



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2021.584265.2362



Operationalizing Organizational Strategies to Predictively Control Implementational Risks

Saba Hedayatifard^{*1}, *Davoud Feyz(Ph.D.)*², *Hassan Amiri*³
(Receipt: 2021.03.09- Acceptance:2021.11.23)

Abstract

Achieving higher organizational performance standards entails not merely vivid illustration but also implementation of policies and actions. The purpose of the present study, hence, was to identify risks involved in operationalization of organizational strategies and to offer a pattern to predictively control their occurrence. To achieve the purpose, interviews were conducted with experts in the field to delineate probable risks and the results were interpreted through Soft System Modelling. Further, effective preventive activities to control the risks and promote successful implementation of organizational strategies were explored. Next, factors common in the activities were categorized through Exploratory Factor Analysis into three groups to promote efficient management of strategic operationalization. The findings discriminated probability measurement of strategic implementation, alignment and proportion exploration and implementation of strategies as three effective activities that can control implementational and operational risks. This led to a tripartite-stage pattern of organizational strategy operationalization capable of diagnosing viable flaws of the proposing and implementing strategies.

Key Words: Exploratory Factor Analysis, Organizational Strategies, Predictive Control, Strategic Operationalization,

1.Ph.D. Candidate, Department of Commerce Management, Faculty of Economy, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

*.Corresponding Author: saba_hedayatifar@semnan.ac.ir

2. Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Economy, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran Feiz1353@semnan.ac.i

3.Ph.D. Candidate, Department of Commerce Management, Faculty of Economy, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. hassan.amiri@semnan.ac.ir



10.30495/QJOPM.2021.584265.2362



عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمانی با رویکرد کنترل پیش‌نگر ریسک‌های اجرا

صبا هدایتی فر^{۱*}، داود فیض‌احسن امیری^۲
(دریافت: ۹۹/۱۲/۱۹- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲)

چکیده

سطوح بالای عملکرد سازمان فقط با وجود اقدامات و سیاست‌هایی که خوب به تصویر درآمده‌اند، محقق نخواهد شد، آنچه موجب تمایز می‌شود، چگونگی اجرای این اقدامات و سیاست‌ها است. هدف این پژوهش شناسایی ریسک‌های موجود در زمینه^۳ عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمانی و ارائه الگویی برای آنها به صورت پیش‌نگر و قبل از شروع مراحل اجرای راهبردهای تدوین‌شده است. بدین منظور پس از تعیین ریسک‌های احتمالی موجود در زمینه^۴ عملیاتی‌سازی راهبردها و شناسایی عوامل ایجادکننده آنها با استفاده از مصاحبه با خبرگان این حوزه و تحلیل تفسیری نتایج، به روش مدل‌سازی سیستمی نرم^۵ اقدام به تبیین فعالیت‌های مؤثر بر کنترل ریسک‌های احتمالی و اجرای موفق راهبردهای سازمانی گردید و برای مدیریت مؤثر مراحل عملیاتی‌سازی راهبردها، عوامل مشترک در فعالیت‌ها به روش تحلیل عاملی اکتشافی^۵ دسته‌بندی و در سه دسته قرار گرفتند. برابر نتایج حاصل، فعالیت‌های مؤثر بر کنترل ریسک‌های اجرا و عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمانی، تحت عنوان امکان‌سنجی اجرای راهبردها، بررسی تناسب و همسویی و اجرای راهبردها، از یکدیگر تفکیک گردیده و الگویی سه مرحله‌ای عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمانی، با قابلیت تشخیص نارسایی‌های احتمالی مراحل تدوین و اجرای راهبردها را تبیین نمودند.

واژه‌های کلیدی:

راهبردهای سازمانی، عملیاتی‌سازی راهبردها، کنترل پیش‌نگر، تحلیل عاملی اکتشافی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

*- نویسنده مسئول: saba_hedayatifar@semnan.ac.ir

۲. استادگروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. Feiz1353@semnan.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. hassan.amiri@semnan.ac.ir

4 - Soft System Modeling

5 - Explorer Factor Analyze

مقدمه

چنانچه برای سازمانی هدف مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند که به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی در جهت دستیابی به آن هدف برنامه‌ریزی نشود، در این صورت آن دستگاه نمی‌داند که چگونه به آن هدف برسد. (نیکولاس، ۲۰۱۶)^۱

شرکت‌ها ابزارهای راهبردی و عملیاتی زیادی در اختیار دارند ولی نظریه یا چارچوبی مشخص برای یکپارچه‌سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود عملیات، به سامانه پیوسته‌ای تبدیل شود، ولی در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم صورت می‌گیرد. (میلر، ۲۰۰۶) تنظیم راهبرد و اتصالی که بین راهبرد و عملیات باید وجود داشته باشد همچنان به صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. (مورن، ۲۰۱۶)^۲

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد اجرای استراتژی مهم‌تر از تدوین استراتژی بوده و کلید عملکرد شرکت‌های برتر، اجرای بهتر آن است. (هربینیاک، ۲۰۰۵)^۴ به نحوی که اگر استراتژی‌های بزرگ نتوانند اجرایی شوند، فاقد ارزش هستند. (کرسول، ۲۰۱۲)^۵ بیش از ۹۰ درصد استراتژی‌ها در عمل ناموفق هستند. علت این عدم موفقیت در اجرای ضعیف استراتژی‌ها بیان شده است. (جوست، ۲۰۰۹)^۶ صاحب‌نظران بسیاری، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع بر آنها را به عنوان ماهیت استراتژی در نظر می‌گیرند و طبق این دیدگاه، عمر استراتژی را به اندازه عمر قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها می‌دانند و لذا اعتبار استراتژی را مرتبط به اجرای آن می‌دانند (بینش، ۱۳۹۱) اندیشمندان همواره اجرای استراتژی در قالب برنامه عملیاتی در سراسر سازمان را دشوارتر از تدوین استراتژی می‌دانند (حقیقی و رحمانی یوشانلو، ۱۳۹۱) همچنین در تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۶ در چین انجام شد، مشخص گردید که تقریباً ۸۳ درصد سازمان‌ها در اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شوند. (یانگ، ۲۰۰۸)^۷ وجود این گونه آمارهایی به وضوح نشان می‌دهد که پیاده‌سازی و اجرای استراتژی به مهمترین عامل در اداره سازمان‌ها بدل شده است. در اغلب موارد، علت این موضوع، ضعف استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست، بلکه علت اصلی نبودن مدلی جامع برای تبدیل این

-
- 1 - Nikolaou
 - 2 - Miller
 - 3 - Mauborgne
 - 4 - Herbiniaak
 - 5 - Creswell
 - 6 - Jooste
 - 7 - Yang

سیاست‌ها و چشم‌انداز به برنامه‌های عملیاتی است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸) بنابراین یکی از موارد مورد توجه مدیران ارشد در سازمان‌ها، تجزیه استراتژی‌ها تا پایین‌ترین لایه‌های سازمانی و شناسایی ریسک‌های اجرای آنهاست که این مسئله، چالش روزانه مدیران است (محمودی میمند، ۱۳۹۱) بنابراین، این موضوع می‌تواند مبنای مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره فرایند اجرای استراتژی برخوردارند.

از آنجاکه راهبردها به شکل مجرد بیان می‌شوند، باید آنها را به برنامه‌ها تبدیل کرد، آن هم برنامه‌هایی که اهداف آنها به روشنی تعریف شده و دست‌یافتنی هستند. (پروهیت، ۲۰۱۶)^۱ بیانیه‌های زیبا و دل‌چسب درباره قصد استراتژیک را به آسانی می‌توان تهیه کرد ولی آنچه دشوار است، تبدیل آنها به برنامه‌های واقع‌بینانه و سپس اجرای اثربخش آنهاست. (گارل، ۲۰۱۵)^۲ اینس^۳ (۲۰۱۱) مشکلات مدیریتی و ابهام در تدوین استراتژی را مهمترین مانع اجرای استراتژی می‌داند. هاید و همکاران^۴ (۲۰۰۲)، مشکلات ارتباطی که ممکن است تحت تأثیر ساختار سازمانی باشد را به‌عنوان مهم‌ترین مانع در اجرای موفق استراتژی می‌داند. هربنیاک^۵ (۲۰۰۵)، ناتوانی مدیران، تناقض استراتژی و ساختار، تسهیم ناکافی و ضعف اطلاعات، منابع مالی ناکافی، ابهام و عدم واقع‌بینی در تدوین استراتژی را مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی در نظر گرفت. هم‌چنین توماس و همکاران^۶ (۲۰۱۰)، اسلاتر و همکاران^۷ (۲۰۰۷)، سول و اسپینانا^۸ (۲۰۰۷) و کاتر و پاکو^۹ (۲۰۱۰)، موانع مؤثر بر اجرای استراتژی را شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سیستم گزارش دهی، سیستم‌های انگیزشی و پاداش، فراهم آوردن منابع کافی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتباطات مؤثر، تعلیم و تربیت، توانمندی‌ها و مهارت‌ها در نظر گرفته‌اند.

از جمله موانع اجرای موفق راهبردها می‌توان به عدم درک نیازهای استراتژیک سازمان، ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی مؤثر بر محتوای راهبردها، عدم توجه به نقش مدیران صف، عدم توجه به ایجاد فرآیندهای پشتیبان و طراحی برنامه‌های ناسنجیده اشاره نمود. (آرمسترانگ و بارون، ۲۰۰۵)^{۱۰} راهبردها معمولاً تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در برمی‌گیرند و شکست در اجرای راهبردها

1-Purohit

2-Gurel

3-Ines

4 - Heide et.al

5 - Hrebiniak

6 - Tomas et.al

7 - Slater et.al

8 - Sull and Spinosa

9 - Cater and pucko

10-Armstrong & Baron

اغلب به دلیل دگرگونی‌ها یا تغییراتی است که پیش‌بینی نگردیده و مدیریتی اثربخش بر آنها اعمال نشده است. منابع لازم برای مدیریت اثربخش دگرگونی‌ها، هم تعهد و مهارت افراد درگیر در تغییر و هم منابعی مانند نیروی انسانی، زمان و منابع مالی را در برمی‌گیرند. (آلیسون و کای، ۲۰۱۶)^۱

کنترل پیش‌نگر، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد. این نوع کنترل به صورت مستمر عملیات را با اهداف از پیش تعیین‌شده مطابقت داده و هر نوع انحرافی را قبل از عملیاتی‌سازی مشخص و اعلام می‌نماید. (چنهال، ۲۰۱۱)^۲ کنترل پیش‌نگر مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای ممانعت از وقوع ریسک‌ها می‌پردازند. (لانگفیلد، ۲۰۰۷)^۳

عدم موفقیت در اجرای راهبردها، عمدتاً به ضعف در مرحله تدوین راهبردها و یا عدم وجود قابلیت‌های لازم برای راهبردها مرتبط می‌گردد که اعمال کنترل پیش‌نگر، مانع از اجرای راهبردهای نامتناسب با شرایط داخلی و محیطی سازمان و یا اجرای غیر مؤثر آنها می‌گردد. این پژوهش سعی دارد از طریق بررسی عوامل عدم کسب موفقیت در عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمانی، ضمن شناسایی پیش‌نگر ریسک‌های احتمالی موجود در این زمینه، فعالیت‌های پیش‌گیرانه را شناسایی نموده و از طریق تفکیک فعالیت‌ها بر مبنای سنخیت و عوامل مشترک میان آنها، الگویی کاربردی در زمینه پیش‌گیری از بروز ناکامی در عملیاتی‌سازی اهداف و اجرای موفق راهبردهای سازمان ارائه نماید. پارنل (۲۰۰۸) اجرای استراتژی را فرایند مشارکت، درک و تعهد دانسته که بر نشر استراتژی تأثیر دارند؛ اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌های موردنیاز برای یک برنامه استراتژیک و فرایندهایی که طی آن استراتژی و خط‌مشی‌ها عملی می‌شوند. (وینر، ۲۰۰۹)^۴

اجرای استراتژی به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود که به برگرداندن استراتژی تدوین‌شده در قالب یک سری اعمال که دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را طبق برنامه تضمین می‌کند، می‌پردازد. (جونز، ۲۰۰۵)^۵

امروزه به دلایلی نظیر افزایش پیچیدگی عوامل محیطی، عدم قابلیت پیش‌بینی بلندمدت آینده، سرعت بالای افزایش تغییرات و افزایش عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان، اجرای استراتژی‌ها

1-Allison & Kaye
2-Chenhall
3-Langfield
4-Weiner
5-Jones

مشکل‌تر شده است. (استرلینگ، ۲۰۰۳)^۱ گتز، جونز و لوو (۲۰۰۹) دلیل اینکه چرا یک راهبرد خوب در خلق مزیت رقابتی ناموفق است را به خلق و اجرای استراتژیک نسبت می‌دهند. همچنین نظرخواهی از مدیران ارشد اجرایی سازمان‌ها نشان می‌دهد که بزرگترین نگرانی آن‌ها اجرای راهبرد است. برخلاف تصور بسیاری از مدیران، دلیل موفقیت سازمان‌های برتر، داشتن یک راهبرد خوب نیست، بلکه اجرای خوب یک استراتژی است. (اکوموس، ۲۰۰۳)^۲ بر طبق نظر هرینیاک (۲۰۰۵) درک افراد از اجرای راهبرد به‌روشنی تدوین راهبرد نیست و در ادبیات مدیریت استراتژیک اجرای راهبرد متفاوت از تدوین در نظر گرفته می‌شود.

مطالعات در زمینه اجرای راهبرد به چهار دسته تقسیم می‌شوند که دسته اول مربوط به چارچوب‌ها است و به شرح عوامل مؤثر بر اجرا می‌پردازد. مانند چارچوب هرینیاک و جویس (۱۹۸۴) و مدل S-۷ مکنزی، پیترز و واترمن (۱۹۸۲) که عوامل مؤثر بر اجرا را در قالب هفت بعد بیان می‌کند. دسته دوم، مدل‌های خطی اجرای راهبرد است که اجرا را به‌صورت مراحل ساختاری (گام‌به‌گام) بیان کرده‌اند مثل مدل شش مرحله‌ای گالپین (۱۹۹۷)، مدل ده مرحله‌ای دی‌فو و جانسین (۲۰۰۱) و مدل چهار مرحله‌ای نوبل (۱۹۹۹) که در قالب ابعاد پیش از اجرا، سازمان‌دهی تلاش اجرا، مدیریت فرایند اجرا و پیشینه‌سازی عملکرد بیان شده است. دسته سوم مدل‌های فرایندی و زمینه‌ای مانند مدل اکوموس (۲۰۰۳) بوده و دسته چهارم مدل‌های ترکیبی (ساختاری و فرایندی)، مانند الگوی اجرای برنامه راهبردی آقایان مظلومی و متولی (۱۳۹۱) است که از ترکیبی از مدل‌های ساختاری و فرایندی استفاده می‌نمایند.

1-sterling
2-Okumus

جدول شماره ۱: مطالعات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد

Table 1: Studies on the factors affecting the implementation of the strategy

عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد Factors affecting the implementation of the strategy	نویسنده writer
ساختار سازمانی، سبک مدیریت، نیروی انسانی، ارزش مشترک، مهارت، سیستم و استراتژی	Peter & Waterman McKinseys (1982) 7s
انگیزش، رهبری و مهارت تعیین مسیر، هماهنگی	David (1989)
استراتژی تعیین شده، ساختار، سیستم، تعاملات و سیستم تشویق و تنبیه	Skivington & Daft (1991)
رهبری، تسهیل یادگیری جهانی، توسعه مدیران جهانی، داشتن ساختار ماتریسی، همکاری با شرکتهای خارجی	Herebiniak (1992)
زمینه، فرایند و ستادهها (عوامل مربوط به نتایج)	Bryson & Bromiley (1993)
ساختار سازمانی و مهارت های مدیریتی	بث و ایزن استات، ۲۰۰۰
زمینه، فرایند محتوا و ستادهها (عوامل مربوط به نتایج)	Okumus (2001)
استراتژی و اهداف، ساختار، سیستم و فرایندها، سبک رهبری، نیروی انسانی، منابع، ارزش مشترک، فرهنگ سازمانی، عملکرد استراتژیک	Higgins (2005)
علل شکست عبارتند از صرف زمان بیش از برنامه، وظایف نامشخص، سیستم اطلاعاتی ضعیف، عوامل غیرقابل پیش بینی، عدم هماهنگی فعالیتها و وجود رقابت میان واحدها به جای همکاری میان آنها	Raps, Andreas (2005)
برنامه عمل، ساختار سازمانی، منابع انسانی، برنامه کسب و کار یکساله و نظارت کنترلی	Bimbaum (2007)
دلایل سازمانی فردی و مدیریتی	کاس اوقلو و همکاران، ۲۰۰۹
ساختار سازمانی، سبک رهبری و مدیریت منابع انسانی	سروشیان و همکاران، ۲۰۱۰
استفاده از مدل 7s مکینزی به علاوه بعد همراهی و همدلی	دون سلا، ۲۰۱۲

کنترل پیش نگر یا هدایت کننده کنترلی است که با استفاده از دادهها و قبل از آنکه عملی واقع شود کنترل را تحقق می بخشد. (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۱) این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش بینی می کند و انجام اصلاحات را ممکن می سازد. هدف از این نوع کنترل، پیش گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر است. کنترل پیش نگر مستلزم آگاهی، بصیرت و تجربه کنترل کننده است. (مورالیدهاران، ۲۰۰۴)^۱

تغییرات و دگرگونی‌های سریع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبرو ساخته است. مدیران در چنین مواقعی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده به راه‌کارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند. (سیمونز، ۲۰۰۰).

کنترل پیش‌نگر از طریق فرآیندهای رسمی و غیررسمی، سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی خودبباری می‌کند. (آنتونی رابرت، ۱۳۷۲) این نوع کنترل از واقعیات اساسی سازمان ناشی می‌شود و برای آگاهی از تحولات درونی و بیرونی و پاسخگویی دقیق و سریع به آنها دارای فن‌ها و فرایندهایی منحصر است. کنترل پیش‌نگر با پایش مسیر راهبرد در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد. (نیلسون، ۲۰۰۰) اعمال کنترل پیش‌نگر از این جهت ضرورت دارد که ببینیم آیا گزینه‌های اجرایشده در راهبرد، ما را به اهداف راهبردی می‌رساند. (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷).

جدول شماره ۲: مطالعات انجام‌شده درباره روش‌ها و مکانیزم‌های کنترل پیش‌نگر

Table 2: Studies on prospective control methods and mechanisms

نویسنده writer	توضیحات Description	مکانیزم Mechanism	نوع کنترل Type of control
Nilsson, 2000	شامل کنترل پنج مرکز هزینه، درآمد، سود، سرمایه، هزینه احتیاطی	مراکز مسئولیت	کنترل تدریجی Gradual control
پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷	کنترل عوامل کلیدی موفقیت و نظارت بر فرضیه‌های محیطی	کنترل عوامل حیاتی	
Simons, 2000	باید راهبردهای شرکت‌های مشابه را بر اساس متغیرهای برگشت سرمایه، سهم بازار، سود، کالاهای جدید و نوآوری‌های فرایند با یکدیگر مقایسه نمود	راهبردهای عمومی	
آنتونی رابرت، ۱۳۷۲	برنامه راهبردی باید حداکثر بر یک یا دو مسئله گسترده متمرکز شود	مدیریت مسائل راهبردی	کنترل بنیادی Fundamental control
لورانژ، ۱۳۸۵	باید زنجیره ارزش و هم‌افزایی بین محصولات، بازارها یا کسب‌وکارها را تحلیل کرد	تحلیل حوزه راهبردی	
Muralidharan, 2004	باید رابطه بین محیط داخلی و پویایی راهبردها را در نظر گرفت	مدل‌سازی سیستمی	
Certo, 2001	باید متناسب با پیشرفت‌های گسترده محیطی، پیشنهاد‌های مختلفی تدوین و ارائه نمود	سناریونویسی	

۱ و کنترل پیش‌نگر اثربخش، درحالی‌که محیط به‌طور پیوسته متلاطم، غیرقابل‌پیش‌بینی و رقابتی می‌شود، می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان‌ها کمک نماید. (هریسون و کارون، ۱۳۸۰) از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم، به‌هنگام و دقیق را در زمینه^۲ تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرده و با انعطاف‌پذیری لازم گزینه‌های راهبردی برای امکان واکنش سریع و مناسب به تغییرات ناگهانی محیط را مهیا ساخت. طراحی یک سیستم کنترلی پیش‌نگر شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم ساخته و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد. (سرتو، ۲۰۰۱)^۲

از طریق کنترل پیش‌نگر، راهبردهای غیرمؤثر یا ناموفق، در مراحل ابتدایی اجرا، شناسایی شده و برای اصلاح و بازنگری آنها اقدامات لازم انجام می‌گردد. بدین ترتیب از سرمایه‌گذاری و صرف منابع سازمان در زمینه^۳ اجرای راهبردهایی که بر دستیابی به نتایج مورد انتظار سازمان اثرگذار نبوده و یا موانعی در زمینه عملیاتی نمودن آنها وجود دارد، ممانعت به‌عمل آمده و توانایی و منابع سازمان صرف‌اجرائی نمودن راهبردهای اثربخشی که دارای قابلیت اجرا می‌باشند، می‌گردد. (جورج، ۱۹۹۷)^۳

شرکت‌ها و سازمان‌هایی که محیط را مورد پایش قرار نمی‌دهند، دچار مشکلات فراوان شده و احتمالاً با زوال مواجه می‌شوند. به‌گفته پیتراکرا، مدیران باید پیوستگی‌ها را مدیریت کنند. هرچه آهنگ تغییرات محیطی افزایش بیشتری یابد، پیچیدگی‌های مسائلی که در برابر ما قرار می‌گیرند نیز افزایش می‌یابد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۵) توجه صرف به تدوین برنامه و عدم ارزیابی آن در مرحله اجرا، باعث کاهش انعطاف سازمان در برابر تغییرات محیطی شده و موجب شکست آن می‌شود. (اوتارخانی، ۱۳۸۲)

کنترل‌های پیش‌نگر به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات محیطی نظیر تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت سازمان داشته باشند را مدنظر قرار دهند. (استونر و همکاران، ۱۳۷۹) به اعتقاد مینزبرگ و همکاران (۱۹۹۹) از آنجاکه کنترل پیش‌نگر بر تعامل میان سازمان و محیط تأکید دارد و به‌طور مستمر محیط را پایش و پیش‌بینی می‌کند، احتمال دستیابی به اهداف بیشتر می‌شود.

1-Scannapieco

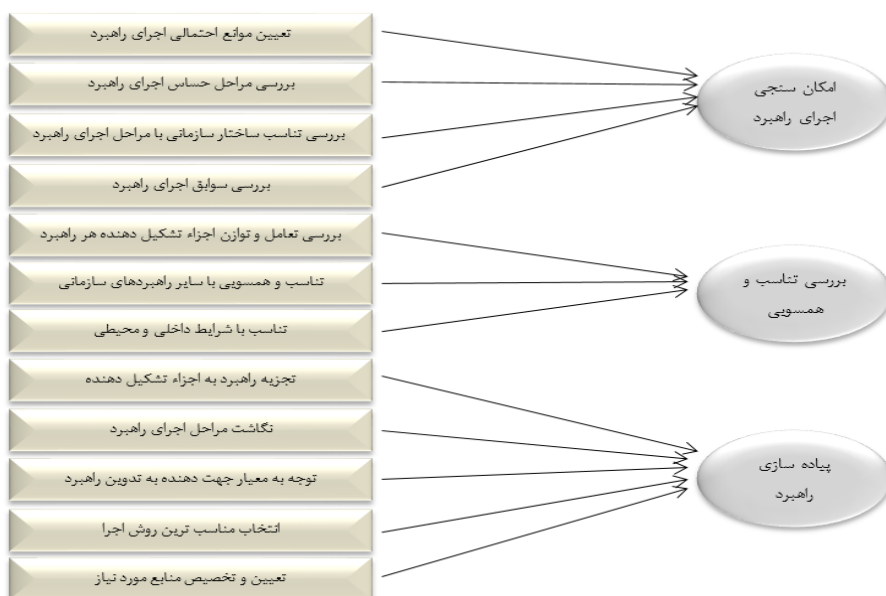
2-Certo

3-Georg

جدول شماره ۳: مطالعات و الگوهای ارائه‌شده در زمینه کنترل پیش‌نگر راهبردهای سازمانی
Table 3: Studies and models presented in the field of predictive control of organizational strategies

کنترل پیش‌نگر فرآیند اجرای راهبردها Prospective control of the strategy implementation process	کنترل پیش‌نگر محتوای راهبردها Prospective control of driven content
۱. کنترل حوزه‌های راهبردی (۱۹۸۶)	۱. مدیریت مسائل راهبردی (لورانتز ۱۹۸۶، انسف ۱۹۸۵)
۲. نظارت راهبردی (پیرس ۱۹۹۷، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۲. کنترل آگاهی‌های ویژه (پیرس ۱۹۹۷)
۳. کنترل برنامه‌ریزی مسائل راهبردی (لورانتز ۱۹۸۶)	۳. مدیریت علائم کم‌سو (انسف ۱۹۸۵)
۴. نگرش غیرمستقیم (دفت و ویک ۱۹۸۴)	۴. نگرش قانونمندان (دفت و ویک ۱۹۸۴)
۵. کنترل تفکیکی (استونز ۱۹۸۳)	۵. کنترل سکانی (استونز ۱۹۸۱)
۶. نظام‌های کنترل تعیین حدود (سایمونز ۱۹۹۵)	۶. نظام‌های کنترل اعتقادی (سایمونز ۱۹۹۵)
۷. کنترل فرایندهای داخلی (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)	۷. کنترل یادگیری و رشد (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)
۸. کنترل اداری (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)	۸. کنترل فرهنگی (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)
۹. برنامه‌ریزی اقتضایی (انسف ۱۹۸۵)	۹. مدیریت بحران (انسف، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)
۱۰. مدیریت از طریق نظارت (انسف ۱۹۸۵)	۱۰. کنترل مبتنی بر سناریو (لورانتز ۱۹۸۶)
۱۱. کنترل عامل قابلیت راهبردی (توکی ۲۰۰۱)	۱۱. کنترل مبتنی بر شبیه‌سازی (لورانتز ۱۹۸۶)
۱۲. کنترل مراکز مسئولیت مالی (لورانتز ۱۹۸۶)	۱۲. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (توکی ۲۰۰۱)
۱۳. کنترل اجرا (پیرس ۱۹۹۷، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۱۳. کنترل مفروضات اساسی (لورانتز ۱۹۸۶، پیرس ۱۹۹۷، هریسون، دفت و رابینز ۱۹۹۸، مورالیدهارن ۱۹۹۷ و توکی ۲۰۰۱)
۱۴. کنترل بازخورد و مالی (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)	۱۴. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (لورانتز ۱۹۸۶، پیرس ۱۹۹۷)
۱۵. سیستم دستورالعمل نظارت مالی (انسف ۱۹۸۵)	۱۵. مدیریت از طریق برخورد انعطاف‌پذیر و سریع (انسف ۱۹۸۵)
۱۶. کنترل مالی (کاپلان ۱۹۹۵)	۱۶. کنترل مشتری (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)
۱۷. نظام‌های کنترل تشخیصی (سایمونز ۱۹۹۵)	۱۷. نظام‌های کنترل تعاملی (سایمونز ۱۹۹۵)
۱۸. کنترل بعد از عمل (استونز ۱۹۸۳)	۱۸. کنترل تعاملی (مورالیدهارن ۱۹۹۷)
۱۹. کنترل اجرای راهبرد (مورالیدهارن ۱۹۹۷)	۱۹. نگرش اکتشافی (دفت و ویک ۱۹۸۴)

این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی برآمده که ریسک‌های موجود در زمینه عملیاتی سازی راهبردهای سازمانی شامل چه مواردی می‌باشند و درنهایت الگویی برای کنترل آنها به‌صورت پیش‌نگر و قبل از شروع مراحل اجرای راهبردهای تدوین شده ارائه می‌دهد.



شکل شماره ۱: عوامل مشترک در هر دسته از فعالیت‌ها و بارهای عاملی مربوط به هر فعالیت

Figure 1: Common factors in each category of activities and factor loads related to each activity

ابزار و روش

پژوهش حاضر کاربردی بوده و از نظر هدف، توصیفی-تحلیلی است. روش تحلیل بکار گرفته شده آمیخته اکتشافی (شامل دو بخش کیفی و کمی) است. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد و در مرحله بعد، از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد. (بازرگان، ۱۳۹۵)

در مرحله اول پژوهش (انجام تحلیل به روش مدل‌سازی سیستمی نرم)، برای شناسایی ابعاد مساله و تعیین فعالیت‌های مؤثر در دستیابی به هدف پژوهش، از تعداد ۳۲ نفر از مدیران و برنامه ریزان فعال در زمینه تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی درخواست گردید که ضمن تعیین ریسک‌های احتمالی موجود در زمینه عملیاتی‌سازی راهبردها، که به واسطه عدم اعمال کنترل پیش‌نگر قبل از اجرای راهبردها ایجاد می‌گردند، عوامل ایجادکننده ریسک‌ها و فعالیت‌های لازم در زمینه کنترل ریسک‌های مربوط به عملیاتی‌سازی راهبردها را معرفی نمایند.

پس از تعیین فعالیت‌های لازم در زمینه اجرای موفق راهبردهای سازمانی (جلوگیری از بروز ریسک در مراحل اجرای راهبردها)، و به منظور مدیریت بهتر و منسجم‌تر فعالیت‌ها در راستای

دستیابی به هدف پژوهش (عملیاتی سازی راهبردها)، اقدام به نظرسنجی و جمع‌آوری داده برای انجام تحلیل عاملی گردید. در این مرحله از پژوهش، داده‌های حاصل از نظر سنجی از تعداد ۱۵۰ نفر از برنامه ریزان و متصدیان امور اجرایی راهبردهای سازمانی مورد تحلیل قرار گرفت و برای شناسایی عوامل اصلی مشترک میان فعالیت‌ها، از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس^۱ روی داده‌ها استفاده شد.

جامعه آماری مرحله اول پژوهش (انجام تحلیل به روش SSM)، شامل مدیران و برنامه ریزان باتجربه‌ای است که در حوزه تدوین و اجرای راهبردهای سازمان‌های صنعتی، تجاری مشغول به انجام فعالیت هستند (افراد دارای مشاغل عالی استراتژیک در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی). از میان آنها تعداد ۳۲ نفر به‌عنوان اعضای پانل خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری به شکل غیراحتمالی و قصدی انجام شده که با هدف مطالعه سازگاری دارد. (بازرگان، ۱۳۹۵) تعداد متخصصان در روش SSM، معمولاً بین ۱۵ تا ۲۰ نفر است که کیفیت خبرگان مهم‌تر از تعداد آنها است. (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲) جامعه آماری مرحله دوم پژوهش (بخش کمی پژوهش) نیز برنامه ریزان امور اجرایی راهبردهای سازمان‌های صنعتی، تجاری می‌باشند که نمونه‌گیری در این مرحله به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گردید.

ابزار پژوهش در مرحله نخست، مصاحبه و در مرحله دوم پرسشنامه است که در مرحله اول، اقدام به تکرار مجدد نظرسنجی گردید. روایی محتوی و صوری ابزار پژوهش در مرحله اول (بخش کیفی پژوهش) به تأیید خبرگان و صاحب‌نظران شرکت‌کننده در پژوهش رسید و برای بررسی پایایی نیز، با توجه به نوع روش تحلیل بکار گرفته‌شده و نیاز به تکرار نظرسنجی در طی فرآیند اجرای پژوهش، از روش پایایی بازآزمون^۲ استفاده گردید. ضریب پایایی به‌دست‌آمده با تکرار یک سنجه مشابه برای بار دوم، پایایی آزمون را مشخص می‌نماید. (عادل آذر و همکاران، ۱۳۸۷) به این منظور، نظرسنجی‌های انجام‌شده (جهت شناسایی فعالیت‌های مؤثر بر عملیاتی سازی راهبردهای سازمانی)، پس از مدتی به‌صورت مجدد بر روی پاسخ‌دهندگان اجرا گردید که ثبات سنجه‌ها در طی زمان، بر اساس ضرایب پایایی به‌دست‌آمده (۰/۸۹) تأیید گردید. در پرسشنامه بخش کمی پژوهش (تحلیل عاملی) نیز، گزینه‌ها برحسب طیف لیکرت از ۱ به معنای خیلی کم تا ۵ به معنای خیلی زیاد مورد سنجش قرار گرفت که روایی ابزار پژوهش به تأیید خبرگان و صاحب‌نظران شرکت‌کننده در پژوهش رسید و پایایی ابزار پژوهش، از طریق انجام آزمون‌های بارتلت و KMO تأیید گردید.

1-Varian Rotate Eigenvalue

2-Test-retest reliability

SSM یک روش کیفی تحلیل است که مبتنی بر یادگیری است. در این روش وضعیتی مساله‌زا و پیچیده در ارتباط با انسان وجود دارد که به دنبال سازش با مقتضیات محیط و اقدام هدفمند برای دستیابی به بهبود است. (چکلند، ۲۰۱۰)^۱ رویکرد SSM ابزار ساده و شفافی مبتنی بر مدل‌های سیستمی است که هدف از مقایسه مدل با ادراک واقعیت در این رویکرد، ایجاد آمادگی برای اقدام هدفمند در وضعیت تصمیم است. این روش چارچوبی فراهم می‌کند که فرآیند چرخه‌ای جستجو و معنایابی، در نهایت به اقدام منجر گردد. (اسچولز، ۲۰۰۷)^۲

در روش SSM، میان مدل فعالیت هدفمند و موقعیت مساله‌زای واقعی (شرایط موجود در محیط)، توسط خبرگان آگاه به ابعاد مساله و شرایط پیرامونی، مقایسه‌ای انجام می‌گردد و در این راستا بحث‌های ساختاریافته‌ای پیرامون تغییر و سازوکارهایی که تغییر را ممکن می‌سازند انجام گردیده و در نهایت برای اعمال تغییرات هدفمند، اقدام به هدف‌گذاری و تعیین مراحل فرآیند دستیابی به هدف می‌گردد. (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲).

جدول شماره ۴: مراحل اجرای روش تحلیل SSM (مدل‌سازی سیستمی نرم)

Table 4: Steps of implementing SSM analysis method (soft system modeling)

تحلیل فرآیند Process analysis	تحلیل هدف Purpose analysis	تحلیل محیط Environmental analysis	تحلیل ریسک Risk analysis
تعیین مراحل فرآیند دستیابی به هدف	هدف‌گذاری در جهت کنترل ریسک	وجود یا عدم وجود ریسک در برنامه‌ریزی‌های گذشته، حال و آینده سازمان	تعیین ریسک‌هایی که موجب عدم تحقق اهداف می‌گردد

تحلیل عاملی نیز تکنیک قدرتمند چند متغیره‌ای است که مجموعه‌ای از متغیرها را بر اساس تعداد کمی از عوامل توضیح می‌دهد و نوع اکتشافی آن، برای کشف تعداد کمی از سازه‌های پنهان (عوامل) در مورد تعداد بیشتری از متغیرهای مشاهده‌شده استفاده می‌شود و کشف ساختارهای جدید در مطالعات سازمانی و ایجاد نظریه‌های سازمانی را تسهیل می‌نماید. (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۳)

انجام آزمون آماری بارتلت و به دست آوردن سطح معناداری ۰/۰۵ نشان می‌دهد که همبستگی کافی بین متغیرها وجود دارد که این امر جزء پیش‌فرض‌های تحلیل عاملی است. همچنین مقدار MSA (اندازه‌گیری کفایت نمونه) برای هر کدام از متغیرها و نیز برای کل داده‌ها می‌بایست از ۰/۰۵ بالاتر

1-Checkland

2-Scholes

باشد. (رنچر، ۲۰۱۲) دوران مورد استفاده در تحلیل عاملی روشی است که توسط آن عامل‌های اولیه را برای تفسیر بهتر تغییر می‌دهند. هدف اولیه از به دست آوردن عامل‌های معنی‌دار به‌وسیله دوران، دستیابی به ساختاری است که در آن هر یک از متغیرهای اصلی فقط دارای همبستگی زیاد با یک عامل باشند و هر عامل نیز به‌عنوان نماینده اینکه کدام ویژگی در تعداد کمی از متغیرها مشترک است، شناسایی شود. (ویلیام، ۲۰۰۹) آپس از متمرکز گردیدن متغیرها با بار عاملی معنادار، بر روی عوامل، محقق می‌بایست تلاش کند که معنایی بیرونی (تعیین نام یا برچسب مناسب) برای الگوی بارهای عاملی به‌دست‌آمده پیدا کند. (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۳).

یافته‌ها

مرحله اول پژوهش با فرآیند تحلیل ریسک شروع می‌شود که شامل دو بخش تعیین ریسک‌های احتمالی موجود در زمینه^۱ عملیاتی نمودن راهبردهای سازمانی و شناسایی عوامل ایجادکننده ریسک‌ها است. در این مرحله، از طریق انجام نظرسنجی از خبرگان پژوهش به روش SSM (با محوریت شناسایی ریسک‌های احتمالی در زمینه^۲ عملیاتی نمودن راهبردهای سازمانی که به‌واسطه عدم اعمال کنترل پیش‌نگر ایجاد می‌گردند)، ریسک‌های احتمالی (فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب) و عوامل به وجود آورنده ریسک‌ها به شرح جداول زیر مشخص گردیدند.

در این نظرسنجی‌ها که بر پایه مصاحبه با خبرگان بوده است، از تحلیل تفسیری بهره گرفته شده است. بدین‌صورت که تا در امکان، به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن مصاحبه پرداخته شود (گیلهم^۳، ۲۰۰۰). یکی از رویکردهای تحلیل تفسیری که در این پژوهش مورد استفاده واقع شده است، جستجو برای تعیین رمزها و تشخیص مفاهیم است که خروجی آن در جدول ۵ آورده شده است:

1-Rencher
2-William
3-Gillham

جدول شماره ۵: ریسک‌های احتمالی و عوامل ایجادکننده ریسک‌ها

Table 5: Potential risks and risk factors

عوامل ایجاد کننده ریسک‌ها Risk factors		ریسک‌های احتمالی در زمینه عملیاتی نمودن راهبردها Potential risks in implementing strategies
عدم تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد	1	عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار در مرحله تدوین راهبرد
تجزیه نمودن راهبرد به اجزای تشکیل دهنده	2	عدم تناسب امکانات سازمان با منابع موردنیاز جهت پیاده‌سازی راهبرد
عدم نگاشت و مشخص‌سازی مراحل اجرای راهبرد	3	اتلاف منابع و عدم استفاده صحیح از امکانات سازمان
عدم بررسی موانع احتمالی اجرای راهبرد	4	مشکلات مربوط به محیط پیرامونی (محیط دور یا مسائل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی)
عدم بررسی سوابق اجرای راهبرد	5	نامشخص بودن فرآیند اجرای هر راهبرد
مشخص نگردیدن منابع موردنیاز جهت اجرا	6	تغییرات مکرر در نحوه اجرای راهبردهای سازمان
عدم بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل دهنده هر راهبرد	7	عدم امکان به‌کارگیری قوت‌های شناسایی شده در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی (محیط صنعت یا محیط نزدیک)
عدم بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد	8	اقدام به اجرای راهبردهای ناموفق قبلی بدون برطرف نمودن ضعف‌های مربوطه
عدم تناسب راهبرد با شرایط داخلی و محیطی سازمان	10	عدم وجود انسجام و یکپارچگی میان سایر راهبردها با راهبرد در حال اجرا
عدم توجه به معیار جهت دهنده به تدوین راهبرد	11	عدم وجود هماهنگی و تعامل مؤثر میان مجریان هر راهبرد
همسو نبودن راهبرد با سایر راهبردهای سازمان	12	

به اعتقاد خبرگان پژوهش، چندین عامل از میان عوامل ایجاد کننده ریسک‌ها می‌توانند موجب بروز اختلال یا عدم کسب موفقیت در زمینه اجرای راهبردهای سازمان شوند که مجموعه عوامل ایجاد کننده ریسک‌های مشخص شده در جدول فوق، به شرح ذکر شده در جدول شماره ۶ شناسایی گردیدند.

جدول شماره ۶: مجموعه عوامل ایجاد کننده هر ریسک در زمینه عملیاتی سازی راهبردهای سازمان

Table 6: A set of risk factors in the implementation of organizational strategies

مجموعه عوامل ایجاد کننده هر ریسک A set of risk factors for each risk	ریسک‌های احتمالی در زمینه عملیاتی نمودن راهبردها Potential risks in implementing strategies	ردیف Row
1-4-6-7-9-10-11-12	عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار در مرحله تدوین راهبرد Failure to achieve the expected results in the strategy development phase	1
2-3-5-6-9	عدم تناسب امکانات سازمان با منابع موردنیاز جهت پیاده‌سازی راهبرد Inadequate organization's facilities with the resources needed to implement the strategy	2
1-3-4-5-7-9-10	اتلاف منابع و عدم استفاده صحیح از امکانات سازمان Loss of resources and improper use of organizational facilities	3
3-4-5-8-10	مشکلات مربوط به محیط پیرامونی (محیط دور یا مسائل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) Problems related to the environment (remote environment or social, economic and political issues)	4
2-3-4-7-9-11	نامشخص بودن فرآیند اجرای هر راهبرد Uncertainty of the process of implementing any strategy	5
1-3-4-7-8-9-10	تغییرات مکرر در نحوه اجرای راهبردهای سازمان Frequent changes in the way the organization implements its strategies	6
4-5-10	عدم امکان به‌کارگیری قوت‌های شناسایی شده در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی (محیط صنعت یا محیط نزدیک) Impossibility of using the identified strengths in exploiting environmental opportunities (industrial environment or close environment)	7
1-4-5-8-10-12	اقدام به اجرای راهبردهای ناموفق قبلی بدون برطرف نمودن ضعف‌های مربوطه Implementing previously unsuccessful strategies without eliminating the relevant weaknesses	8
3-4-7-8-10-12	عدم وجود انسجام و یکپارچگی میان سایر راهبردها با راهبرد در حال اجرا Lack of coherence and integration between other strategies and the current strategy	9
2-3-4-7-8-11	عدم وجود هماهنگی و تعامل مؤثر میان مجریان هر راهبرد Lack of coordination and effective interaction between the implementers of each strategy	10

پس از تعیین مجموعه عوامل ایجاد کننده ریسک‌های مربوط به عملیاتی‌سازی راهبردهای سازمان، سایر مراحل مدل‌سازی سیستمی نرم برای تعیین فعالیت‌های لازم در جهت جلوگیری از بروز ریسک‌های مشخص شده، به شرح جدول ذیل انجام گردید.

جدول شماره ۷: انجام سایر مراحل مدل‌سازی سیستمی نرم (SSM)

Table 7: Perform other soft system modeling (SSM) steps

ردیف Row	عوامل ایجاد کننده ریسک‌ها Risk factors	تائید وجود عامل ریسک (تعداد تکرار عامل) Confirmation of the existence of a risk factor (number of iterations)	تحلیل فعالیت Activity analysis
1	عدم تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد Inadequate organizational structure with the implementation stages of the strategy	1-3-6-8	بررسی تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد Investigating the appropriateness of organizational structure with the stages of strategy implementation
2	تجزیه نمودن راهبرد به اجزاء تشکیل دهنده Do not break down the strategy into components	2-5-10	تجزیه راهبرد به اجزای تشکیل دهنده Break down the strategy into components
3	عدم نگاشت و مشخص‌سازی مراحل اجرای راهبرد Lack of mapping and specification of strategy implementation steps	2-3-4-5-6-9-10	نگاشت مراحل اجرای راهبرد Mapping the strategy implementation steps
4	عدم بررسی موانع احتمالی اجرای راهبرد Failure to investigate possible obstacles to the implementation of the strategy	1-3-4-5-6-9-10	تعیین موانع احتمالی اجرای راهبرد Identify possible obstacles to the implementation of the strategy
5	عدم بررسی سوابق اجرای راهبرد Lack of review of strategy implementation records	2-3-4-7-8	بررسی سوابق اجرای راهبرد Review the strategy implementation records
6	مشخص نگریدن منابع موردنیاز جهت اجرا Unspecified resources required for implementation	1-2	تعیین و تخصیص منابع موردنیاز Determining and allocating the required resources
7	عدم بررسی تعامل و توازن اجزاء تشکیل دهنده هر راهبرد Lack of interaction and balance of components of any strategy	1-3-5-6-9-10	بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل دهنده هر راهبرد Investigate the interaction and balance of the components of each strategy
8	عدم بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد Failure to review the critical steps of strategy implementation	4-6-8-9-10	بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد Review the critical steps of strategy implementation

انتخاب مناسب‌ترین روش اجرا Choose the most appropriate method of execution	1-2-3-5-6	تعیین نکردیدن مناسب‌ترین روش اجرا Not determining the most appropriate method of execution	9
تناسب با شرایط داخلی و محیطی Adaptation to internal and environmental conditions	1-3-4-6-7-8-9	عدم تناسب راهبرد با شرایط داخلی و محیطی سازمان Incompatibility of the strategy with the internal and environmental conditions of the organization	10
توجه به معیار جهت دهنده به تدوین راهبرد Paying attention to the criteria that guide the formulation of the strategy	1-5-10	عدم توجه به معیار جهت دهنده به تدوین راهبرد Lack of attention to the criteria that guide the formulation of the strategy	11
تناسب و همسویی با سایر راهبردهای سازمان Fit and align with other strategies of the organization	1-8-9	همسو نبودن راهبرد با سایر راهبردهای سازمان Alignment of strategy with other strategies of the organization	12

در مرحله دوم پژوهش، داده‌های حاصل از نظرسنجی درباره فعالیت‌های پیشنهاد شده^۶ مرحله قبل، به روش تحلیل عاملی موردسنجش قرار گرفت. ابتدا آزمون کفایت نمونه‌برداری (KMO)، برای اطمینان از کفایت نمونه حاصل شد. از آنجایی که مقدار این شاخص برابر ۰,۸۰۴ (تقریباً نزدیک به یک) است، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت از مقدار ۰,۰۵ کمتر است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود.

جدول شماره ۸: آزمون KMO و بارتلت

Table 8: KMO and Bartlett's test

	KMO	0.804
آزمون بارتلت	Chi-square	549.335
	Df	66
Bartlett test	Sig.	0.000

جدول شماره ۹ به ترتیب اشتراک اولیه^۱ و اشتراک استخراجی^۲ را نشان می‌دهد. اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چندگانه (R^2) برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل‌ها (به‌عنوان پیش‌بینی کننده) است. ستون اشتراک اولیه، اشتراک‌ها را قبل از استخراج عوامل بیان می‌کند.

1-Initial

2-Extraction

بنابراین تمامی اشتراک‌های اولیه برابر ۱ است. هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج‌شده متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. طبق جدول شماره ۹ تمامی مقادیر استخراج‌شده بالاتر از ۰,۵ هستند که نشان از نمایش بسیار خوب فعالیت‌های مؤثر در اجرای راهبردهای سازمانی دارد.

جدول شماره ۹: مقادیر بارهای عاملی

Table 9: Factor load values

مقادیر استخراجی Extraction values	مقادیر اولیه Initial values	نام فعالیت Activity name
0.771	1.000	بررسی تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد Investigating the appropriateness of organizational structure with the stages of strategy implementation
0.718	1.000	تجزیه راهبرد به اجزای تشکیل‌دهنده Break down the strategy into components
0.669	1.000	نگاشت مراحل اجرای راهبرد Mapping the strategy implementation steps
0.796	1.000	تعیین موانع احتمالی اجرای راهبرد Identify possible obstacles to the implementation of the strategy
0.680	1.000	بررسی سوابق اجرای راهبرد Review the strategy implementation records
0.619	1.000	تعیین و تخصیص منابع موردنیاز Determining and allocating the required resources
0.686	1.000	بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل‌دهنده هر راهبرد Investigate the interaction and balance of the components of each strategy
0.558	1.000	بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد Review the critical steps of strategy implementation
0.389	1.000	انتخاب مناسب‌ترین روش اجرا Choose the most appropriate method of execution
0.559	1.000	تناسب با شرایط داخلی و محیطی Adaptation to internal and environmental conditions
0.720	1.000	توجه به معیار جهت دهنده به تدوین راهبرد Paying attention to the criteria that guide the formulation of the strategy
0.800	1.000	تناسب و همسویی با سایر راهبردهای سازمان Fit and align with other strategies of the organization

مقادیر ویژه اولیه، تعیین کننده عواملی هستند که در تحلیل باقی می ماندن و لازمه باقی ماندن آنها، بالاتر بودن از مقدار یک است. چرخش واریماکس نیز باعث می شود که تغییرات میان عوامل به شکل یکنواخت توزیع شده و قابلیت تفسیرپذیری آنها افزایش یابد. بر اساس اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱۰، سه عامل دارای مقادیر اولیه بیشتر از یک می باشند که در چرخش عوامل با استفاده از روش واریماکس، هر یک از آنها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می دهند؛ سه عامل مشخص شده، مجموعاً ۶۶/۳۷۲ درصد از واریانس کل را تبیین می نمایند.

جدول شماره ۱۰: مقدار ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد واریانس تجمعی عوامل
Table 10: Eigenvalue, percentage of variance explained and percentage of cumulative variance of factors

ردیف Row	مقدار ویژه اولیه Initial special amount			مقدار ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش Special amount of extraction agents without rotation			مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش Special amount of extraction agents by rotation		
	مقدار کل total amount	درصد واریانس تبیین شده Percentage of variance explained	درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage	مقدار کل total amount	درصد واریانس تبیین شده Percentage of variance explained	درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage	مقدار کل total amount	درصد واریانس تبیین شده Percentage of variance explained	درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage
1	4.913	40.944	40.944	4.913	40.944	40.944	2.912	24.266	24.266
2	1.897	15.808	56.751	1.897	15.808	56.751	2.682	22.352	46.618
3	1.154	9.620	66.372	1.154	9.620	66.372	2.371	19.754	66.372

در جدول شماره ۱۱ ماتریس چرخش یافته اجزا قرار دارد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل های باقی مانده پس از چرخش است. هرچه مقدار این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات واریانس متغیر موردنظر دارا است.

جدول شماره ۱۱: ماتریس چرخش یافته اجزا

Table 11: Rotated matrix of components

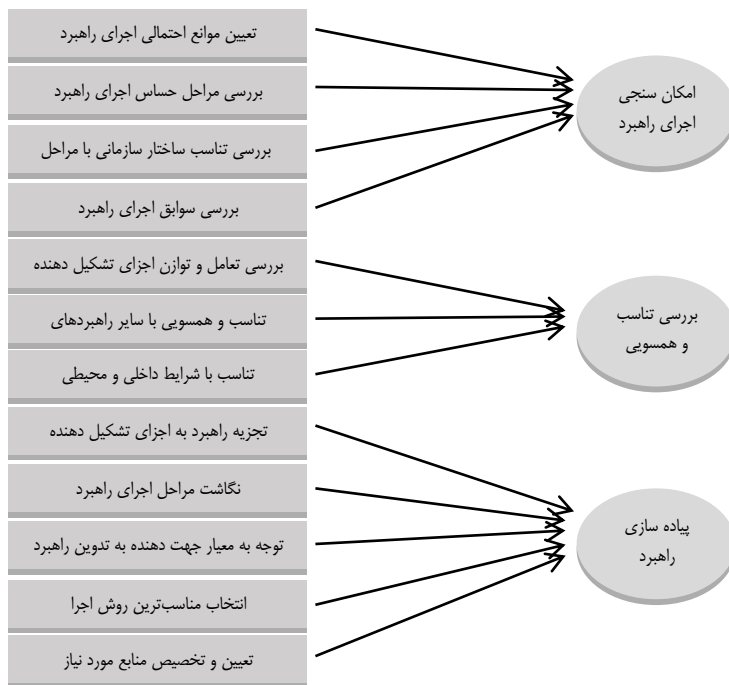
گروه بندی عوامل Grouping factors	دسته سوم The third category	دسته دوم The second category	دسته اول The First category	فعالیت های شناسایی شده Identified activities
عامل شماره 1 Agent No. 1	0.197	0.328	0.790	تعیین موانع احتمالی اجرای راهبرد Identify possible obstacles to the implementation of the strategy
	0.382	0.264	0.709	بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد Review the critical steps of strategy implementation
	0.026	0.344	0.742	بررسی تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد Investigating the appropriateness of organizational structure with the stages of strategy implementation
	0.591	0.402	0.657	بررسی سوابق اجرای راهبرد Review the strategy implementation records
عامل شماره 2 Agent No. 2	0.509	0.647	0.044	بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل دهنده هر راهبرد Investigate the interaction and balance of the components of each strategy
	0.404	0.740	0.263	تناسب و همسویی با سایر راهبردهای سازمان Fit and align with other strategies of the organization
	0.105	0.800	0.187	تناسب با شرایط داخلی و محیطی Adaptation to internal and environmental conditions
عامل شماره 3 Agent No. 3	0.740	0.077	0.067	تجزیه راهبرد به اجزای تشکیل دهنده Break down the strategy into components
	0.591	0.197	0.028	نگاشت مراحل اجرای راهبرد Mapping the strategy implementation steps
	0.496	0.470	0.304	توجه به معیار جهت دهنده به تدوین راهبرد Paying attention to the criteria that guide the formulation of the strategy
	0.689	0.418	0.264	انتخاب مناسب ترین روش اجرا Choose the most appropriate method of execution
	0.692	0.453	0.340	تعیین و تخصیص منابع مورد نیاز Determining and allocating the required resources

به واسطه چرخش داده‌های حاصل از تحلیل عاملی، فعالیت‌های مؤثر بر عملیاتی سازی راهبردهای سازمان به سه دسته متمایز تقسیم شدند (جدول شماره ۱۱) که هر دسته از فعالیت‌ها دارای مقدار بار عاملی بالایی بر روی یکی از عوامل بوده و معرف یک عامل معنادار و اثرگذار بر دستیابی به هدف پژوهش (عملیاتی نمودن راهبردها) است. فعالیت‌های تعیین موانع احتمالی اجرای راهبرد، بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد، بررسی تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد و بررسی سوابق اجرای راهبرد، به ترتیب دارای بارهای عاملی بزرگ و معناداری به مقدار ۰/۷۹۰، ۰/۷۰۹، ۰/۷۴۲ و ۰/۶۵۲ بر روی عامل شماره ۱ بوده و مبین وجود یک عامل مشترک (ویژگی واحد) و تأثیرگذار بر عملیاتی نمودن راهبردهای سازمانی می‌باشند. فعالیت‌های بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل‌دهنده هر راهبرد، تناسب و همسویی با سایر راهبردهای سازمان و تناسب با شرایط داخلی و محیطی، به ترتیب دارای بارهای عاملی معناداری به مقدار ۰/۶۴۷، ۰/۷۴۰ و ۰/۸۰۰ بر روی عامل شماره ۲ بوده که معرف عامل مشترک تأثیرگذار دیگری می‌باشند. فعالیت‌های تجزیه راهبرد به اجزای تشکیل‌دهنده، نگاشت مراحل اجرای راهبرد، توجه به معیار جهت‌دهنده به تدوین راهبرد، انتخاب مناسب‌ترین روش اجرا و تعیین و تخصیص منابع موردنیاز نیز، به ترتیب دارای بار عاملی معناداری به مقدار ۰/۷۴۰، ۰/۵۹۱، ۰/۴۹۶، ۰/۶۸۹ و ۰/۶۹۲ بر روی عامل سوم می‌باشند و وجود عامل مشترک دیگری را تبیین می‌نمایند. از سوی دیگر، فعالیت‌های دسته اول دارای بار عاملی پایینی بر روی عوامل مشترک دوم و سوم می‌باشند که این امر نشان‌دهنده عدم معرفی و تبیین این عوامل از سوی فعالیت‌های دسته اول است. فعالیت‌های دسته دوم نیز بار عاملی پایین و غیرقابل توجهی بر روی عوامل اول و سوم و فعالیت‌های دسته سوم بار عاملی پایینی بر روی عوامل اول و دوم می‌باشند که این نتیجه نشان‌دهنده تبیین‌کنندگی اندک فعالیت‌های دسته دوم نسبت به عوامل اول و سوم و عدم معرفی عوامل اول و دوم از سوی فعالیت‌های دسته سوم است.

نام‌گذاری عوامل!

تحلیل معنایی و فرآیندی فعالیت‌های مربوط به عوامل تأثیرگذار بر عملیاتی نمودن راهبردهای سازمانی (سه عامل مشترک جدول شماره ۱۱) نشان‌دهنده وجود ماهیت امکان‌سنجی در فعالیت‌های تبیین‌کننده عامل اول (فعالیت‌های ردیف ۱ تا ۴)، ویژگی مشترک سنجش تناسب و همسویی در فعالیت‌های تبیین‌کننده عامل دوم (فعالیت‌های ردیف ۵ تا ۷) و وجود اشتراک و هم‌جهتی فعالیت‌های تبیین‌کننده عامل سوم (فعالیت‌های ردیف ۸ تا ۱۲) در تبیین شیوه پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی

است. از این رو عوامل شناسایی شده (عوامل اول تا سوم)، به واسطه تمایز و دسته‌بندی معنادار فعالیت‌های مؤثر بر پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی، به ترتیب دارای سه ویژگی منحصر به فرد امکان‌سنجی اجرای راهبرد، سنجش تناسب و همسویی راهبرد و پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی می‌باشند.



شکل شماره ۲: عوامل مشترک در هر دسته از فعالیت‌ها و بارهای عاملی مربوط به هر فعالیت

Figure 1: Common factors in each category of activities and factor loads related to each activity

مقادیر بارهای عاملی هریک از فاکتورها در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۱۲: مقادیر بارهای عاملی هر یک از فاکتورها
Table 12: Amounts of factor loads of each factor

مقدار بار عاملی Amount of operating load	فاکتورها Factors	متغیر Variable
0.790	تعیین موانع احتمالی اجرای راهبرد Identify possible obstacles to the implementation of the strategy	امکان‌سنجی اجرای راهبرد Feasibility study of strategy implementation
0.709	بررسی مراحل حساس اجرای راهبرد Review the critical steps of strategy implementation	
0.742	بررسی تناسب ساختار سازمانی با مراحل اجرای راهبرد Investigating the appropriateness of organizational structure with the stages of strategy implementation	
0.647	بررسی سوابق اجرای راهبرد Review the strategy implementation records	
0.657	بررسی تعامل و توازن اجزای تشکیل‌دهنده هر راهبرد Investigate the interaction and balance of the components of each strategy	بررسی تناسب و همسویی Check the fit and alignment
0.740	تناسب و همسویی با سایر راهبردهای سازمانی Fit and align with other organizational strategies	
0.800	تناسب با شرایط داخلی و محیطی Adaptation to internal and environmental conditions	
0.740	تجزیه راهبرد به اجزای تشکیل‌دهنده Break down the strategy into components	اجرای راهبرد Implement the strategy
0.591	نگاشت مراحل اجرای راهبرد Mapping the strategy implementation steps	
0.496	توجه به معیار جهت‌دهنده به تدوین راهبرد Paying attention to the criteria that guide the formulation of the strategy	
0.689	انتخاب مناسب‌ترین روش اجرا Choose the most appropriate method of execution	
0.692	تعیین و تخصیص منابع موردنیاز Determining and allocating the required resources	

بحث و نتیجه‌گیری

نوآوری و وجه تمایز این پژوهش، نسبت به سایر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اجرای راهبرد، ارائه الگویی باقابلیت کنترل فاصله و خلأ میان تدوین و اجرای راهبرد و رفع ناهماهنگی میان این دو مرحله است. پس از تدوین راهبرد، خلائتی میان تدوین برنامه راهبردی و عملیات به وجود می‌آید که الگوی ارائه‌شده، از طریق شناسایی ریسک‌های احتمالی مربوط به مراحل تدوین و اجرای راهبرد به‌صورت پیش‌نگر و قبل از شروع فرآیند اجرا، امکان تصمیم‌گیری درباره موانع را فراهم نموده و ضمن ایجاد هماهنگی میان راهبردهای سازمان و کسب‌وکار با عملیات، فعالیت‌های موردنیاز جهت اجرای موفق راهبردها را تبیین می‌نماید.

بر اساس بررسی مطالعات پیشین، دیدگاه‌ها و رویکردهای اجرای استراتژی، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش از نوع الگوهای ترکیبی فرآیندی و ساختاری اجرای راهبرد است که از سه مرحله اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول و قبل از اجرای راهبردهای تدوین شده، قابلیت و امکان اجرای راهبردها موردسنجش قرار گرفته و ضمن شناسایی راهبردهای غیرموثر یا ناموفق احتمالی، درباره حذف، اصلاح یا بهینه‌سازی آنها تصمیم‌گیری می‌شود. در مرحله دوم، تناسب و همسویی میان راهبردهای تدوین شده با اهداف و مقاصد استراتژیک، سیاست‌ها و سایر راهبردهای اصلی و مبنایی سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و در مرحله نهایی، درباره اجرای راهبردهایی که میزان تأثیرگذاری قابل قبولی بر دستیابی به اهداف سازمان داشته و دارای قابلیت عملیاتی سازی نیز می‌باشند، اقدامات لازم انجام می‌گردد. در این تئوری بر نقش بسترسازی قبل از اجرا تأکید شده که هدف آن کاهش ریسک‌های اجرا و کسب شناخت لازم از ویژگی‌ها و شرایط منحصر هر راهبرد است.

تئوری فوق از رویکرد فرآیندی و زمینه‌ای استفاده می‌کند که بر اساس آن، مدل اجرا، یک مدل خطی و تجویزی نیست و اجرا و تدوین از یکدیگر جدا نیستند. بازخورد حاصل از اجرا به‌صورت پیش‌نگر مشخص گردیده و راهبردهایی که حائز شرایط لازم برای عملیاتی سازی نمی‌باشند، به مرحله تدوین راهبرد عودت داده شده و درباره امکان یا عدم امکان اصلاح و اجرایی نمودن آنها تصمیمات لازم اتخاذ می‌گردد. راهبردهای دارای امکان عملیاتی سازی موفق نیز به‌عنوان ملاک و معیاری مؤثر، در زمینه تدوین راهبرد و امکان‌سنجی اجرای سایر راهبردها (مرحله اول الگوی ارائه‌شده) مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. یکی از موارد کم‌هزینه و موردتوجه مدیران قبل از اجرای استراتژی در صورت امکان، می‌تواند شبیه‌سازی استراتژی و پرداختن به سناریوهای مختلف باشد و از این طریق تا حد زیادی مراحل حساس اجرای راهبرد یا اصطلاحاً گلوگاه‌ها شناسایی شده و تناسب مراحل اجرا با ساختار سازمان را نشان می‌دهد. هم‌چنین، یکی از راهکارهای مفید به جهت

امکان‌سنجی اجرای یک راهبرد، بررسی سوابق اجرای راهبرد در سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی است که باعث ایجاد دیدی وسیع نسبت به چالش‌ها، مسائل و مشکلات پیرامون راهبرد خواهد بود؛ چراکه تناسب با شرایط درونی و بیرونی یکی از ارکان اصلی اجرای یک راهبرد است. یکی از نکات مهم در تدوین و اجرای یک راهبرد، در نظر گرفتن متناسب بودن آن با سایر راهبردهای سازمان است که تضاد منافی بین آنها وجود نداشته باشد و هر کدام توازن لازم را داشته باشند. در انتها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- بسترسازی مناسب پیش‌شرط اولیه برای اجرای راهبرد موفق است.
- ۲- توجه به ماهیت سیستمی سایر مراحل مدیریت راهبردی، و نیاز به به‌کارگیری بازخورد حاصل از اجرا در دیگر مراحل مدیریت راهبردی الزامی است.
- ۳- کسب شناخت از راهبردهای تدوین شده، در مراحل اولیه اجرا، موجب جلوگیری از هدر رفتن منابع و امکانات و ممانعت از اتلاف زمان گردیده و پیوستگی و انسجام لازم میان مراحل تدوین و اجرای راهبرد را ایجاد می‌نمایند.
- ۴- توجه به دلیل و مبنای شکل‌گیری و تدوین هر راهبرد، در مرحله اجرای راهبرد نیز حائز اهمیت است و مانع از بروز شکاف و فاصله میان عملیات با مقاصد استراتژیک سازمان می‌گردد.

با توجه به اینکه در همه سازمان‌ها سالیانه هزینه‌های زیادی صرف تدوین استراتژی می‌شود، لذا بهره‌گیری از این مقاله و توجه به ریسک‌های اجرا می‌تواند بسیار مفید واقع شود. پیشنهاد می‌شود مشابه این پژوهش در سایر سازمان‌ها صورت گیرد و مدل این پژوهش‌ها مورد پرسش واقع شده و عوامل اثرگذار رتبه‌بندی و اولویت‌دهی شوند.

تعارض منافع:

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

- Alvani, M & Hashemian, M & Bahmani, M.(2009), Implement and evaluate policies in government organizations using balanced policy management. Quarterly Journal of Strategic Management Thought, 3(5), 5-34(In Persian).
- Antoni, R.(2002). Management Control Systems. Translated by Ziaei, M. T.Tehran: Center of Government Management Training, 211- 228, (In Persian).
- Azar, A., Alvani. M., & Danaei, H.(2011). Methodology of Quantity Research in Management. Tehran: Safar Currency, 127- 134, (In Persian).
- Azar, A.(2015). Application Of Several Variable Statistics. Tehran: Knowledge Glance Currency, 182- 215, (In Persian).
- Armstrong, M & Baron, A (1992), Handbook of Strategic HRM: The Key to Prove Business Performance, CIPD, London, 1-280.
- Allison, M & Kaye, J (2016), Strategic Planning for Nonprofit Organization, p. 91- 224
- Bazargan, A.(2016). Antecedent About Quality and Admixing Research Method. Tehran: Didar Currency, 263- 284, (In Persian).
- Binesh, M.(2012), Planning strategy or thinking. Tadbir Monthly, 23(242), 116- 121(In Persian).
- Cater, T, pucko, D. (2010). Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. JEEMS, 15(3), 207-236
- Checkland, p (2009), Towards a Systems Based Methodology for Real World Problem Solving, 2, 238-272.
- Chenhall, R (2011), Exploring the Relation between Strategy, Innovation and Management Control System, Journal of Management Accounting Research.

- Creswell, J (2012), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*: SAGE Publication, 1-403.
- Certo, Samuel.C (2001), *Strategic Management: A Focus on Process*, McGraw-Hill College
- George Schreyogg (1997), *Strategic Controls: a New Perspective*, *Academy of Management Review*, 12(1), .91-103
- Gillham, B. (2000), *The Research Interview*, London, Rautledge
- Gurel, B (2015), *Strategic Planning for Sustainability in a Startup Company*, *European Journal of Sustainable Development*, 4 (2), P. 313-322
- Haghighi, M & Rahmani Youshanlou, H.(2012), *Examining and prioritizing obstacles to the implementation of strategic organizational plans*. *Quarterly Journal of Strategic Management Research*, 19(51), 51-70 .(In Persian)
- Heide, M., Grønhaug, K.,and Johannessen, S. (2002). *Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy*. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231.
- Herbiniak, L (2005), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River: Pearson Education, 1-369.
- Herison, J., & Karon, J.(2003). *Strategic Management*. Translated by Khasemi, B. Tehran: Abtin Currency, 105- 141, (In Persian).
- Hrebiniak. Lawrence G. (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*, 2005 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing, 1-408.
- Ines, Ghorbal-Blal (2011). *The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects*, *International Journal of Hospitality Management*. 30, 272–282.
- Jones, R (2005), *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities On Change Implementation Success*, *Journal of Management Studies*, 42(2), P.361-368

- Jooste, C & Fourie, B (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation, *Southern African Business Review*, 13(3), P. 182-207
- Jims, S., & Co Workers.(2003). *Strategic Management*. Translated by Parsaian, A., & Araba, M. Tehran: Office of Cultural Research, 211- 219, (In Persian).
- Khashei, V., & Hosaini, M.(2011). Strategic Control Statement. *Journal of Information research*, 18 (2), 117- 138, (In Persian).
- Kalili. S.(2004). *Strategic Management*. Tehran: Book Reminiscent Currency, 202- 231, (In Persian).
- Kelavin, P.(2003). *Guidance of Factor Analyze*. Translated by Aliei, M. Tehran: Emam Hosain University Currency, 162- 193, (In Persian).
- Langfield, K (2007), A Review of Quantitative Research in Management Controls 62 System and Strategy, *Handbook Of Management Accounting Research*, Vol. 2, p. 41-62
- Lorenge, P.(2009). *Strategic Control*. Translated by Arabi, M., & Hakak, M. Tehran: Office of Cultural Research, 208- 247, (In Persian).
- Mahmoudi Meymand, M.(2012), Evaluate the impact of operational planning on the realization of production plan and cost reduction. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, 2(5), 113-135(In Persian).
- Mintzberg, H, James B. Q and Sumantra, G. (1999), *The Strategy process*, London: Printice Hall
- Muralidharan, Raman (2004), A Framework for Designing Strategy Content Controls, *International Journal of productivity and Performance Management*, 53(7), P. 590-601
- Mauborgne, R (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press

- Miller, D (2006), Strategic Human Resource Management in Department Stores, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (2), P. 99-109
- Nikolaou, E (2016), A Framework Development to Evaluate the Needs of SME in Adapt a sustainability- Balanced Scorecard, *Journal of Integrative Environmental Science*, 1(3), P. 179-197
- Nilsson, Fredrik (2000), Parenting Style and Value Creation: A Management Control Approach, *Management Accounting Research*, 11(1), 89-112.
- Okumus, F (2003), A Framework to Implement Strategies in Organizations, *Management Decision*, 41(9), P.51-64
- Otarkhani, A.(2005). Strategic Control, a Path Toward Dynamic Constancy. *Journal Of Management Expansion*, 1 (3), 62- 84, (In Persian).
- Peters, T & Waterman, R (2004), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*: Harper Collins, 1-400.
- Piers, J., & Rabinson, D.(2005). *Planning and Strategic Management*. Translated by Khalili, S. Tehran: Book Reminiscent Currency, 98- 117, (In Persian).
- Purohit, D (2016), Strategic Planning in Unstable Environments, *Long Range Planning*, 40 (1), P. 64-83
- Rencher, C (2012), *Methods of Multivariate Analysis*, P. 311-358
- Roznahd, B., & Minjer, F.(2013). *Soft Modeling in Management*. Translated by Azar, A. Tehran: Knowledge Glance Currency, 236- 261, (In Persian).
- Scholes, J (2007), *Soft Systems Modeling in Action*, Vol. 7, P. 81-96
- Weine, B (2009), A Theory of Organizational Readiness for Change, *Implementation Science*, 4(1), P.62-76
- Slater, S., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to the business strategy in high-tech markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 5-17.

- Sterling, j (2003), Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works, Strategy & Leadership, 31(3), P.102-121
- Smons, Robert (2000), Performance Measurements and Control System for Implementing Strategy, Prentice Hall
- Sull, D, Spinosa, Ch. (2007). Promise-based management: The essence of execution, Harvard Business Review, 85, 79-86
- William, C(2009), Multivariate Data Analysis, Global Perspective, Prentice Hall, 7th Edition
- Tomas, G., Slater, S.F., and Olson, E.M., M. Hult. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, Business Horizons53, 469-479
- Yang, I, Guohui, S & Eppler, M. (2008), Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation, ICA Working Paper, 1-46.