‌اند. همانطور که قابل مشاهده است، در این مدل عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای راهبرد بر حسب اولویت و اهمیتشان در موفقیت فرآیند اجرای راهبرد از پایین به بالا قرار گرفته‌اند. همانطور که در مدل ارائه شده قابل مشاهده است، عواملی چون راهبرد خوب تدوین شده، توافق افراد بر راهبردها، ساختار و فرهنگ سازمانی همسو به راهبردها دارای بیشترین اولویت هستند و دارای اثرگذاری بالایی بر سایر عوامل می‌باشند. ویژگی این عوامل آن است که ایجاد و بهبود این عوامل موجب زمینه‌سازی برای ایجاد و بهبود سایر عوامل می‌شود. از سوی دیگر عواملی چون کنترل و پایش اجرای راهبردها، مدیریت کارآمد کارکنان در مرحله اجرا، حمایت و قابلیت‌های مدیریت، تعهد افراد به اجرا و برقراری ارتباطات و تعاملات در سازمان دارای کمترین اولویت هستند و دارای اثرپذیری بالایی از سایر عوامل می‌باشند. روابط موجود بین عوامل مختلف نشان دهنده زمینه‌سازی و بهبود می‌باشد، بدین معنا که وجود و بهبود یک عامل مفروض منجر به ایجاد و یا بهبود عامل مفروض دیگر می‌گردد. برای مثال تدوین یک راهبرد خوب و سنجیده که تمام جوانب کار را در نظر گرفته باشد و در تدوین آن از مشارکت و همکاری افراد بهره گرفته شده باشد، منجر به ایجاد و بهبود توافق نظر افراد بر اجرای راهبرد می‌شود.

اولویت‌بندی این عوامل می‌تواند دید روشنی به محققین و مدیران در زمینه اجرای راهبرد دهد تا همپژوهشگران توجه و تمرکزشان را بر روی پژوهش در رابطه با این عوامل افزایش دهند و هم مدیران در مرحله اجرای راهبرد توجه ویژه‌ای به این عوامل داشته باشند و با دید روشنی به مرحله اجرای راهبردها گام بردارند و از مشکلات و چالش‌های احتمالی ناشی از کم توجهی به این عوامل کلیدی جلوگیری نمایند. نتیجه مهم و کلیدی

این پژوهش آن است که بر اساس اولویت بندی ارائه شده برای عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای راهبردها می توان ترتیبی را برای پرداختن به این عوامل توصیه نمود که نتیجه آن افزایش احتمال موفقیت در مرحله اجرای راهبردها باشد. لذا به عنوان پیشنهاد کاربردی و نتیجه حاصل شده از این پژوهش به مدیران و سازمان های درگیر در فرآیند اجرای راهبرد توصیه می شود که:

۱. از طریق مشورت با مشاوران حوزه مدیریت راهبردی و مشارکت دادن افراد کلیدی از حوزه های مختلف سازمان دست به تدوین راهبردهای شفاف، قابل فهم و قابل ارزیابی بزنند که هیچ گونه تعارضی میان آنها نباشد و بر مبنای واقعیت های درونی و بیرونی سازمان ترسیم شده باشند.

۲. از طریق مشارکت دادن افراد کلیدی سازمان در تدوین استراتژی ها و برقراری ارتباطات قوی و اطلاع رسانی درست، اتفاق نظر افراد بر سر تصمیمات راهبردیو احتمال پذیرش اهمیت و ضرورت راهبردها از سوی افراد را افزایش دهند.

۳. در صورت نیاز همسویی و هماهنگی لازم میان ساختار سازمان و راهبردهای تدوین شده ایجاد نمایند.

۴. در صورت نیاز همسویی های لازم میان فرهنگ، ارزش ها، هنجارها و نگرش های موجود میان افراد سازمان با راهبردهای تدوین شده را ایجاد نمایند.

۵. راهبردها را به برنامه ها و پروژه های همسوز با راهبردهای تدوین شده ترجمه نمایند، به گونه ای که اجرای درست و کامل برنامه ها و پروژه ها و تحقق اهداف تعیین شده، به اهداف راهبردی مورد نظر منجر گردد.

۶. رهبری راهبردی تغییر و تحولات را که شامل غلبه بر مقاومت ها و مقابله با جریانات سیاسی در سازمان، آماده سازی و متقاعد سازی افراد برای تغییر و تحول است را بر عهده بگیرند.

۷. از وجود و در دسترس بودن منابع مختلف مالی، انسانی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی اطمینان حاصل کنند و در صورت نیاز تمهیدات لازم را برای آن در نظر بگیرد.

۸. همسوزی لازم و ایجاد سیستم های عملیاتی و پشتیبانی مختلف نظیر سیستم تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، اطلاعات و ارتباطات، بازاریابی و فروش و دیگر سیستم ها را در دستور کار خود قرار دهند.

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون سازمانی موثر بر ۳۱

۹. به فکر تقویت ارتباطات و تعاملات میان افراد جهت تسهیم و انتشار اطلاعات در سازمان و ایجاد درک مشترک از راهبردها، اهداف، برنامه‌ها و وظایف میان افراد و آگاهسازی کارکنان از چشم‌انداز و راهبرد سازمان باشند.

۱۰. برای مرحله اجرای راهبرد اهمیت ویژه‌ای قائل شده و از اجرای راهبردها حمایت و پشتیبانی همه جانبه‌ای نمایند و مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را به کار گیرند و یا در صورت نیاز این مهارت‌ها و قابلیت‌ها را در خود ایجاد و توسعه دهند.

۱۱. ایجاد حس ضرورت و فوریت و تعهد نسبت به راهبرد در میان افراد از طریق روش‌های مختلف را در دستور کار خود قرار دهند.

۱۲. از آنجاییکه راهبرد توسط کارکنان سازمان و در لایه‌های عملیاتی سازمان به اجرا در می‌آید لازم است تا در زمینه آموزش و توسعه نیروی انسانی برای اجرای راهبرد، ایجاد نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی و همراستاسازی تلاش‌های کارکنان در مرحله اجرا تمهیداتی در نظر بگیرند.

۱۳. به عنوان عامل نهایی و تکمیل‌کننده مرحله اجرای راهبرد، کنترل و پایش اجرای راهبردها، برنامه‌ها و پروژه‌ها و سنجش تحقق اهداف مورد نظر و گرفتن بازخورد و یادگیری از تجارب را به نحو احسن انجام دهند.

هر پژوهشی دارای محدودیت‌ها و موانعی است و این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست. در ادامه به برخی محدودیت‌ها و موانع پژوهش انجام شده اشاره می‌گردد:

- در این پژوهش فقط عوامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبرد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند و اولویت بندی شدند، در حالی که می‌توان به شناسایی و تحلیل عوامل مهم و تاثیرگذار برون سازمانی مانند تغییر و تحولات سریع شرایط محیطی و عوامل مشابه نیز پرداخت.

- در این پژوهش فقط از نظر ۱۱ نفر خبره برای ساخت مدل استفاده گردید و این در حالی است که اگر بتوان کمیت و کیفیت خبرگان شرکت کننده در نظرسنجی را ارتقاء داد، مسلماً تاثیر مثبتی بر کیفیت و اعتبار مدل نهایی ارائه شده خواهد داشت.

- در این پژوهش امکان گردهم آوردن خبرگان و رسیدن به توافق و اجماع و حتی برگزاری جلسه حضوری با آنها وجود نداشت، که این نکته می‌تواند از صحت و دقت مدل نهایی ارائه شده بکاهد.

در ادامه پیشنهادهایی به محققین و حوزه مدیریت راهبردی می شود که از طریق آنها حقایق بیشتری نسبت به موضوع کلیدی و حساس اجرای راهبرد و عوامل موثر بر آن را آشکار سازند. این پیشنهادهای عبارتند از:

- در این پژوهش فقط ۱۳ عامل درون سازمانی موثر بر اجرای موفق راهبرد شناسایی گردید ولی عوامل برون سازمانی مهمی وجود دارند که تاثیر چشمگیری بر موفقیت فرآیند اجرای راهبرد می گذارند که شناسایی آنها به عنوان پیشنهادی برای پژوهش های آتی ارائه می شود.
- به کارگیری نتایج پژوهش به صورت عملی در سازمانی که قصد دارد وارد فرآیند اجرای راهبرد شوند توصیه می گردد و پیشنهاد می شود نتایج حاصل از آن در بهبود و توسعه مدل به کار گرفته شود.
- روابط میان عوامل مورد بررسی در این پژوهش به صورت آماری مورد بررسی قرار نگرفت لذا بررسی صحت روابط میان این عوامل از طریق روش مدلسازی معادلات ساختاری^۱ SEM و نرم افزار LISREL به عنوان موضوعی برای پژوهش های آتی پیشنهاد می گردد.

¹ Structural Equation Modeling

منابع و مأخذ:

- Aaker, D. (1989). Strategic Market Management, 2nd edition, Wiley & Sons, New York.
- Abasi, Mohammad, AkbarpourShirazi. Mohsen and Aria Nejad. Mir BahadorGholi (2010), Determining the optimal strategy of manufacturing using modified Interpretive structural Modeling linear programming model. International Journal of Industrial Engineering and Manufacturing Management. Vol. 21, No. 4, pp. 142-151. (In Persian).
- Allio, M, K. (2005). A Short Practical Guide to Implementing Strategy, Journal of Business Strategy, No.26, Pp.12-21.
- Asgharpour, Mohammad Javad (2002), Group decision making and game theory with operations research approach. Tehran University Press. (In Persian).
- Brenes, E.R., Mena, M., Molina, G.E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America, Journal of Business Research. No.61, Pp. 590-598.
- Critenden, V., & Critenden, W. (2008), building a capable organization: The eight levers of strategy implementation, Business Horizons, No.51(4), Pp.301-309.
- David, Fred. R (2010), Strategic Management, Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, Cultural Research Office Publication. (In Persian).
- Dietrich, P, Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study, International Journal of Project Management, No.23, Pp.386-391.
- Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment, Business Horizons, March-April.
- Ghafarian, Vafa and Tafvizi, Farin (2009), Strategy: 360 view (implementation and evaluation of strategies), Industrial Management Organization Publication. (In Persian).

- Harrington, R, J. (2006). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice, *Hospitality Management*, No.25 Pp.373-397.
- Heracleous, L. (2000). The Role of Strategy Implementation in Organization Development, *Organization Development Journal*, No. 18, Pp.75-86.
- Hrebiniak, L., and Snow, C, C. (1982). Top Management Agreement and Organizational Performance, *Human Relations*, No.35: Pp.1139-1158.
- Hrebiniak, L. G (2013), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, FT Press.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation, *Organizational Dynamics*, No.35, Pp.12-31.
- Kaplan, Robert and Norton, David (2010), *Strategy Oriented Organization*. Translated by Parviz Bathiari, Industrial Management Organization Publication. (In Persian).
- Karimi Dastjerdi, Davod, Pour Ezat, Ali Asghar, Seyed Kalaki, Nader and Akhvan Anvari, Mohammad Reza (2010), Ranking the obstacles of strategic decisions execution. *Strategic Management Studies*, No, 2. (In Persian).
- Lashkar Blooki, Mojtaba (2011), *Strategy Implementation (step by step guideline for execution in practice)*, Aryana Ghalam Publication. (In Persian).
- Li, Y., Guohui, S., Eppler, M, J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation, ICA Working Paper 2.
- Maleki, Hamid (2007), The role of leadership and structure in strategy execution. *Monthly Journal of Strategic Approach*, No. 79,80. (In Persian).
- Montgomery, C, A. (1992). Resources: The essence of corporate advantage, *Harvard Business School Cases*, No.9, Pp.792-808.
- Morgan. Mark, Elliot Levitt, Raymond and Malek, William A. (2008), *Executing Your Strategy*, Translated by Seyed Mohammad Arabi and Rahim Zare, Sama Researcj Center Publication. (In Persian).

- Noble, C,H. (1999). Building the Strategy Implementation Network, Business Horizons, Pp.19-27.
- 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 Vol, 23 No, 6, pp, 719-738.
- Quinn, J, B. (1980). Strategy for change: Logical incrementalism, Homewood, IL: Irwin Press.
- Rahim Nia. Fariborz, GhareBaghi, Nastaran and Behpour, Elham (2012), Providing a conceptual model to evaluate organizational obstacles of strategy execution in context of organization culture, 4th Conference of Municipal Planning and Management. (In Persian).
- Ravi, V., Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics, Technological Forecasting and Social Changes, No.72, Pp.1011-1029.
- SafdaryRanjbar, M., Azami, A., Afraze, A. (2012). Analysis of interaction among factors effective on corporate entrepreneurship. Asia Pasific Journal of Innovation and entrepreneurship. Vol.6, No.3, Pp. 9-31.
- Sage, A. (1977). Interpretive Structural Modeling: Methodology or Large-scale Systems, 91-164, McGraw-Hill, New York.
- Schaap, J,I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry, UNLV Gaming Research & Review Journal, No.10, Pp.13-37.
- Simkin, L. (1996). People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation, Journal of Marketing Management. No.12, Pp.375-390.
- Singh, D,T. (1998). Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process, Decision Support Systems, No.24, Pp.145-163.
- Singh, M, D., Shankar, R., Narain, R., & Agarwal, A. (2003). Knowledge management in engineering industries An interpretive

structural modeling, Journal of Advances in Management Research, No.1(1), Pp.27-39.

-Wang ,G, H., Wang, Y., Zhao, T. (2008). Analysis of interactions among the barriers to energy saving in China, Energy Policy, No.36 ,Pp.1879-1889.

-Warfield, J. (2005). Developing interconnection matrices in structural modeling, IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, No.4(1), Pp.67-81.