

Qualitative analysis of effective factors in the successful implementation of strategies in Iranian organizations

Hosein Vahidi¹ | Sadegh Shahbazi^{2*} | Mohammad Saber Shahrestani³

¹. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran.

². Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran.

³. Master's student, Strategic Management, Industrial Engineering and Management Complex, Malik Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received: Revised: Accepted:</p> <p>Keywords: Analysis, strategy, strategy implementation, previous studies, meta-synthesis</p>	<p>Introduction: Considering the relatively high rate of failure in the implementation of the organization's strategies, the comprehensive understanding of the factors affecting the successful implementation of strategies is of particular importance. despite the importance of this issue, so far there is no comprehensive research on the explanation of the factors and components affecting the success of the Strategies implementation have not been implemented.</p> <p>Objective: The purpose of this research is to comprehensively identify and categorize the factors affecting the successful implementation of strategies in Iranian organizations based on previous studies in this field.</p> <p>Methodology: This study In terms of research method is qualitative and for data collection, articles has been used and in terms of purpose this research is practical. in this study based on the searches made among Iranian article databases and internet sources between ۲۰۱۳ and ۲۰۲۳. At the First, ۱۰۸ articles related to the topic of discovery were gathered and finally ۲۱ articles were evaluated using the meta-synthesis qualitative analysis method and inclusion criteria.</p> <p>Findings: Based on the V-step method of Barroso and Sandelowski and the open coding method, ۴۰ factors (codes) were identified and extracted, and in ۰ components distributed: planning and management (۱۸ codes), infrastructure and structure (۰ codes), human resources. (۱۳ codes), organizational culture (۴ codes) and financial and credit component (۰ codes) were categorized.</p> <p>Conclusion: Among the final articles, the factor of organizational culture had the most repetition and factors such as strategic budgeting fit, vertical alignment of strategies, etc. had the least repetition among the studied articles.</p>

Cite this article: Vahidi, Hosei., Shahbazi, Sadegh.,& Shahrestani, Mohamad Saber (۲۰۲۳). *Qualitative analysis of effective factors in the successful implementation of strategies in Iranian organizations Academic Librarianship and Information Research*,

۰۴ (۴), ۱-۲۰. DOI:

, Vol, No. ۲۰۲۰, pp...

واکاوی کیفی عوامل مؤثر در اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی

حسین وحیدی*^۱، صادق شهبازی^۲، محمد صابر شهرستانی^۳

چکیده

مقدمه: با توجه به نرخ نسبتاً بالای شکست اجرای استراتژی‌ها در سازمان، شناخت جامع عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، علی‌رغم اهمیت این موضوع تاکنون پژوهش‌های جامعی پیرامون تبیین عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان صورت نگرفته است.

هدف: هدف از انجام این تحقیق شناسایی جامع و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی بر اساس مطالعات پیشین در این حوزه است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر روش تحقیق کیفی، به لحاظ گردآوری داده‌ها اسنادی و کتابخانه‌ای و از نظر هدف کاربردی است در این مطالعه بر اساس جستجوهای صورت گرفته در بین پایگاه‌های مقالات ایرانی و منابع اینترنتی در بین سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱، ابتدا ۱۰۸ مقاله مرتبط با موضوع کشف و با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی فراترکیب و معیارهای ورود، در نهایت ۲۱ مقاله مورد ارزیابی قرار گرفتند.

یافته‌ها: بر اساس روش ۷ مرحله‌ای باروسو و سندلوسکی و شیوه کدگذاری باز، ۴۵ عامل (کد) شناسایی و استخراج گردیدند و در ۵ مؤلفه برنامه‌ریزی و مدیریت (۱۸ کد)، زیرساخت و ساختار (۵ کد)، منابع انسانی (۱۳ کد)، فرهنگ سازمانی (۴ کد) و مؤلفه مالی و اعتباری (۵ کد) دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: در بین مقالات نهایی عامل فرهنگ سازمانی دارای بیشترین تکرار و عواملی نظیر تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک، هم‌ترازی عمودی راهبردها و غیره دارای کمترین تکرار در بین مقالات مورد مطالعه بودند، در پایان بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

کلمات کلیدی: واکاوی، استراتژی، اجرای استراتژی، مطالعات پیشین، فراترکیب.

استناد: وحیدی، حسین، شهبازی، صادق، شهرستانی، محمد صابر (۱۴۰۱)، واکاوی کیفی عوامل مؤثر در اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی.

^۱ استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران.

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت استراتژیک، مجتمع مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۱. مقدمه

امروزه به دلیل پویایی و تحولات همه‌جانبه محیطی، آینده سازمان‌ها پر ابهام است. لذا سازمان‌ها با هر ویژگی و ماهیتی باید به نحوی طراحی شوند که پاسخگوی تغییرات و نیازهای محیطی خود باشند (Al-Turki, 2021). با توجه به آخرین تحقیقات انجام گرفته در مورد نرخ استفاده از ابزارهای مدیریتی توسط مدیران که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده است برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸ درصد آراء توسط مدیران مؤسسات بزرگ دارا بوده است. (بین، ۲۰۰۷) در محیط‌های متلاطم امروزی مدیران سعی می‌کنند از طریق تدوین استراتژی‌های مناسب سازمان خود را با تغییرات محیط پیرامون خود سازگار کنند و استراتژی‌های تدوین شده را به فرآیندهای کاری روزانه تبدیل نمایند، برای این منظور مدیران با وضع خط‌مشی‌های مناسب، دیگر عناصر سازمانی را به‌عنوان ابزار پیاده‌سازی (اجرا) استراتژی به کار می‌گیرند، گفتنی است پس از تدوین استراتژی‌ها فرآیند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد بلکه باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشانید که همان اجرای استراتژی می‌باشد (دیوید، ۱۳۹۰)

اجرای راهبرد شامل تبدیل گزینه‌های راهبردی به طرح‌های عملیاتی است (آکر، ۱۹۸۹) و فرآیندی است که بر اساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها با بهره‌گیری از برنامه بودجه و رویه‌ها به اجرا در می‌آیند. (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) اجرای استراتژی جنبه‌های مختلف سازمان را در بر می‌گیرد، اجرای آن مستلزم تعهد کارکنان، رهبری اثربخش و تخصیص منابع است. مدل‌های معروف و مهم مدیریت استراتژیک از جمله کاپلان و نورتون، دیوید، پیرس و راینسون، برایسون و دیگران اجرای استراتژی را به‌عنوان بخش بسیار مهمی از مدل‌های خود مطرح کرده‌اند (کری تندن، ۲۰۰۸)

اما آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر دارند آن است که باینکه اجرای استراتژی‌ها پیچیده‌تر، چالشی‌تر و دشوارتر از تدوین آن است اما همچنان این جنبه از مدیریت استراتژیک مورد بی‌مهری قرار گرفته است. از شواهدی که ارائه شد چنین برمی‌آید که تنها با پیاده کردن برنامه‌ها و چشم‌اندازهای استراتژیک است که می‌توان استراتژیک عمل کرد اگر تنها استراتژی‌ها و اهداف دیرپایی برای آینده بلندمدت سازمان طراحی کرد و به کیفیت اجرا توجهی نداشت و اگر تلاشی جدی برای هموار کردن پیاده‌سازی استراتژی‌ها انجام نداد و همواره موانع متعدد و متنوعی سد راه اجرای استراتژی‌ها وجود داشته باشند، آنگاه برنامه‌ها و اهداف تنها بر روی کاغذ باقی خواهند ماند. (محمدی، ۱۴۰۰)

در تحقیقی که در مجله فورچون به چاپ رسیده است دلیل ناکامی ۷۰ درصد از مدیران ارشد شرکت‌ها شکست آن‌ها در اجرای استراتژی‌هایشان عنوان شده است، همچنین در نتایج حاصل از یک تحقیق در این زمینه آمده است که ۹۰ درصد سازمان‌ها موفق به اجرای استراتژی‌های خود نمی‌شوند زیرا فقط ۵ درصد از کارکنان استراتژی‌ها را می‌فهمند و تنها ۲۰ درصد از مدیران منافع خود را در پیوند با استراتژی‌ها می‌یابند در تحقیق مذکور ثابت شده است که ۸۵ درصد از مدیران کمتر از یک ساعت از وقت خود را در ماه به استراتژی‌ها اختصاص می‌دهند و تنها ۴۰ درصد از سازمان‌ها بودجه و برنامه عملیاتی خود را با استراتژی‌ها مرتبط می‌سازند (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) لذا می‌توان گفت اجرای استراتژی مهم‌ترین چالش مدیریتی است که همه انواع شرکت‌ها در حال حاضر با آن درگیر هستند تا جایی که مدیر ارشد اجرایی بریتیش پترولیوم (BP) در رابطه با اهمیت اجرای راهبردها می‌گوید: مسئله ما تدوین راهبرد نیست، بلکه اجرای آن است. موفقیت راهبردی زمانی حاصل می‌شود که راهبردهای درست به‌درستی در سازمان اجرا شوند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰).

علیرغم اهمیت فراوان اجرای استراتژی‌ها در تحقیقات و پژوهش‌ها کمتر به این موضوع پرداخته شده است در واقع تمرکز بیشتر تحقیقات بر موضوع تدوین استراتژی بوده است، از این رو بیشتر مدیران در خصوص تدوین استراتژی‌ها اطلاعات بیشتری نسبت به اجرای آن دارند. به همین دلیل است که حتی بسیاری از برنامه‌های استراتژیک قوی نیز در اجرا با شکست روبرو می‌شوند. عوامل زیادی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها دخیل هستند که شناسایی این عوامل و شناخت نقش و میزان تأثیر هر یک از آن‌ها می‌تواند کمک شایانی به اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها در سازمان نماید (Goromonzi, 2016). با فرض اینکه سازمان بهترین راهبردها را با توجه به تحلیل اوضاع محیطی و جهت‌گیری‌های راهبردی خود تدوین کرده باشد، سؤال کلیدی آن است که با توجه به احتمال بالای شکست سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها، عوامل اصلی تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق راهبردهای سازمانی کدامند؟ پاسخ به این پرسش در گرو شناخت عوامل مؤثر در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های تدوین شده در هر سازمان است. نرخ نسبتاً

بالای شکست پیاده سازی اثر بخش استراتژی‌ها در سازمانهای ایرانی و تحمیل هزینه‌های بالای آن و صرف منابع مادی و انسانی متعدد جهت جاری سازی استراتژی‌ها و همچنین صرف زمان نسبتاً زیاد و اهمیت مضاعف دستیابی به مزایای پیاده سازی موفق راهبردها در عصر رقابتی امروز، اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق را دوچندان کرده است به همین دلیل برای سازمان‌ها آشنایی با این عوامل ضروری بوده و موجب افزایش ضریب موفقیت آن‌ها در پیاده سازی راهبردها در سازمان می‌گردد.

این پژوهش قصد دارد با بهره گیری از روش کیفی فراترکیب، مطالعه‌ای جامع در این خصوص انجام دهد. پژوهش‌های مختلف انجام شده در این زمینه از منظرهای گوناگونی عوامل اثرگذار در موفقیت اجرای راهبردها را مورد بررسی قرار داده‌اند و محققین با تنوع عوامل تأثیرگذار مواجه بوده‌اند؛ از این رو نیاز به ارائه چارچوبی جامع از عوامل اثرگذار در موفقیت اجرای راهبردها در سازمانهای ایرانی وجود دارد. دستیابی به اجماع بین پژوهشگران پیشین و ارائه رویکردی جامع نسبت به عوامل اثرگذار در موفقیت اجرای راهبردها مسئله اصلی این پژوهش است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. اجرای استراتژی

استراتژی یک واژه قدیمی است، این کلمه از واژه استراتژیا که یونانی است گرفته شده و معنی آن هنر یا علمی بود که امیران ارتش و افسران ارشد می‌بایست با آن سپاه را رهبری می‌کردند (Jones et al, ۱۹۲۵)، میتزبرگ بیان می‌کند استراتژی عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده مقاصد سازمان و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌های سازمان برای نیل به این هدف‌هاست، این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیتهای سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته‌های سهام داران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذینفع تعریف می‌نماید (Mintzberg et al, ۲۰۲۰). تایلز استراتژی را مجموعه کاملی از سیاست‌ها و اهداف معین مؤسسه می‌داند. (Brotherton and Wood, ۲۰۰۸) مفهوم استراتژی زائیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است از آنجایی که سازمان‌ها همواره با محدودیت‌های منابع مالی، زمان و محدودیت قوای فکری مواجه هستند صرف منابع محدود سازمان برای موضوعات کم‌اهمیت به معنی واگذاری میدان رقابتی به رقبایی است که منابع (محدود) خود را بر روی موضوعات اصلی محیطی متمرکز کرده‌اند، رویکرد استراتژی این امکان را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز بر منابع (محدود) برای تحقق آن‌ها به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقبای دست یابند. (مازوز و همکاران، ۲۰۱۶) معمولاً اجرای استراتژی پس از تدوین آن در نظر گرفته می‌شود و بخش کلیدی فرایند مدیریت استراتژیک محسوب می‌گردد، لیکن نکته مهم آن است که خلاقانه‌ترین استراتژی‌ها اگر به اقدامات عملی تبدیل نشوند هیچ ارزشی ندارند (عابدین و همکاران، ۱۳۹۹) هرینگتون (۲۰۰۶) پیاده سازی استراتژی را فرایندی با ماهیت شهودی می‌داند که طی آن استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی به مرحله عمل درمی‌آیند و سازمان با تخصیص بهینه منابع در راستای استراتژی تدوین شده درصدد بهره‌گیری از فرصت‌های محیط رقابتی برمی‌آید. «گتزر» معتقد است که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای تدوین راهبرد وقت صرف می‌کنند برای اجرای آن تلاش نمی‌کنند. (Getz, ۲۰۱۱) فرآیند اجرایی کردن یک راهبرد از فرآیند تدوین آن به مراتب دشوارتر است به گونه‌ای که اجرای راهبرد کلید موفقیت رقابت است و برای حصول آن نیاز به برخی اقدامات خاص است (رینیناک، ۲۰۱۳). مطالعات نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد از دلایل شکست برنامه‌های استراتژیک در مرحله اجرای آن نهفته است. (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) تدوین استراتژی هرچند بی‌نقص باشد نیازمند اجرای موفق است بدین ترتیب اینکه استراتژی‌ها عمدتاً نتوانسته‌اند نتیجه مورد انتظار خود را به دست آورند نه به دلیل وجود یک استراتژی ضعیف، بلکه غالباً به دلیل عدم موفقیت در مرحله اجرا است (Sabourin, ۲۰۱۵) هامبریک و کانلا (۱۹۸۹) در این باره می‌گویند بدون اجرای موفق، تدوین استراتژی فقط یک کار فانتزی است. لذا درک دلایل شکست و مهم‌تر از آن فهم عوامل دخیل در موفقیت اجرای استراتژی‌ها کلید طلایی مدیریت استراتژیک در هر سازمان است.

به‌طور کلی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی متفاوت هستند و به سه بخش نرم، سخت و عوامل ترکیبی تقسیم‌بندی می‌شوند عوامل نرم یا عوامل مبتنی بر افراد، موضوعات مربوط به سبک و رضایت و موضوعاتی هستند که ارتباط بسیار نزدیکی با تاکتیک‌های اجرا دارد، درحالی که عوامل سخت یا عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی و دستگاه‌های اداری و روشی است که در آن استراتژی تدوین می‌شود. (یانگ و همکاران، ۲۰۱۰) فرد آر دیوید نیز در بخش پیاده‌سازی استراتژی‌ها در این باره می‌گوید عوامل گوناگونی تأثیرگذارند که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه

سازمان، نوع، مدیریت پیچیدگی‌های شرایط محیطی، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان، پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز و آگاهی از تحولات. (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸) همچنین مدل معروف کاپلان و نورتون چهار عامل کلیدی را برای پیاده‌سازی موفق راهبردها توصیه کرده است: (۱) شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ (۲) روابط و ارتباطات (۳) برنامه‌ریزی و هدف گذاری (۴) بازخورد و یادگیری راهبردی (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

در همین رابطه استونچ (۱۹۸۲) عوامل ساختار فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی تخصیص منابع، کارکنان، کنترل ارتباطات و همچنین محیط راز عوامل مؤثر در اجرای موفق استراتژی معرفی نموده است. (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۶) برنز و همکاران عوامل کلیدی موفقیت را شامل ۱۸ عامل می‌دانند و آن‌ها را در پنج گروه: فرایند تدوین راهبرد، اجرای نظام‌مند و پایش کنترل و پیگیری راهبرد، رهبری و مدیریت مدیرعامل و کارکنان باانگیزه و مناسب و در پایان حکمرانی شرکتی هدایتگر تغییر طبقه‌بندی کرده‌اند؛ تحقیق آن‌ها مبتنی بر مطالعه‌ای است که بر روی ۸۷ شرکت در ۱۲ کشور آمریکای لاتین انجام یافته است (Brenes et.al, ۲۰۰۸) در مطالعه‌ای دیگر عوامل کلیدی موفقیت اجرای استراتژی در آمریکای لاتین بررسی شدند، نتایج مطالعه نشان می‌دهد از مشکلات پیش روی مجریان در اجرای برنامه‌های استراتژیک عدم پشتیبانی مقام بالادستی در اجرای برنامه، نیروی انسانی ناکافی و بی‌انگیزه بودن منابع انسانی سازمان است (مادگ و، ۲۰۱۴) در تحقیق کریتندن هشت اهرم برای اجرای موفق راهبردها معرفی شده‌اند که در دو طبقه متغیرهای ساختاری و مهارتی دسته‌بندی شده‌اند چهار متغیر ساختاری شامل اقدامات، برنامه‌ها، سیستم‌ها و سیاست‌ها هستند و چهار متغیر مهارتی شامل تعامل، تخصیص، پایش و سازمان‌دهی می‌باشند (کریتندن، ۲۰۰۸، ۳۰۱-۳۰۹)

۲.۲. پیشینه پژوهش

در ذیل به اهم تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی در زمینه موضوع تحقیق اشاره شده است:

مقدسی و ناهید (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های ایرانی؛ مورد مطالعه اداره مرکزی بانک ملت» نشان دادند که عوامل محیط داخلی شامل رهبری، ساختاری، منابع انسانی، مالی اطلاعاتی و ارتباطات و عوامل محیط خارجی شامل مالی، اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، سیاسی/قانونی و حقوقی و اجتماعی/فرهنگی بر اجرای موفق استراتژی در بانک ملت تأثیر دارد.

کرم پور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل اولویت‌بندی عوامل تعیین‌کننده مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک آینده» نشان دادند عوامل مدیریتی، اجرایی، ساختاری، استراتژیکی، فرهنگی، ادراکی، منابع انسانی و منابع به ترتیب بیشترین اثر را بر اجرای استراتژی‌ها در بانک آینده دارد. شاملو (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان «معرفی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران» نشان داد تدوین و اجرای راهبردها بر پایه ارزش‌ها، تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، آرمان‌ها و چشم‌انداز و رویکرد تهدید مدار و مأموریت مدار در اجرا، تخصیص منابع و امکانات بهینه، وجود فرماندهان و مدیران دارای قابلیت تفکر راهبردی و نظام‌مند و آشنایی با مفاهیم راهبرد در اجرای آن مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در ارتش ج.ا.ایران می‌باشد.

حسنقلی پوریا سوری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تحلیل میدان نیرو» نشان دادند عوامل تسهیلگر اجرای استراتژی‌های بازاریابی در چهار مقوله اصلی شامل زیرساخت‌های سازمانی، رهبری و مدیریت، فاکتورهای عملیاتی و هوشمندی رقابتی خلاصه می‌شوند. همچنین بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش شرکت‌ها با تقویت نیروهای تسهیلگر و تضعیف نیروهای بازدارنده می‌توانند احتمال موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک بازاریابی و در نتیجه رسیدن به اهداف استراتژیک خود را افزایش دهند.

شهبازی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «عوامل مؤثر بر موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی» به روش توصیفی-پیمایشی نشان داد عوامل منابع در دسترس، ارتباطات، تعیین افراد مناسب، کنترل و بازخورد برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت مدیران و برنامه‌ریزی عملیاتی برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران به همراه پیامدهای آن» نشان دادند ۱۲ عامل اصلی ۹ چالش به‌عنوان متغیر مداخله‌گر و ۵ پیامد برای اجرای استراتژی در بخش بانکداری تجاری ایران وجود دارد که بر اساس میزان اهمیت نقش هر یک از آن‌ها در اجرای استراتژی اولویت‌بندی و سهم‌بندی شده است.

قلعه نوئی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان «طراحی مدل راهبردی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی بهره‌وری سبز در ورزش با استفاده از روش ترکیبی» نشان دادند ۷ عامل آموزش و پژوهش نیروی انسانی، فرهنگ و نگرش، قوانین و مقررات، کنترل و نظارت، مدیریت و برنامه‌ریزی و کالبدی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی بهره‌وری سبز در ورزش می‌باشند.

جمشیدی و صانع (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر بودجه‌بندی عملیاتی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تهران» انجام داده‌اند، در این پژوهش بودجه‌بندی و اجرای استراتژی‌ها به هم پیوسته‌اند و می‌توانند مکمل و کامل‌کننده همدیگر باشند و هدف هماهنگ بودن و متوالی نشان دادن این مسیر است. این پژوهش در ستاد دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است از بین ۳۰۰ نفر کارمند متخصص ۱۷۲ نفر طبق جدول مورگان (مقداری بیشتر) نمونه‌گیری شد و روش جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است و کار از نوع توصیفی پیمایشی (نرم‌افزار تحلیل اس‌پی اس‌اس) گرفته است. در این پژوهش از مدل خدماتی پور و اولسون که شامل یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی می‌باشد استفاده شد؛ نتیجه نشان داد که تحلیل هزینه‌ها بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان اثر نداشت.

عسگری و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان‌های آموزشی پژوهشی، مطالعه موردی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی گیلان» انجام دادند. هدف از نگارش این مقاله بررسی چالش‌ها و عوامل کلیدی اجرای استراتژی بود، نتایج نشان داد که متغیرهای ساختار رفتار بر اجرای استراتژی تأثیر مثبت و معناداری دارند اجماع استراتژیک، ارتباطات اثربخش و هماهنگی بین بخشی به‌عنوان راهکار اصلی موفقیت اجرای استراتژی برای جامعه موردبررسی ارائه شده است.

نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دانشگاه‌ها و ارائه الگوی مناسب» نشان دادند به ترتیب ارزیابی صحیح محیطی، مشارکت تیمی کارکنان، تعهد سازمانی، وجود پایگاه داده‌ها و MIS مناسب، مدیریت تغییر، آگاهی مدیران ارشد، مشارکت مدیران ارشد و پذیرش کارکنان عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی می‌باشند.

یوسف آبیادات الحریری ترحینی و مساده (۲۰۱۷) به بررسی عوامل فرایندی اثرگذار بر موفقیت اجرای استراتژی در سازمان‌های خاورمیانه پرداختند. آن‌ها با تکیه بر رویکرد کمی ۱۷ شرکت دارویی را مطالعه کرده و ۲۵۹ کارمند در این شرکت‌ها در مطالعه شرکت کردند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که در دسترس بودن منابع، ارتباطات، برنامه‌ریزی عملیاتی و کنترل و بازخورد مهم‌ترین عواملی هستند که بر اجرای استراتژی‌ها تأثیر دارند. آندروس و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای تلاش داشتند تا بدانند که رویکرد حاکم بر اجرای استراتژی در نهادهای دولتی در ترکیه چگونه است و کدام رویکرد می‌تواند اثربخش‌تر باشد؟ یافته‌های این پژوهش نشان داد که چهار رویکرد در اجرای استراتژی‌های نهادهای دولتی در این کشور به کار گرفته شده است که شامل ۴ رویکرد بوده‌اند الف) تدریجی گرای، ب) عقلایی محض ج) تدریجی گرای محض و د) بدون هیچ رویکرد مشخصی. یافته‌ها همچنین نشان داده است که رویکرد تدریجی گرای عقلایی و رویکرد عقلایی محض تأثیر بهتری داشته‌اند.

الحارثی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی «عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها و نهادهای خدماتی» پرداختند، این پژوهش که به مرور سیستماتیک پژوهش‌های مربوطه پرداخته است نشان داده است که عوامل مربوط به تصمیم‌گیری مدیریتی، عوامل ارتباطاتی، کارکنان، سامانه‌های سازمانی و عملکرد سازمانی همگی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تأثیر دارند.

با عنایت به مطالب فوق‌الذکر، به‌طور کلی مطابق تحقیقات انجام‌شده عوامل متعددی در اجرا و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در سازمان نقش داشته‌اند که به برخی از آن‌ها در تحقیقات فوق‌الذکر اشاره شده است. در مطالعات داخلی محققان عمدتاً به‌صورت پراکنده و بدون دسته‌بندی نظام‌مند مطالعات پیشین، به بررسی عوامل مؤثر بر اجرا و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در محل‌های مورد مطالعه خود پرداخته‌اند، همچنین بررسی منابع علمی موجود نشان می‌دهد تاکنون محققان عوامل اجرا و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در داخل کشور را به روش فراترکیب و نظام‌مند شناسایی و دسته‌بندی نکرده‌اند، لذا خلأ موجود در منابع فارسی این ضرورت را ایجاد کرد تا با به‌کارگیری روش کیفی فراترکیب به شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی پرداخته شود. نتایج این تحقیق می‌تواند ضمن بهره‌مندی مدیران سازمان‌ها و مجریان استراتژی‌ها در سازمان‌های

داخلی، به محققان حوزه مدیریت استراتژیک کمک نموده تا از عوامل و شاخص‌های استخراج شده به‌منابه ابزاری برای ارزیابی میزان پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در سازمان استفاده نمایند.

۳- روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه از نظر ماهیت موضوع در زمره پژوهش‌های کیفی، از نظر گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و از نظر هدف کاربردی است زیرا نتایج آن جهت پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌های تدوین شده در سازمان مفید خواهد بود. در این پژوهش از روش فراترکیب به‌منظور مقایسه، تفسیر، ترجمه و ترکیب معیارهای مختلف استفاده شده است. معمولاً برای سنتز مطالعات کیفی از عناوین فراترکیب، فراترکیب کیفی، فراترکیب کیفی و فراترکیب تفسیری استفاده می‌شود اما اغلب واژه مورد استفاده برای این روش فراترکیب کیفی است (Timulak, 2009). فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینهٔ یک موضوع را به‌عنوان داده به کار می‌گیرد، بنابراین نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق بر اساس سؤال پژوهشی موردعلاقه آن‌ها را وارد مطالعه می‌کند. در واقع فراترکیب به رویکرد و روشی اطلاق می‌شود که برای سنتز و ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی باهدف ارائه تفسیر جدیدی از پدیده‌ها تلاش می‌کند، بر این مبنای فراترکیب می‌تواند به‌نوبه خود تفسیر، مقایسه و ترجمه مطالعات کیفی مختلف را با استفاده از یک دستگاه مفهومی متفاوت به یک دانش جدید تبدیل نماید (Bergdahl, 2019). در واقع فراترکیب فرآیند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر تحقیقات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (Catalona, 2013). این روش یک روش کیفی مهندسی و شکل‌دهی مجدد به موضوع و مسئله مورد پژوهش بوده و بر یکپارچه‌سازی نتایج کیفی یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش انتخاب می‌شود (کمالی، ۱۳۹۶).

فراترکیب، بر مطالعات کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، تمرکز دارد و به‌جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقاء داده و یک دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت بررسی را نشان می‌دهد. (Zimmer, 2006)

در این تحقیق برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته (اعم از پژوهشی و مروری) در زمینهٔ عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها بوده است. این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فراترکیب متن پژوهش‌های گذشته (اعم از مروری و پژوهشی) به‌عنوان داده‌ها محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی طی ده سال گذشته است که از محل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، اجلاس‌ها، همایش‌ها، نشریات، کتب، پایگاه‌های اینترنتی مقالات و غیره تأمین شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

جهت دستیابی به شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها از روش ۷ مرحله‌ای فراترکیب باروسو و سندلوسکی (۲۰۰۷) استفاده شده است که در ادامه مراحل اجرایی آن بر اساس مطالعات پیشین ارائه می‌گردد.

۴.۱. مرحله اول: تنظیم سؤالات تحقیق

در جدول ۱ سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است:

جدول (۱). پارامترها و سؤالات تحقیق

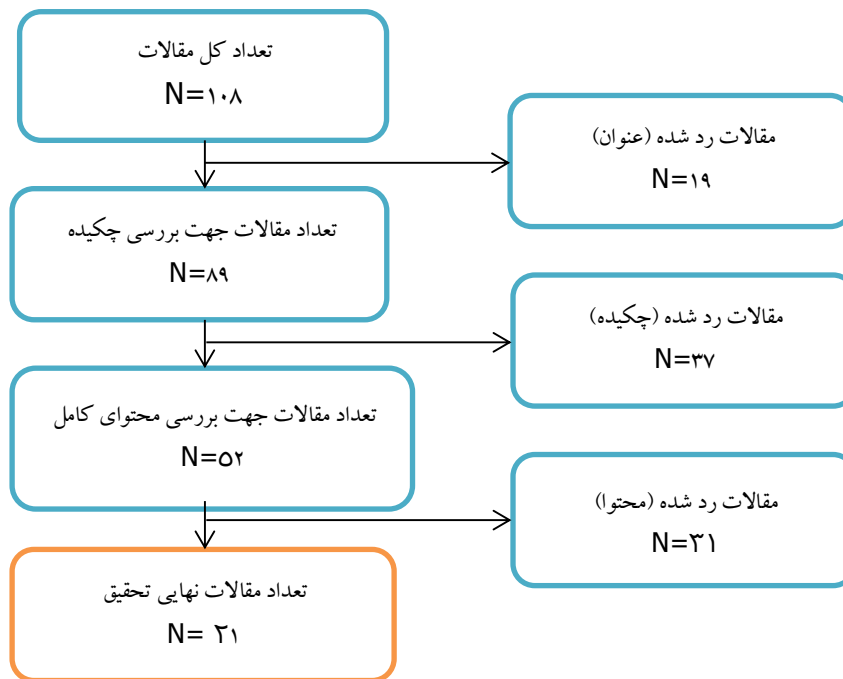
پارامترها	سؤال‌های تحقیق
چه چیزی (What)	عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی کدامند؟
چگونه (How)	دسته‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی چگونه است؟

۴,۲. مرحله دوم: بررسی نظام‌مند اسناد علمی و مقالات

در این پژوهش مطالب علمی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها، کتاب‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلفی بین سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ مورد بررسی قرار گرفته است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: اجرای استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی، اجرای موفق استراتژی، عوامل مؤثر در اجرای استراتژی و استفاده کلمه راهبردی بجای استراتژی در عنوان، چکیده و متن پژوهش‌های مرتبط جست‌وجو شده و بعد به دسته‌بندی، اولویت‌بندی و حذف موارد ناخواسته و یا کمتر مرتبط پرداخته شده است. در نتیجه جست‌وجو و شناسایی پژوهش‌ها از طریق جست‌جوی اینترنتی کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سراج‌های اینترنتی معتبر با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر ۱۰۸ مقاله علمی یافت شد.

۴,۳. مرحله سوم: جست‌جو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌ها و پژوهش‌های مناسب بر اساس گام‌های نشان داده‌شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و اعتبار پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است و در هر مرحله از بررسی تعدادی از مقالات حذف شده‌اند.



شکل (۱). فرآیند غربالگری و انتخاب مقالات نهایی

۴,۴. مرحله چهارم: استخراج نتایج

اطلاعات ۲۱ مقاله یافت شده بر اساس مراجع آن‌ها شامل نام نویسنده، سال انتشار مقاله و محتوای علمی هر مقاله توسط محققین مطالعه و ۴۵ عامل مؤثر در اجرای موفق استراتژی‌ها استخراج گردید، همچنین این طبقه‌بندی بر اساس مقالات مرتبط با موضوع تحقیق بیان شده و محققین ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار در اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان را مدنظر قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این فرآیند در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول (۲). کدبندی مطالعات تحقیق

ردیف	کد (عامل)	منبع
۱	جلب مشارکت مدیران ارشد	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸) (شهبازی، ۱۳۹۸) (نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵)
۲	سادگی و واقع‌گرا بودن راهبردها	(شاملو، ۱۳۹۹)
۳	همسویی و اجماع مدیران	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۴	تقویت مدیریت و رهبری در سازمان	(مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰) (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۳)
۵	تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه سازمان	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۶	آشنایی مدیران ارشد با برنامه‌ریزی استراتژیک	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸) (نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵)
۷	ایجاد و حفظ مشارکت تیمی	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۸	حمایت مدیریت ارشد	(کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹)
۹	مدیریت صحیح کارکنان	(مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶)
۱۰	به‌کارگیری الگوی مناسب برنامه‌ریزی راهبردی	(مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶)
۱۱	کنترل و بازخورد عملیات	(رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳) (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (شهبازی، ۱۳۹۸)
۱۲	هم‌ترازی عمودی راهبردها	(رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۳	مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	(نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵)
۱۴	برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد	(کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) (شهبازی، ۱۳۹۸) (قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۱۵	وجود مدیران اخلاق و ریسک‌پذیر	(شاملو، ۱۳۹۹)
۱۶	مشارکت کارکنان و مشتریان در اجرای استراتژی‌ها	(شاملو، ۱۳۹۹)
۱۷	ارزیابی صحیح محیطی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	(نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵) (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (بیگدلی و پیرایش، ۱۳۹۸) (قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۱۸	شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها	(شاملو، ۱۳۹۹)
۱۹	منابع و سرمایه دانشی	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۲۰	ساختار سازمانی مناسب	(رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳) (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (بیگدلی و پیرایش، ۱۳۹۸) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰) (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹)
۲۱	قوانین و مقررات مناسب	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۲۲	نظام‌های پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبردها	(شاملو، ۱۳۹۹)
۲۳	وجود پایگاه داده‌ها و MIS مناسب	(نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵) (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۳)
۲۴	ارزیابی و پایش عملکرد کارکنان	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸) (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۲)
۲۵	نیروی انسانی توانمند	(رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳) (بیگدلی و پیرایش، ۱۳۹۸) (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸) (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰) (شهبازی، ۱۳۹۸)
۲۶	انگیزش مدیران و کارکنان	(جلالی و مظلومی، ۱۳۹۶)
۲۷	نوآوری در اجرای استراتژی	(جلالی و مظلومی، ۱۳۹۶)

۲۸	پذیرش کارکنان	(نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵)
۲۹	عوامل ادراکی کارکنان	(کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۰	میزان تحصیلات تخصصی کارکنان	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۳۱	میزان تجربه کارکنان	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۳۲	آموزش و توانمندسازی کارکنان	(مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶) (قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۳۳	مشارکت گروهی کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸) (نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵)
۳۴	شناخت و ادراک راهبرد در سازمان از سوی کارکنان	(شاملو، ۱۳۹۹)
۳۵	میزان رضایت‌مندی و همسویی کارکنان	(شاملو، ۱۳۹۹)
۳۶	ارتباطات سازنده درون و برون‌سازمانی	(مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (شهبازی، ۱۳۹۸) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰) (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۳۷	تعهد سازمانی در فرایند اجرای استراتژی‌ها	(نژاد ایرانی و خلیل زاده شهنقی، ۱۳۹۵) (جلالی و مظلومی، ۱۳۹۶) (بیک زاد و سید مفید، ۱۳۹۳)
۳۸	ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان و مدیران سازمان	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۳۹	فرهنگ سازمانی مناسب	(رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳) (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹) (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶) (قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰) (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸) (احمدیان و جعفری وفا، ۱۳۹۸)
۴۰	ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی	(مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶)
۴۱	تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۴۲	ظرفیت مالی سازمان	(کرم پور و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۳	تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه سازمان	(حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)
۴۴	تخصیص حقوق کافی و تسهیلات رفاهی برای کارکنان، مدیران و مجریان استراتژی	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸)
۴۵	تخصیص بهینه منابع	(قلعه نوئی و همکاران، ۱۳۹۸) (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸) (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۳) (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲) (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶) (شهبازی، ۱۳۹۸) (مقدسی و ناهید، ۱۴۰۰)

۴.۵. مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

ابتدا همه عوامل و شاخص‌های استخراج‌شده از مطالعه پژوهش‌های پیشین به‌عنوان کد یا شاخص در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از این شاخص‌ها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند، دسته‌بندی کدها (شاخص‌ها) بر اساس مفاهیم ادبیات موضوع صورت گرفته است، بدین ترتیب کدهای استخراجی درون ۵ مؤلفه برنامه‌ریزی و مدیریت (۱۸ شاخص)، زیرساختی و ساختاری (۵ شاخص)، فرهنگی (۴ شاخص) و منابع انسانی (۱۳ شاخص) و مالی و اعتباری (۵ شاخص) جای‌گذاری گردیدند، بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوای توصیفی روی ۲۱ مقاله نهایی انتخاب‌شده، در مجموع ۵ مؤلفه و ۴۵ شاخص (عامل موفقیت در اجرای استراتژی) کشف و برجسب‌گذاری شدند. در جدول ۳ شاخص‌های نهایی استخراج‌شده مرتبط با هر مؤلفه نشان داده شده است.

جدول (۳). مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	عوامل (شاخص‌ها)
		جلب مشارکت مدیران ارشد

سادگی و واقع‌گرا بودن راهبردها	برنامه‌ریزی و مدیریت	
همسویی و اجماع مدیران		
تقویت مدیریت و رهبری در سازمان		
تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه سازمان		
آشنایی مدیران ارشد با برنامه‌ریزی استراتژیک		
ایجاد و حفظ مشارکت تیمی		
حمایت مدیریت ارشد		
به‌کارگیری الگوی مناسب برنامه‌ریزی راهبردی		
کنترل و بازخورد عملیات		
هم‌ترازی عمودی راهبردها		
مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک		
برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد		
وجود مدیران خلاق و ریسک‌پذیر		
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان و مدیران		
مشارکت کارکنان و مشتریان در اجرای استراتژی‌ها		
ارزیابی صحیح محیطی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک		
شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها		
ارزیابی و پایش عملکرد کارکنان	منابع انسانی	عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی
نیروی انسانی توانمند		
انگیزش مدیران و کارکنان		
نوآوری در اجرای استراتژی		
پذیرش کارکنان		
عوامل ادراکی کارکنان		
میزان تحصیلات تخصصی کارکنان		
میزان تجربه کارکنان		
آموزش و توانمندسازی کارکنان		
مشارکت گروهی کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک		

شناخت و ادراک راهبرد از سوی کارکنان		
میزان رضایت‌مندی و همسویی کارکنان		
ارتباطات سازنده درون و برون‌سازمانی		
منابع و سرمایه دانشی	زیرساختی و ساختاری	
ساختار سازمانی مناسب		
قوانین و مقررات مناسب		
نظام‌های پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبردها		
وجود پایگاه داده‌ها و MIS مناسب	فرهنگی	
تعهد سازمانی در فرایند اجرای استراتژی‌ها		
ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان و مدیران سازمان		
فرهنگ سازمانی مناسب		
ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی	مالی و اعتباری	
تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک		
ظرفیت مالی سازمان		
تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه سازمان		
تخصیص حقوق کافی و تسهیلات رفاهی برای کارکنان، مدیران و مجریان استراتژی		
تخصیص بهینه منابع		

۴,۶. مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل و اطمینان از دسته‌بندی مناسب شاخص‌های استخراجی از مقایسه نظر محققان با یک خبره استفاده شده است. جهت ارزیابی میزان توافق بین دو تعیین‌کننده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. شاخص کاپا تنها برای متغیرهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هم‌سطح سنجش آن‌ها یکی باشد و هم تعداد طبقات آن‌ها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین تعیین‌کنندگان وجود دارد؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتری بین دو تعیین‌کننده وجود دارد (محقر و همکاران، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۱ و مقدار شاخص ۰/۸۹۸ محاسبه گردید که در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض غیر مرتبط بودن کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول (۴). مقدار ضریب توافق

کاپا/تعداد	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۸۹۸	۰/۰۵۹	۰/۰۰۱

۴,۷. مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

به‌واسطه نگاه کل‌نگر فرآیند فراترکیب انتظار می‌رود خروجی یکپارچه و جامعی از آن حاصل گردد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶) در طی انجام گام‌های این روش، عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی بر اساس مطالعات پیشین در این حوزه استخراج و دسته‌بندی

گردیدند، عوامل استخراج شده در ۵ مؤلفه اصلی عوامل برنامه‌ریزی و مدیریتی، عوامل زیرساختی و ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل منابع انسانی و عوامل مالی و اعتباری جای گذاری گردیدند.

نتایج فرعی بررسی‌های انجام‌شده پیرامون عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان حکایت از آن دارد که بر اساس نظرات محققین این حوزه، بیشترین تعداد عامل‌ها مربوط به عوامل برنامه‌ریزی و مدیریتی با ۱۸ عامل و شاخص است، عوامل مرتبط با منابع انسانی در پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در سازمان با ۱۳ عامل پیاده‌سازی در رتبه دوم قرار دارد و عوامل زیرساختی و ساختاری و عوامل مالی و اعتباری هر یک با ۵ عامل در رتبه سوم و چهارمین رتبه با ۴ عامل مربوط به عوامل فرهنگی در سازمان است که یافته‌های تحقیق با واقعیت‌های میدانی در سازمان‌های ایرانی انطباق زیادی دارد.

۵. نتیجه‌گیری

بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن فرایند تدوین استراتژی قوی، به دلیل فقدان فرایندهای پیاده‌سازی استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند، گزارش‌های منتشر شده نیز حاکی از نرخ بالای شکست در پروژه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های خارجی و به‌ویژه داخلی است، واقعیت آن است که اجرای موفق استراتژی‌ها از جمله مفاهیمی است که به سبب ماهیت تجربی و شهودی، کمتر به‌عنوان موضوع پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، وجود ۲۱ تحقیق مرتبط با این موضوع طی ۱۰ سال اخیر خود گواه این مطلب است، این مسئله سبب بروز خلأ پژوهشی فراوانی در زمینه اجرای استراتژی نسبت به تدوین آن گردیده است. باین وجود عمده مطالعات انجام‌شده در زمینه پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها به شناسایی موانع اجرا پرداخته‌اند و کمتر به عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها توجه شده است.

تحقیق حاضر باهدف شناسایی و دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار در موفقیت پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی انجام شده است. در این پژوهش تلاش شد با بهره‌گیری از روش فراترکیب و با مرور نظام‌مند مقالات پایگاه‌های فارسی داخلی در بین سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱، ۲۱ مقاله استخراج و مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج تحقیق حاضر بیانگر آن است که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق راهبردها عوامل مدیریتی و برنامه‌ریزی در سازمان هستند.

۵,۱. پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج تحقیق عوامل تأثیرگذار بر موفقیت اجرای استراتژی‌ها در ۵ مؤلفه عوامل مدیریتی و برنامه‌ریزی، عوامل منابع انسانی، عوامل زیرساختی و ساختاری، عوامل مالی و اعتباری و عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی دسته‌بندی شده‌اند، در ذیل مبتنی بر نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است:

۵,۱,۱. عوامل مدیریتی و برنامه‌ریزی

این دسته از عوامل به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها شناخته شده‌اند. برنامه‌ریزی اساس مدیریت استراتژیک در سازمان است و لازم است برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد از طریق تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه سازمان، آشناسازی مدیران ارشد با برنامه‌ریزی راهبردی، به‌کارگیری الگوی مناسب برنامه‌ریزی، ارزیابی صحیح محیطی و توجه به نقش مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، سادگی و واقع‌گرا بودن راهبردها، هم‌ترازی عمودی راهبردها در سطوح سازمانی، شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی دنبال گردد تا زمینه مناسب برای اجرای استراتژی‌ها فراهم گردد. همچنین جلب مشارکت مدیران ارشد در اجرای راهبردها، همسویی و اجماع مدیران، تقویت جایگاه مدیریت و رهبری در سازمان، حمایت مدیریت ارشد از اجرای راهبردها، وجود مدیران خلاق و ریسک‌پذیر، مدیریت صحیح کارکنان، مشارکت کارکنان و مشتریان در اجرای استراتژی‌ها، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی کارکنان، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان و مدیران متصدی اجرای راهبردها و ایجاد نظام کنترل و بازخورد عملیات به‌هنگام اجرای استراتژی‌ها از جمله عوامل مدیریتی مهم در پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان محسوب می‌گردند.

۵,۱,۲. عوامل منابع انسانی

منابع انسانی جزء مهم‌ترین منابع و سرمایه‌های هر سازمان هستند، توجه به این سرمایه‌های غیرقابل جایگزین، کلید موفقیت هر سازمان در اجرای استراتژی‌های سازمانی است. به‌کارگیری نیروی انسانی توانمند، ایجاد انگیزش در مدیران و کارکنان، رضایت‌مندی و همسویی کارکنان، میزان تجربه و

تحصیلات تخصصی کارکنان؛ شناخت، ادراک و پذیرش راهبردها و مشارکت کارکنان در اجرای استراتژی‌ها و داشتن ارتباطات سازنده درون و برون‌سازمانی و جلوگیری از تعارضات درون‌گروهی از عوامل مهم اثرگذار بر اجرای موفق راهبردها در سازمان هستند.

۵.۱.۳. عوامل زیرساختی و ساختاری

ساختار سازمانی حرفه‌ای شامل سطوح سازمانی تخت و انعطاف‌پذیر و با شرح وظایف و حیطه اختیارات روش و شفاف و وجود زیرساخت‌های فیزیکی و منطقی در سازمان از عوامل مهم پشتیبانی‌کننده اجرای موفق استراتژی‌ها محسوب می‌شوند. وجود منابع و سرمایه‌های دانشی از جمله دانش فنی بروز، شیوه‌نامه‌ها، ابزارها و فرآیندهای چابک جهت انجام امور محوله و داشتن قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مناسب و بروز رسانی آن‌ها، همچنین در نظر گرفتن نظام‌های پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبردها شامل نظام مدیریت دانش، نظام مدیریت عملکرد، نظام مدیریت کیفیت و غیره و توسعه زیرساخت‌های فاوا شامل سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، پایگاه داده‌ها و به‌کارگیری سامانه‌های اطلاعاتی نوین و فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و غیره کمک شایانی به اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان خواهد نمود.

۵.۱.۴. عوامل مالی و اعتباری

نقصان در سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در فرآیند مدیریت استراتژیک، اجرای راهبردهای سازمانی را ناکام خواهد گذاشت، لذا وجود ظرفیت مالی مناسب در سازمان، تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک، تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه سازمان، تخصیص حقوق کافی و تسهیلات رفاهی مناسب برای کارکنان، مدیران و مجریان استراتژی و تخصیص بهینه و بهنگام کلیه منابع موردنیاز جهت اجرای استراتژی‌ها از الزامات اساسی به حساب می‌آید.

۵.۱.۵. عوامل فرهنگی

فرهنگ روح حاکم بر هر سازمان است که به مجموعه‌ای از عقاید، باورها، ارزش‌ها، تفکرات و سبک زندگی افراد در سازمان اشاره داشته و از اهمیت بالایی برخوردار است. وجود تعهد سازمانی در افراد به هنگام اجرای استراتژی‌ها، ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان و مدیران سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی از جمله عوامل کلیدی در پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی محسوب می‌شوند.

مطابق محاسبات انجام‌شده که در جدول ۵ نتایج آن آورده شده است، بیشترین فراوانی در بین عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان در مقالات مختلف، عامل‌های فرهنگ سازمانی و تخصیص بهینه منابع با ۷ تکرار، عامل نیروی انسانی توانمند با ۵ تکرار، عوامل تقویت جایگاه مدیریت و رهبری در سازمان، ارزیابی صحیح محیطی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود پایگاه داده‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی مناسب با ۴ تکرار و عوامل جلب مشارکت مدیران ارشد، کنترل و بازخورد عملیات، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد و تعهد سازمانی در فرآیند اجرای استراتژی‌ها در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. تعداد و رتبه عوامل از نظر تکرار در مقالات نهایی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول (۵). تعداد و رتبه عامل‌ها از نظر تکرار در مقالات نهایی

ردیف	عامل (شاخص)	تعداد تکرار	رتبه از نظر تکرار
۱	جلب مشارکت مدیران ارشد	۳	۴
۲	سادگی و واقع‌گرا بودن راهبردها	۱	۶
۳	همسویی و اجماع مدیران	۱	۶
۴	تقویت مدیریت و رهبری در سازمان	۴	۳
۵	تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه سازمان	۱	۶
۶	آشنایی مدیران ارشد با برنامه‌ریزی استراتژیک	۲	۵
۷	ایجاد و حفظ مشارکت تیمی	۱	۶
۸	حمایت مدیریت ارشد	۱	۶
۹	مدیریت صحیح کارکنان	۱	۶

۶	۱	به کارگیری الگوی مناسب برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰
۴	۳	کنترل و بازخورد عملیات	۱۱
۶	۱	هم‌ترازی عمودی راهبردها	۱۲
۶	۱	مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۳
۴	۳	برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد	۱۴
۶	۱	وجود مدیران خلاق و ریسک‌پذیر	۱۵
۶	۱	مشارکت کارکنان و مشتریان در اجرای استراتژی‌ها	۱۶
۳	۴	ارزیابی صحیح محیطی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۷
۶	۱	شکستن راهبردها به برنامه‌ها و پروژه‌ها	۱۸
۶	۱	ارزیابی و پایش عملکرد کارکنان	۱۹
۲	۵	وجود نیروی انسانی توانمند	۲۰
۶	۱	انگیزش مدیران و کارکنان	۲۱
۶	۱	نوآوری در اجرای استراتژی	۲۲
۵	۲	پذیرش کارکنان	۲۳
۵	۲	عوامل ادراکی کارکنان	۲۴
۱	۷	میزان تحصیلات تخصصی کارکنان	۲۵
۶	۱	میزان تجربه کارکنان	۲۶
۶	۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۲۷
۶	۱	مشارکت گروهی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۸
۶	۱	شناخت و ادراک راهبرد از سوی کارکنان	۲۹
۶	۱	میزان رضایت‌مندی و همسویی کارکنان	۳۰
۶	۱	ارتباطات سازنده درون و برون‌سازمانی	۳۱
۶	۱	منابع و سرمایه دانشی	۳۲
۵	۲	ساختار سازمانی مناسب	۳۳
۶	۱	قوانین و مقررات مناسب	۳۴
۶	۱	نظام‌های پشتیبانی موردنیاز برای اجرای راهبردها	۳۵
۳	۴	وجود پایگاه داده‌ها و MIS مناسب	۳۶
۴	۳	تعهد سازمانی در فرایند اجرای استراتژی‌ها	۳۷
۶	۱	ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان و مدیران سازمان	۳۸
۱	۷	فرهنگ سازمانی مناسب	۳۹
۶	۱	ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی	۴۰
۶	۱	تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک	۴۱
۶	۱	ظرفیت مالی سازمان	۴۲
۶	۱	تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه سازمان	۴۳
۶	۱	تخصیص حقوق کافی و تسهیلات رفاهی به کارکنان، مدیران و معجریان استراتژی	۴۴
۱	۷	تخصیص بهینه منابع	۴۵

وجه تمایز این تحقیق با مطالعات پیشین همچون تحقیق مقدسی و ناهید در سال ۱۴۰۰، کرم پور و همکاران در سال ۱۳۹۹، شاملو در ۱۳۹۹ و دیگران، در بررسی جامع و کامل عوامل اثرگذار بر موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی است که به‌نوعی جمع‌بندی و تلفیق یافته‌های پیشین محسوب می‌شود.

۵.۲. پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

جهت انجام پژوهش‌های آتی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- عوامل موثر بر موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان بر اساس مقالات خارجی موجود در پایگاه‌های داده خارجی انجام گیرد.
- بر اساس شاخص‌های استخراج‌شده میزان آمادگی سازمان مورد مطالعه جهت پیاده‌سازی موفق راهبردهای سازمانی در آن ارزیابی گردد.
- نسبت به شناسایی عوامل فردی، گروهی و سازمانی مؤثر در ایجاد موفقیت در اجرای استراتژی‌ها در سازمان تحقیق گردد.
- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان با رویکرد FAHP انجام پذیرد.
- ضمن بهره‌گیری از شاخص‌های این مطالعه با انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک، نسبت به استخراج عوامل بیشتر و عملیاتی‌تر اقدام گردد.

منابع:

- اسدزاده، رضا، شکری، خیدانی مسعود (۱۳۹۹) فراترکیب روش شناسی نظام‌های نرم در تحلیل‌های مدیریت راهبردی، مطالعات مدیریت دولتی ایران (۱) ۲۷-۶۵.
- اکبرپور شیرازی محسن، صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۳) شنا سایی و اولویت‌بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی سال ششم، شماره ۱۲ صفحات ۱۳ تا ۴۸
- اکبری، شهناز، مشبکی، اصغر حسینی حمید، خداداد، کردنائیچ اسدالله (۱۳۹۴) طراحی الگوی رفتار اجرای موفق استراتژی دوره ۲۰ شماره ۱، صص ۱۰۴-۱۳۰
- بیک زاد، جعفر؛ سید مفید، علیرضا. (۱۳۹۳) بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی: بهار ۱۳۹۳ - شماره ۱۹. صفحات: از ۷۳ تا ۱۰۲.
- بیگدلی، معصومه، پیرایش، رضا (۱۳۹۸) بررسی عوامل و مؤلفه‌های موفقیت در اجرای استراتژی در شرکت آریا رنگ درخشان، چهارمین اجلاس ملی کسب‌وکار و بازرگانی.
- جلالی، سید حسین، مظلومی، نادر (۱۳۹۶) نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره سی و ششم، تابستان ۱۳۹۶ صفحه ۱۸۰-۱۶۱.
- جمشیدی، علی، صانع، فاطمه (۱۳۹۶). بررسی بودجه‌بندی عملیاتی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی. سومین اجلاس سالیانه مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار تهران ۲۲ آذر.
- حسنتقی پورپاسوری، طهمورث، شاه‌حسینی، محمدعلی، زهره دهدشتی، شاهرخ، جوکار، قاسم (۱۳۹۸) شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تحلیل میدان نیرو.
- حقیقی، محمد و منوریان و قوام پور و رسولیان (۱۳۸۸) بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران نشریه مدیریت بازرگانی دوره ۱، شماره ۳.

- حقیقی کفاش، مهدی، جلالی، محسن، ابراهیمی، مهدی، خاشعی، وحید (۱۳۹۸) شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران به همراه پیامدهای آن. شماره صفحه: ۹۵-۱۲۵.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسیان و اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران. چاپ نوزدهم.
- رهنورد، فرج‌الله، فتحی، رقیه، طاهر، روشندل، (۱۳۹۳) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی مطالعه موردی مرکز صداوسیما آذربایجان شرقی مدیریت بهره‌وری سال هفتم شماره ۲۸
- سهرابی، بابک، خلیلی جعفرآباد، احمد، رودی، امیر (۱۳۹۶). کشف ویژگی‌های حوزه‌های تحقیقاتی نوظهور با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه سیاست علم و فناوری. سال نهم، شماره ۴، زمستان.
- شاملو، رضا (۱۳۹۹) معرفی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها در ارتش ج.ا.ایران، فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، شماره ۷۱. پاییز.
- عابدی جعفری، عابد، امیری مجتبی (۱۳۹۸) فراترکیب روشی برای سنتز مطالعات کیفی، روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۹۹، صص ۷۴-۷۸.
- عابدین، بهاره، اکبری امامی، شهناز، جلیلی، اسماعیل، دلخون، محمدعلی (۱۳۹۹) درآمدی بر پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی پژوهش ترکیبی نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی شماره، ۷۵ صفحات ۱۳۱ تا ۱۵۰.
- عسگری، محمد، هادی داداشی محمدعلی، شریفی، محمدعلی (۱۳۹۶) عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان‌های آموزشی پژوهشی اولین همایش ملی پژوهش‌های حسابداری مدیریت با رویکرد کسب‌وکارهای نوین.
- قلعه نویی، علیرضا، دوین، حسن فهم، پیمانی زاد، حسین، اسماعیل‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۸). طراحی مدل راهبردی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی بهره‌وری سبز در ورزش.
- کرم پور، عبدالحسین، ولی، علیرضا، شیخ باقری، الهام (۱۳۹۹)، طراحی مدل اولویت‌بندی عوامل تعیین‌کننده مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک آینده فصلنامه مطالعات آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری دوره ۶، شماره ۱، بهار ۱۳۹۹.
- کمالی، یحیی، (۱۳۹۶) روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی مجله سیاست، دوره ۷، شماره ۳ لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰)، اجرای استراتژی (راهنمای گام‌به‌گام)، انتشارات آریا قلم.
- محققر علی، جعفر نژاد احمد، مدرس یزدی محمد و صادقی مقدم محمدرضا (۱۳۹۲) ارائه الگو جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۴): ۱۹۴-۱۶۱.
- محمدی، شیرکوه. (۱۴۰۰)، فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران، دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی، سال پانزدهم، شماره اول (پیاپی ۲۹)، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صص ۳۵۹-۳۹۲.
- مروتی شریف‌آبادی، علی، هادیان ندوشن، اعظم، حیاتی، مؤده (۱۳۹۲)، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها نمونه موردی کمیته امداد امام خمینی (ره) دهمین اجلاس بین‌المللی مدیریت استراتژیک تهران انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- مصدق راد، علی محمد، اکبری ساری، علی، اصفهانی، پروانه. (۱۳۹۶) بررسی میزان موفقیت اجرای برنامه راهبردی در بیمارستان‌های استان تهران، نشریه پایش دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، سال شانزدهم شماره ششم آذر - دی.
- مقدسی، محمدحسن؛ ناهید، مجتبی (۱۴۰۰)، بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های ایرانی؛ مورد مطالعه اداره مرکزی بانک ملت. همایش مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق. دوره ۵. صص ۱۹۴-۲۰۹.

ملک اخلاق، اسماعیل، تسلیمی زهرا ریحانی، مریم (۱۳۹۶) شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولت ایران مجله مدیریت و توسعه ورزش شماره ۲.

نژاد ایرانی، فرهاد، خلیل زاده شهنقی، حسن (۱۳۹۵)، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دانشگاه‌ها و ارائه الگوی مناسب، فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، شماره ۳۰، تابستان.

Aaker, D. (۱۹۸۹). Strategic Market Management, ۲nd edition, Wiley & Sons, New York.

Andrews, R; Beynon, M, J & Genc, E. (۲۰۱۷). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. Administrative science. ۷ (۴). ۱-۱۹.

Al-Turki U. METHODOLOGY AND THEORY, (۲۰۲۱) A framework for strategic planning in maintenance. Journal of Quality in Maintenance, (۱۲) ۱۵۰-۱۶۲

Alharthy, A; Rashid, H; Pagiliari, R & Khan, F. (۲۰۱۷). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. International Journal of Business and Social Science. ۸ (۱). ۳۴-۴۴.

Bergdah, E. (۲۰۱۹), Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. Nursing Inquiry, Volume ۲۶.

Bian's global, (۲۰۰۷) management tools and trend survey, strategy and leadership, vol. ۳۵, no. ۱۶.

Brenes, E. R. Mena, M. & Molina, G. E. (۲۰۰۸), Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America, Journal of Business Research, Vol. ۶۱, No. ۶.

Brotherton, B., & Wood, R. C. (۲۰۰۸). The SAGE Handbook of Hospitality Management. United Kingdom: SAGE Publications.

Catalano, A. (۲۰۱۳). Patterns of graduate students 'information seeking behavior: a met synthesis of the literature. Journal of Documentation. ۶۹, ۲۴۳۲۷۴.

Critenden, V. & Critenden, W. (۲۰۰۸), "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation". Business Horizons, ۵۱(۴), ۳۰۱-۳۰۹.

Critical Appraisal Skills Program (۲۰۱۸). CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist. [online] Available at: URL. Accessed: Date Accessed.

Getz, Gary, (۲۰۱۱) Why your strategy isn't working, Business Strategy Series, Vol. ۲, Issue. ۶.

Goromonzi, W. O. (۲۰۱۶). Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe. International Review of Management and Marketing, ۶(۲), ۳۰۷-۳۱۶.

Harrington, R.J. (۲۰۰۶). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. International Journal of Hospitality Management, ۲۵(۳), ۳۷۳-۳۹۷.

Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (۱۹۸۹). Strategy Implementation as Substance and Selling. The Academy of Management Executive, ۳(۴), ۲۷۸-۲۸۵.

Jones, H. S. McKenzie, R. & Barber, E. A. (۱۹۲۵). A Greek-English lexicon. Oxford: Clarendon Press.

Hrebiniak, L. G (۲۰۱۳), Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, FT Press.

Kaplan, R. S. Norton, D. P. (۱۹۹۶). "The Balanced Score-card- Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press.

Madegwa, G. S. (۲۰۱۴). Factors affecting strategy implementation in government Parastatals: Case of national cereals and produce board of Kenya (Doctoral dissertation).

Mazouz. Bachir, Rousseau. Anne, (۲۰۱۶), Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management, International Review of Administrative Sciences ۲۰۱۶, Vol. ۸۲(۳) ۴۱۱-۴۱۷.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B. & Lampel, J. B. (۲۰۲۰). Strategy Safari. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Sabourin, V. (۲۰۱۵). Strategy Execution: Five Drivers of Performance. Journal of Strategy and Management, ۸(۲), ۱۲۷-۱۳۸.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (۲۰۰۷). Handbook for synthesizing qualitative research. New York: Springer Publishing Company.

- Timulak, L. (۲۰۰۹), Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research*, Volume ۱۹, pp. ۵۹۱-۶۰۰.
- Yousef Obeidat, B; Al- Hadidi, A; Tarhini, A & Masadeh, R. (۲۰۱۷). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*. ۲۷ (۳). ۳۸۶-۴۰۸.
- Yang L, Sun G, Eppler M. (۲۰۱۰) Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation, *Handbook of Research on Strategy Process*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Zimmer, L. (۲۰۰۶). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, ۵۳(۳), ۳۱۱-۳۱۸.