

ارائه مدل پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در سازمان‌های شبکه‌ای سلسله‌مراتبی ارتش

ابوالفضل سپهری راد^۱، سید حمید خداداد حسینی^۲، اسدا... کرد نائج^۳، اصغر مشبکی اصفهانی^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۵

چکیده

یکی از مباحث اساسی در بحث برنامه ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژی و اجرای آن به ویژه در سازمان‌های سلسله‌مراتبی است. بر این اساس پرسش اصلی تحقیق این است که الگوی مطلوب پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش چیست؟ این پژوهش از نوع اکتشافی - توصیفی بوده و از نظر هدف نیز کاربردی - توسعه‌ای است. شیوه جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه می‌باشد. پژوهش حاضر به روش آمیخته (در دو بخش کیفی و کمی) انجام گردیده است. به طوری که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل محتوای ادبیات پیاده‌سازی و اجرای راهبرد و همچنین مصاحبه با تعداد ۲۳ نفر از خبرگان الگوی نهایی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی ارائه شده است. همچنین در بخش کمی نیز به منظور آزمون مدل در ابتدا با توجه به جامعه آماری که حدود ۱۲۰ نفر برآورد گردیده بودند، بر اساس فرمول کوکران، تعداد نمونه برابر با ۹۲ نفر محاسبه گردیده و برای آنها پرسشنامه محقق ساخته ارسال شد. از این تعداد، ۸۳ پرسشنامه جمع‌آوری و اقدام به مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون مدل شد. معیار نیکویی برازش برای برازش مدل کلی ۰/۷۳ محاسبه شده است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل می‌باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی، اجرای استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی

۱ نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران - pcdis2016@yahoo.com

۲ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس و رئیس دانشکده - khodadad@modares.ac.ir

۳ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس - naeij@modares.ac.ir

۴ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس - moshabak@modares.ac.ir

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا نیازمند توجه توأمان مدیران و تصمیم‌گیرندگان به تدوین، اجرا و پایش استراتژی‌ها و سیاست‌ها است. پیاده‌سازی و اجرای استراتژی از جمله اجزای جدانشدنی فرآیند مدیریت استراتژیک است که استراتژی‌های تدوین‌شده را به یک سری از اقدامات و نتایج مبدل می‌سازد تا در نهایت منجر به دستیابی سازمان به استراتژی‌ها و اهداف برنامه‌ریزی‌شده شود [۱][۲]. ادبیات معاصر در مورد اجرای استراتژی‌ها اظهار می‌کند که شکاف بزرگی بین تشکیل استراتژی و اجرای آن، به عبارت دیگر، چیزی که شرکت‌ها قصد دارند انجام دهند و چیزی را که واقعا انجام می‌دهند، وجود دارد. در بسیاری از مواقع به پیاده‌سازی و اجرای راهبرد توجه کمتر شده و بیشتر تدوین راهبرد در نظر گرفته می‌شود و در نتیجه بسیاری از راهبردها در اجرا شکست می‌خورند [۳]. استراتژی‌های خوب تنظیم‌شده، تنها در زمانی که به صورت موفق اجرا می‌شوند، عملکرد بهینه‌ای برای شرکت تولید می‌کنند؛ علی‌رغم اهمیت فرآیند اجرا، تحقیقات اندکی در این مسیر صورت گرفته است. شاید این حالت ناشی از این مطلب است که تدوین استراتژی را تنها اصل لازم برای موفقیت می‌دانند (نوبل، ۱۹۹۹). دشواری اجرای استراتژی توسط بیگلر (۲۰۰۱) مورد اهمیت بیشتری قرار گرفته است. او بیان نمود که ۹۰ درصد استراتژی‌های فرمول‌بندی شده سر موقع و با نتیجه‌ی دلخواه به اجرا در نمی‌آیند. شکست در مرحله‌ی اجرا، ضمن به هدر دادن منابع صرف شده برای تدوین استراتژی، ممکن است کلیت حیات سیستم (سازمان یا صنعت) را با خطر مواجه سازد. این مشکل تا به آنجاست که منابع مختلفی از شکست استراتژی‌ها در مرحله عمل حکایت دارند. جانسون^۱ (۲۰۰۲) عقیده دارد ۶۶ درصد از استراتژی شرکت‌ها اصلاً به مرحله عمل نمی‌رسند [۴]. همین امر باعث

روند رو به رشد توجه محققان به امر پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و اهمیت این مراحل در تحقق اهداف مدیریت استراتژیک شده که منجر به مطالعات مختلفی در این زمینه گردیده است. مطالعه حاضر به دنبال توسعه مدلی برای پیاده‌سازی و اجرای مطلوب استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش در سطوح فردی و سازمانی می‌باشد. به بیانی دیگر، پرسش اصلی پژوهش عبارت است از اینکه الگوی مطلوب پیاده‌سازی و اجرای موفق استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش چیست؟

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به شرایط و مقتضیات موجود در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و شرایطی چون پیچیدگی ساختارها و طولانی بودن طول آن‌ها و استانداردهای به خصوص، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در این سازمان‌ها با چالش‌هایی روبرو می‌شود. این سازمان‌ها در مورد ساختارها و نحوه حاکمیت در مقایسه با سایر سازمان‌ها دارای محدودیت‌هایی می‌باشند. چراکه باید همواره آماده شرایطی غیر از شرایط حاکم کنونی بر محیط خود باشند. همچنین شرایط زمینه‌ای در این سازمان‌ها موجب می‌شود که بسیاری از استراتژی‌های تدوین‌شده در این سازمان‌ها نتوانند به خوبی در سطوح پایین سلسله‌مراتب سازمانی درک، پیاده‌سازی و اجرا گردند. ویژگی‌های این نوع از سازمان‌ها شرایطی منحصربه‌فرد را پدید آورده است که تئوری‌های مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای استراتژی متناسب با آن‌ها محدود بوده و در کمتر مطالعه‌ای بدان پرداخته شده است. مراحل پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده و به بیان دیگر اجرایی نمودن استراتژی‌های اتخاذشده در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش، ارتباط مستقیمی با ایجاد امنیت ملی و حفظ و حراست از آسمان کشور جمهوری اسلامی ایران دارد. همچنین بخش‌های دفاعی و نظامی در کشور ما از سازمان‌های استراتژیکی می‌باشند که امروزه نقش مهمی را در امنیت کشور بازی نموده و بایستی بتوانند در یک

۱. Johnson

محیط جهانی به شکلی رقابتی عمل نمایند و برتری خود را نسبت به رقبای جهانی خود حفظ نمایند. چنین امری نشان-دهنده اهمیت توجه به پیاده‌سازی مطلوب استراتژی‌های مناسب در سازمان‌های دفاعی و اجرای این استراتژی‌هاست، سازمان‌هایی که با مأموریت ایجاد قدرت دفاعی بازدارنده، در راستای استراتژی‌های دفاعی و تقویت و تأمین استقلال توان دفاعی کشور می‌کوشند [۵].

علیرغم این اهمیت، ویژگی‌های این سازمان‌ها همچون ساختار سلسله‌مراتبی و رسمیت بالا، وسعت سازمان و پیچیدگی آن و محدودیت‌های ارتباطی و اطلاعاتی از جمله مواردی هستند که فرایند پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در این سازمان‌ها را علیرغم تدوین مناسب استراتژی با پیچیدگی‌های منحصر به فردی مواجه می‌سازند. به نظر می‌رسد ضعف‌های نمایان در این سازمان‌ها بیش از آنکه مرتبط با مقوله تدوین استراتژی نامناسب آن باشد ناشی از ناهماهنگی‌ها و پیچیدگی‌هایی است که در آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی وجود دارد. این در حالی است که مبحث اجرای استراتژیک نیز به‌طور کلی و به خصوص در سازمان‌های نظامی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. نبود پژوهش‌های کافی در زمینه پیاده‌سازی و اجرای استراتژیک به خصوص در سازمان‌های دفاعی و نظامی و توجه زیاد سازمان‌ها به مباحثی چون تدوین استراتژی در سطح کلان و غفلت از برنامه‌های پیاده‌سازی استراتژی در سطح تاکتیک و اجرای استراتژی در سطح عملیات از جمله دلایل تمرکز بر این پژوهش بر روی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و عوامل مؤثر نتایج حاصل از آن است. علاوه بر این‌ها بسیاری از چارچوب‌های تدوین‌شده در سطح تاکتیکی مانند چارچوب کارت امتیازی متوازن تناسب زیادی با سازمان‌های انتفاعی دارد.

۳-۱. اهداف تحقیق

۱-۳-۱. هدف اصلی

طراحی مدل مناسب پیاده‌سازی استراتژی (در سطح عملیاتی) و اجرای استراتژی (در سطح تاکتیک) در سازمان های سلسله‌مراتبی ارتش

۱-۳-۲. هدف‌های فرعی

- (۱) شناسایی پیشایندهای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش در ابعاد فردی و سازمانی
- (۲) شناسایی پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش در ابعاد فردی و سازمانی
- (۳) شناسایی عوامل تعدیلگر میان پیشایندها و پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی
- (۴) شناسایی پیشایندهای اجرای استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش در ابعاد فردی و سازمانی
- (۵) شناسایی پیامدهای اجرای استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش در ابعاد فردی و سازمانی
- (۶) شناسایی عوامل تعدیلگر میان پیشایندها و اجرای استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی

۲. پیشینه و مبانی نظری

مدیرانی که می‌خواهند تصمیمات شان به درستی و با موفقیت اجرا شود، تقریباً با مشکل یکسانی روبرو بوده‌اند. در واقع علیرغم آنکه در ادبیات مدیریت راهبردی، در مرحله تدوین و طراحی راهبردها، ابزارها، تکنیکها و مدل‌های متعددی توسعه داده شده است، ولی در زمینه پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات راهبردی، ادبیات موضوع با خلاء جدی روبرو بوده است. در نتیجه ضروری است تا مدیران و کارکنان سازمانها برای پیاده‌سازی راهبردها بر مبنای چارچوبها و تکنیکهای مدون و آزموده شده اقدام کنند اما آنگونه که باید مدل‌های کارآمد و متنوعی در این خصوص ارائه داده نشده است. الکساندر (۱۹۹۱) معتقد است که یکی از علل اصلی شکست اجرای راهبردها عدم وجود مدل‌های مناسبی است که راهنمای مدیران و سرپرستان در پیاده‌سازی راهبردها باشد [۶].

امروزه دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه ریزی

استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان ها می گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند [7].

به اعتقاد کریتندن (۲۰۰۸)، در عمل استراتژی های زیادی طراحی و تدوین شده اند، اما، از رسیدن به اجرا بازمانده اند. در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده های نهفته در آن نیست. استراتژیهای ارزشمند بیشماری در مرحله پیاده سازی با مشکل و شکست رو می شوند. اصولاً چالشهای اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژیها نهفته است [8]. جوک و گلوک (۱۹۹۸)، اجرای استراتژی را فرایندی می دانند که در بردارنده مجموعه ای همخوان و هماهنگ از انتخاب ها و اقدامهایی برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط مشیها، رویه ها، سیاست ها و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی است [9].

مدل برنز و همکاران در سال ۲۰۰۷ یکی از معدود مدل هایی است که پیاده سازی استراتژی را در قالب یک فرایند که از تدوین استراتژی آغاز شده و پس از اجرا با ارزیابی و کنترل آن ادامه می یابد، مورد بررسی قرار داده است. در این مدل نقش مهارت و توانایی رهبری مدیران ارشد سازمان برای برانگیختن کارکنان و مدیران سطوح مختلف و هیئت حاکم بر شرکت مرکب از هیئت مدیره و سهامداران به موازات سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است و موفقیت در پیاده سازی برنامه های استراتژیک مستلزم حفظ تناسب میان پنج سازه و حصول الزامات کیفی آن دانسته شده است [۱۰].

کازمی در رویکردی مشابه، فرایند پیاده سازی استراتژی را به سه بخش آماده سازی استراتژی، مدیریت تغییرات و یکپارچه سازی استراتژی تقسیم نموده است و معتقد است پیاده سازی برنامه های استراتژیک باید در انتها به یکپارچگی استراتژیک در سطح عمودی درون نواحی وظیفه ای؛ و یکپارچگی استراتژیک در سطح افقی میان واحدهای گوناگون سازمانی؛ منجر شود [۱۱].

طبق نظر هرینیاک (۲۰۰۵)، مقالات مدیریتی در طول سال ها اساساً روی بزرگ نمایی ایده های جدید در مورد برنامه ریزی و فرمول بندی استراتژی برای خوانندگان مشتاق، تمرکز نموده اند، اما از اجرا به شدت غفلت کرده اند [۱۲].

اغلب نظریه پردازان در حوزه مدیریت استراتژیک، بر عوامل تقریباً مشابهی جهت اجرای استراتژی ها تاکید دارند. برای نمونه آکر در بحث اجرای استراتژی ها، بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم ها، افراد و فرهنگ تاکید دارد. برایسون نیز در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی، مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی ها را مطرح می کند. فرد دیوید نیز در بحث اجرای استراتژی ها، به عواملی چون تعیین هدف های سالانه، تدوین سیاست ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدید نظر در پاداش و برنامه های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرایندهای تولیدی و عملیاتی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها، اشاره می کند [۱۳].

به اعتقاد نورتون و کاپلان^۱ نیز همسویی کارکنان، انتقال راهبرد به لایه های عملیاتی، ایجاد تعهد در مدیران اجرایی، همسویی واحدهای عملیاتی به عنوان عواملی هستند که می توانند سازمان ها را در اجرای اثربخش استراتژی های خود یاری نمایند. آنان این عوامل را ابزارهایی برای ترجمان استراتژی های سازمان از سطح کلان تا سطح اقدامات و اهداف فردی و عملیاتی برای کارکنان می دانند [۱۴].

بنا به نظر بشیر بنائم (۱۳۹۵)، پیاده سازی (انجام) استراتژی، عنصر فراموش شده در فرایند مدیریت استراتژیک است. به عقیده ایشان، پیاده سازی استراتژی مفهومی است که بد تعریف شده و در مورد موضوعات مربوط به آن توافق کمی وجود دارد. به علاوه ایشان بیان می کنند که سردرگمی زیادی در مورد تمایز بین اجرای استراتژی و پیاده سازی استراتژی

پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای موفق استراتژی‌ها نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱): متغیرهای اولیه مستخرج از پیشینه و مبانی نظری

پیشایندها / پیامدها	فردی / سازمانی	عوامل	منبع
پیشایندها	فردی	تعهد و تعلق سازمانی	(لیانسیس(۲۰۱۳))؛ (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)
		مشارکت کارکنان	(وان بول، ۲۰۱۰)، (رحیمی نیا(۲۰۰۹))
		انگیزش کارکنان	(سیمکین ۱۹۹۶)، (برنز و همکاران (۲۰۰۸))؛ (رحیمی نیا(۲۰۰۹))
		توانمندی کارکنان	(ورن هام (۱۹۸۴))؛ (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)
		همسویی اهداف فردی با راهبرد	(اکبری امامی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (نورتون و کاپلان(۱۳۸۶))
	سازمانی	آگاهی و تعهد به استراتژی	(سیمکین ۱۹۹۶)؛ (پورصادق، ۱۳۹۳)؛ (حسین، ۲۰۱۶)؛ (سابورین، ۲۰۱۴)؛ (نورتون و کاپلان(۱۳۸۶))؛ (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)
		تجربه کارکنان	(پورصادق، ۱۳۹۳)
		ارتباطات سازمانی	(اکوموس (۲۰۰۱))؛ (امینی الاشتی، ۱۳۹۶)؛ (رادومسکا، ۲۰۱۵)؛ (ورن هام (۱۹۸۴))؛ (رحیمی نیا(۲۰۰۹))؛ (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۳)
		کنترل و نظارت سازمانی	(برنز و همکاران (۲۰۰۷))؛ (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (چتی، ۲۰۱۰)؛ (دیوید(۲۰۰۵))؛ (رحیمی نیا(۲۰۰۹))؛ (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)

وجود دارد. این دو مفهوم اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند و معانی مجزای آنها نادیده گرفته می‌شوند [۱۵].

طبق ویکی پدیا، اجرای استراتژی شامل تخصیص منابع کافی، پایه ریزی زنجیره ای از دستورات، تخصیص مسئولیت و وظایف ویژه، با فرایندها به افراد ویژه یا گروه ها و مدیریت فرایند است. اگر چه به نظر می‌رسد "اجرای استراتژی" و "پیاده سازی استراتژی" دو مفهوم نسبتاً درهم پیچیده هستند، اما امکان ایجاد یک تمایز تا حدی روشن، بین آنها وجود دارد. در حالی که اجرای استراتژی بسیار مرتبط با رفتار واقعی اجرای یک برنامه و یا استراتژی انتخابی می‌باشد، پیاده سازی استراتژی به نظر می‌رسد، بیشتر با رفتار هماهنگی، تبدیل ارتباط و تخصیص منابع مرتبط است [۱۶].

آشکارترین تمایز بین اجرای استراتژی و پیاده سازی استراتژی می‌تواند این باشد که پیاده سازی استراتژی در اصل در سطح تاکتیکی سازمان قرار دارد در حالی که اجرای استراتژی در سطح عملیاتی قرار می‌گیرد، بنابراین پیاده سازی استراتژی به عنوان یک واسطه بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی عمل می‌کند [۱۵]. (بشیر بنائم، ۱۳۹۵).

پژوهش‌های اوکوموس در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ از دیگر نمونه‌های شاخص تحقیقاتی در حوزه ی پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک به شمار می‌آیند. اوکوموس با جمع بندی عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی استراتژی و تفکیک آنها به چهار گروه محتوا شامل جهت گیری استراتژیک، زمینه شامل رهبری، فرهنگ، ساختار و عدم اطمینان محیطی، فرایند شامل برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، افراد و کنترل و در نهایت نتیجه؛ عنوان می‌کند استراتژی در زمینه ی داخلی سازمان اجرا می‌گردد و سه عامل رهبری، ساختار و فرهنگ بر عوامل فرایندی تاثیر می‌گذارند [۱۷].

جدول شماره (۱) به‌طور نمونه برخی از متغیرهای مستخرج از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش را در قالب عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و اجرای استراتژی (پیشایندها)، موانع پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و نیز

این پژوهش از نوع اکتشافی - توصیفی بوده و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است، چرا که افزون بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه‌ای کاربردی برای سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارتش دارد طوری که از کارکردهای مهم آن را می‌توان کمک به پیاده‌سازی و اجرای مطلوب استراتژی در سازمان‌ها برشمرد.

۳-۲. روش گردآوری اطلاعات

شیوه جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای (شامل استفاده از منابع علمی، کتاب و مقاله و محتوای مرتبط در پایگاه‌های استنادی)، انجام مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه مورد مطالعه و نیز توزیع پرسشنامه بوده است.

۳-۳. روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری

این پژوهش به روش آمیخته (در دو بخش کیفی و کمی) انجام گردیده است، به طوری که در بخش کیفی، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل محتوا شناسایی و استخراج شده و یک الگوی ابتدایی بر اساس آن‌ها ایجاد شده است. سپس نمونه‌ای به تعداد ۲۳ نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای مصاحبه به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. این نمونه‌ها شامل فرماندهان و مدیران راهبردی نیروی‌های زمینی، هوایی، دریایی و نیروی پدافند هوایی هستند که تحصیلات مرتبط، خبرگی، تجربه و سابقه مناسب در حوزه تدوین، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها دارند. پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، الگوی ابتدایی (الگوی مستخرج از ادبیات نظری)، بر اساس عوامل مطرح شده به وسیله مصاحبه شوندگان تکمیل شده و در نهایت الگوی نهایی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی با استفاده از ادبیات نظری و مصاحبه‌ها، در سطوح فردی و سازمانی ارائه شده

سازماندهی و هماهنگی مناسب	(چتی، ۲۰۱۰)؛ (سریواستاوا، ۲۰۱۶)؛ (رادومسکا، ۲۰۱۵)؛ (آش، ۱۹۹۲)		
فرهنگ سازمانی همسو با استراتژی	(اکوموس (۲۰۰۱))؛ (امینی الاشتی، ۱۳۹۶)؛ (چتی، ۲۰۱۰)؛ (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹)		
تحول‌گرایی سازمانی	(پالادان ^۲ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (چتی، ۲۰۱۰)؛ (لی و همکاران، ۲۰۰۸)؛ (پدرسن ^۳ ، ۲۰۰۸)		
حمایت سازمانی	(چوا ^۴ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ (چتی ^۵ ، ۲۰۱۰)		
کیفیت تدوین استراتژی	(آلتونن ^۶ و ایکاوالکو ^۶ ، ۲۰۰۲)؛ (برنز و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (برینسچرودر، ۲۰۱۴)؛ (وان بول، ۲۰۱۰)		
نظام انگیزشی استراتژی محور	(مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ (چتی، ۲۰۱۰)		
توسعه مهارت‌های نیروی انسانی	(حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)	فردی	
بهبود عملکرد و تعالی سازمانی	(حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (نورتون و کاپلان ^۶ ، ۲۰۰۸)		پیامدها سازمانی
تقویت همسویی و یکپارچگی استراتژیک	(حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)		
چابکی استراتژیک سازمانی	(اکبری امامی و همکاران، ۱۳۹۴)		
بهبود رضایت ذینفعان	(نورتون و کاپلان ^۶ ، ۲۰۰۸)		

۳. روش شناسی تحقیق

۱-۳. نوع تحقیق

۱. Radomska
۲. Palladan
۳. Pedersen
۴. Chuah
۵. Chetty
۶. Aaltonen

جدول شماره (۲): توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ

دهندگان

توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ دهندگان		
مشخصات سابقه کاری پاسخ دهندگان		
۱۰ الی ۱۵ سال: ۹,۶ درصد	۱۶ الی ۲۰ سال: ۳۰,۱ درصد	بالای ۲۱ سال: ۶۰,۲ درصد

همان‌گونه که در جدول شماره (۲) نمایش داده شده است، در گروه مورد بررسی ۹,۶ درصد آزمودنی‌ها دارای سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۰,۱ درصد آزمودنی‌ها دارای سابقه خدمت بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶۰,۲ درصد آزمودنی‌ها دارای سابقه خدمت بیش از ۲۰ سال بودند.

جدول شماره (۳): توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات پاسخ

دهندگان

توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات پاسخ دهندگان		
مشخصات سطح تحصیلات پاسخ دهندگان		
لیسانس: ۹,۶ درصد	فوق لیسانس: ۵۵,۴ درصد	دکتر: ۳۴,۹ درصد

همچنین گروه مورد بررسی از نظر سطح تحصیلات نیز به شکل جدول شماره (۳) می‌باشد. در گروه مورد بررسی ۹,۶ درصد آزمودنی‌ها لیسانس، ۵۵,۴ درصد آزمودنی‌ها فوق لیسانس و ۳۴,۹ درصد آزمودنی‌ها دکترا داشتند.

۳-۶. روایی و پایایی پرسشنامه

برای ارزیابی روایی در مدل‌های حداقل مربعات جزئی باید روایی همگرا را مورد محاسبه قرار داد. در روش حداقل مربعات جزئی از متوسط واریانس استخراج شده^۳ برای محاسبه روایی همگرا سازه‌ها استفاده می‌شود. مقدار حداقلی برای روایی همگرای مناسب برای هر سازه ۰/۵ است. مقدار متوسط واریانس استخراج برای متغیرهای این تحقیق بین ۰,۵۹۷۰ و ۰,۸۳۹۰ است که از مقدار حداقلی ۰,۵ بیشتر است

است. در این پژوهش از نرم افزار ان ویوو^۱ جهت کار با داده‌ها در بخش کیفی تحقیق استفاده شده است. بخش کمی به منظور آزمون مدل انجام شده است. در این بخش، با توجه به جامعه آماری (مسئولین و فرماندهان نیروهای زمینی، هوایی، دریایی و نیروی پدافند هوایی که دارای تحصیلات مرتبط، خبرگی، تجربه و سابقه مناسب در حوزه تدوین، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها می‌باشند) که حدود ۱۲۰ نفر برآورد گردیده بودند، بر اساس جدول مورگان و فرمول کوکران، تعداد نمونه برابر با ۹۲ نفر محاسبه گردید. برای پاسخ به سؤالات پژوهشی از یک پرسشنامه محقق ساخته با ۵۳ سؤال استفاده شده که از پایایی مناسبی برخوردار است چرا که پایایی سؤالات پرسشنامه توسط نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس^۲، ۸۲۹. محاسبه شده است. از تعداد ۹۲ پرسشنامه ارسالی، ۸۳ پرسشنامه که حاوی سؤالات مشخصات فردی و سؤالات مربوط به سؤال‌های تحقیق است جمع‌آوری و اقدام به آزمون مدل شد.

۳-۴. قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق به لحاظ زمانی از سال ۱۳۹۶ تا سال ۱۳۹۸ بوده و از آنجا که هدف تحقیق، بررسی پیشایندها و پیامدهای سازمانی برنامه‌ریزی استراتژی در سطوح عملیات و تاکتیک است، قلمروی موضوعی تحقیق در حوزه مدیریت استراتژیک است. همچنین قلمروی مکانی این تحقیق، سازمان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

۳-۵. توصیف نمونه آماری

در ادامه با استفاده از جداول، توصیفی از وضعیت شاخص‌های دموگرافیک ارائه شده است. گروه مورد بررسی از نظر سابقه خدمت به شکل جداول شماره (۲) می‌باشد.

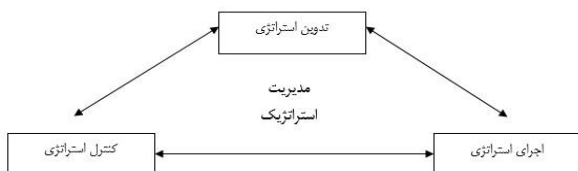
۱. Nvivo

۲. Smart PLS

دیوید^۳ (۱۳۷۸)، مدیریت استراتژیک را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌داند [۱۹]. به اعتقاد هریسون و جان^۴ (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین مسیر استراتژیک و خلق استراتژی برای رسیدن به هدفها و اجرای آن است [۲۰].

به بیان جانسون و شولز^۵ (۲۰۰۲) مدیریت استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل استراتژیک، گزینش استراتژی و اجرای استراتژی است [۲۱].

این سه بخش که در شکل شماره (۱) نشان داده شده‌اند، با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ و متقابل دارند. باید توجه داشت که هر بخش دارای اجزا و مراحل خاص خود است که در شکل شماره (۱) نشان داده شده‌اند.



شکل شماره (۱): تعامل بخش‌های سه‌گانه مدیریت استراتژیک

بر اساس شکل شماره (۱) فرآیند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌شود که عبارت‌اند از تدوین استراتژی‌ها^۶، اجرای استراتژی‌ها^۷ و کنترل استراتژی‌ها^۸. در مرحله تدوین، مقصد استراتژیک سازمان تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند. در مرحله اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف سطوح پایین‌تر در راستای مقصد استراتژیک تعیین شده قرار می‌گیرند، سپس منابع سازمان به آن‌ها اختصاص داده شده و هم‌زمان در ساختاری مناسب و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا روش‌های انجام کار تعیین

که نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب سازه‌هاست. از سوی دیگر، در روش حداقل مربعات جزئی^۱ باید پایایی برای سازه‌ها و معرف‌ها محاسبه شود. ضریب سنتی برای بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ است که مقدار قابل قبول برای این ضریب حداقل ۰/۷ است. مقادیر آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی^۲ برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰,۷۲۳ است که به معنی پایایی مناسب سازه‌ها است. همچنین پایایی کل گویه‌ها ۰,۸۲۹ می‌باشد.

۴. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۴-۱. مفهوم استراتژی

استراتژی سازمان عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص‌کننده هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌ها می‌باشد. 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 ذینفعان، کارکنان و مشتریان تعریف می‌نماید [۱۸].

هنری میتزبرگ پنج تعریف را برای استراتژی تحت عنوان پنج حرف اصلی استراتژی مطرح کرده است که شامل استراتژی در مفهوم برنامه، استراتژی در مفهوم شگرد یا ترفند، استراتژی در مفهوم الگو، استراتژی در مفهوم موضع و استراتژی در مفهوم چشم‌انداز می‌باشند.

۴-۲. مدیریت استراتژیک

صاحب‌نظران، تعاریف متعددی از مدیریت استراتژیک مطرح نموده‌اند هر چند همه آن‌ها در این موضوع اشتراک نظر دارند که مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی تدوین (برنامه‌ریزی یا انتخاب)، اجرا و ارزیابی (و یا کنترل) است. در ادامه به برخی از تعاریف یادشده از مدیریت استراتژیک اشاره می‌شود.

۳. Dayvid

۴. Harrison & John

۵. Johnson, G. & Scholes

۶. Strategy Formulation

۷. Strategy Implementation

۸. Strategy Control

۱. PLS

۲. Composite Reliability

انجام استراتژیک تعریف نموده و از این مرحله با نام حلقه مفقوده در فرآیند مدیریت استراتژیک یاد می‌کند [۱۵]. (شکل شماره (۲)).



شکل شماره (۲): حلقه مفقوده مدیریت استراتژیک (بشیر بنائم، ۱۳۹۵) در شکل شماره (۳) سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی استراتژی ترسیم شده است.

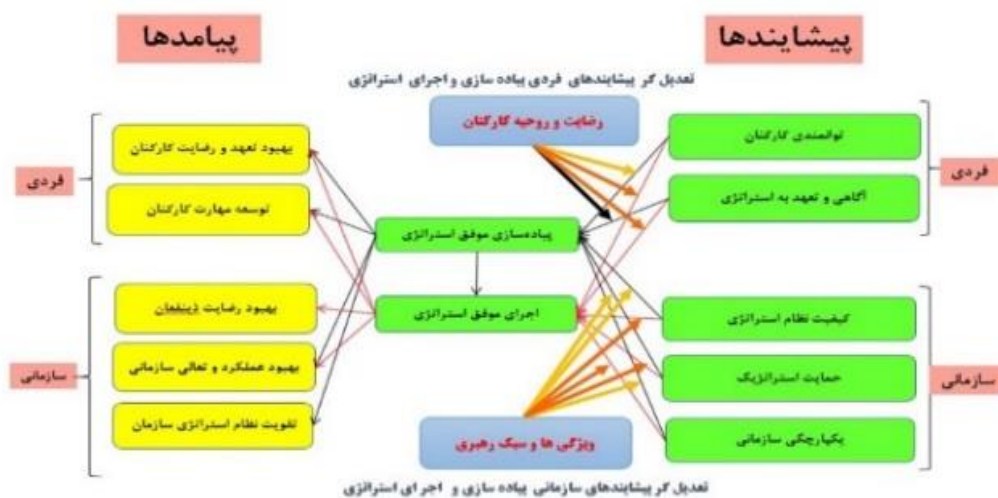


شکل شماره (۳): سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی استراتژی (لیندو پدرسن، ۲۰۰۸)

لشکر بلوکی (۱۳۹۰) مراحل فرایند مدیریت استراتژیک را به سه مرحله اجرا پذیر نمودن، اجرایی کردن و اجرا کردن استراتژی تقسیم‌بندی نموده است که مرحله دوم به آماده‌سازی سازمان برای اجرا در سطح میانی یا تاکتیک و مرحله سوم به اجرای اقدامات در سطح عملیاتی حکایت دارد [۲۳].

۴-۴. الگوی مفهومی تحقیق

در این پژوهش، الگوی مفهومی تحقیق در شکل شماره (۴) نشان داده شده است:



شکل شماره (۴): الگوی مفهومی تحقیق

شده و استراتژی‌ها به اجرا درآیند. برای این‌که مرحله اجرای استراتژی‌ها به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز انجام شود، مدیران باید از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارت بالایی برخوردار باشند. در مرحله کنترل استراتژی تغییرات احتمالی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار و اثرات احتمالی آن تغییرات بر مقصد استراتژیک و استراتژی‌ها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می‌شود.

۳-۴. پیاده‌سازی و اجرای استراتژی

از نظر برخی محققان پیاده‌سازی و اجرای استراتژی به یک معنا و مفهوم بکار برده شده‌اند ولی نوبل (۱۹۹۹)، معتقد است که اجرا، فرآیندی است واسطه‌ای میان تدوین و عمل. وی مدیریت استراتژیک را در چهار مرحله تدوین، اجرایی کردن، عملیاتی کردن (پیاده‌سازی استراتژی) و ارزیابی و کنترل بررسی می‌کند. وی اجرا را مجموعه‌ای از تصمیمات خرد برای تبدیل استراتژی به عمل می‌داند که بیشتر توسط مدیران میانی صورت می‌گیرد و شامل تعبیر و تفسیر اهداف و استراتژی‌ها، تخصیص منابع و تفویض اختیار است ولی پیاده‌سازی یا عملیاتی کردن را رفتارهای ویژه دانسته که منجر به انجام استراتژی‌ها و عمل می‌شود و وظیفه کارکنان و مدیران صف است [۲۲].

بشیر بنائم (۱۳۹۵) یکی از پژوهشگرانی است که از مشکلات در سطح تاکتیکی فرایند برنامه‌ریزی استراتژی نام می‌برد. ایشان این سطح از مدیریت استراتژیک را با عنوان

جدول شماره (۴): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای عوامل

فردی

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
عوامل فردی	۸۳	۰٫۹۴	۰٫۰۰۲
توانمندی کارکنان	۸۳	۰٫۸۸	۰٫۰۰۰
آگاهی و تعهد به استراتژی	۸۳	۱٫۵۴	۰٫۰۲۲
نتایج فردی	۸۳	۱٫۰۵	۰٫۰۰۰

جدول شماره (۵): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای عوامل

سازمانی

عوامل سازمانی	۸۳	۱٫۵۲	۰٫۰۰۰
کیفیت نظام استراتژی	۸۳	۱٫۲۲	۰٫۰۰۱
حمایت استراتژیک	۸۳	۱٫۶۹	۰٫۰۰۰
یکپارچگی سازمانی	۸۳	۱٫۵۹	۰٫۰۰۳
بهبود تعهد و رضایت کارکنان	۸۳	۱٫۱۳	۰٫۰۱۱
توسعه مهارت کارکنان	۸۳	۱٫۰۲	۰٫۰۰۵
بهبود رضایت ذینفعان	۸۳	۱٫۱۹	۰٫۰۰۲
بهبود عملکرد و تعالی سازمانی	۸۳	۱٫۷۴	۰٫۰۲۹
تقویت نظام استراتژی سازمان	۸۳	۰٫۹۵	۰٫۰۲۱
روحیه و رضایت کارکنان	۸۳	۰٫۸۵	۰٫۰۰۸
ویژگی‌ها و سبک رهبری	۸۳	۰٫۸۷	۰٫۰۰۳
کیفیت نظام پیاده‌سازی سازمان	۸۳	۱٫۴۰	۰٫۰۱۰
کیفیت نظام اجرای سازمان	۸۳	۱٫۲۲	۰٫۰۰۰
نتایج سازمانی	۸۳	۱٫۱۷	۰٫۰۰۰

۲-۵. مدل معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش در شکل

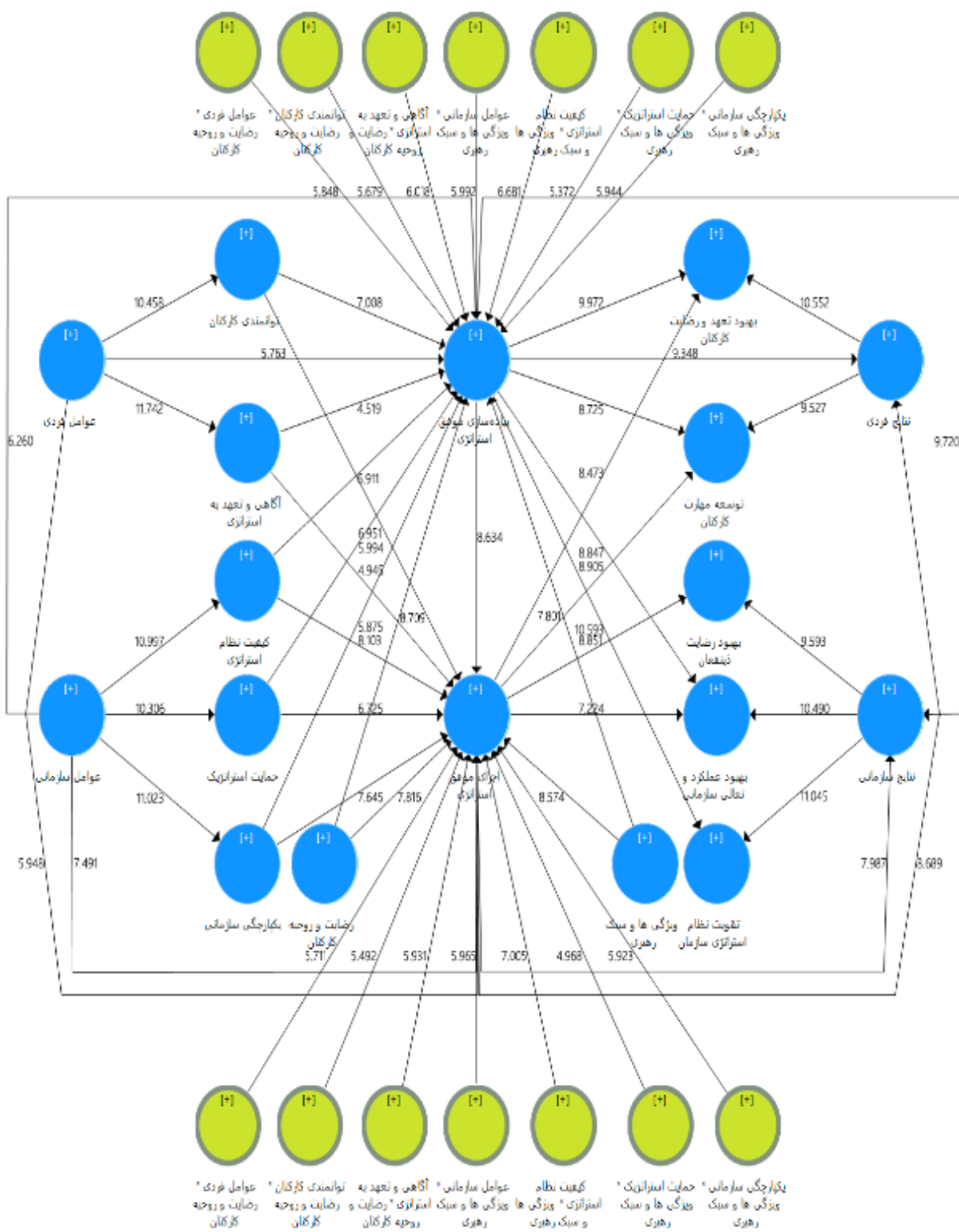
شماره (۵) نشان داده شده است:

الگوی مفهومی پژوهش که از ادبیات نظری و مصاحبه با خبرگان حاصل شده است، به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود؛ پیشایندها و پیامدها. هر یک از این دو بخش خود به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم می‌شوند. نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل بر پیاده‌سازی و اجرا نیز با پیکان مشخص شده است. با عنایت به نظر خبرگان، عامل "روحیه و رضایت کارکنان" به عنوان تعدیل گر پیشایندهای فردی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و نیز عامل "ویژگی‌ها و سبک رهبری" به عنوان تعدیل گر عوامل سازمانی پیاده‌سازی و اجرای استراتژی مشخص گردیده‌اند.

۱. یافته‌های پژوهش

۵-۱. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

به منظور بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها و مشخص کردن نوع آزمون‌های مورد استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌شود و سپس با استفاده از نتایج این آزمون از روش‌های آماری پارامتری و یا ناپارامتری مناسب برای بررسی فرضیه‌ها استفاده می‌گردد. در این آزمون در صورتی که سطح معناداری از ۰٫۰۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد. در غیر این صورت داده‌ها غیر نرمال‌اند. بنابراین با توجه به نتایج آزمون مذکور که در جداول شماره (۴) و شماره (۵) نشان داده شده است تمامی متغیرها غیر نرمال می‌باشند.



شکل شماره (۵): اجرای الگوی مابنی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار

۰,۷۲۳	۰,۶۴۱	بهبود رضایت
۰,۷۷۹	۰,۹۱۲	بهبود عملکرد و
۰,۶۰۹	۰,۸۵۶	تقویت نظام
۰,۶۴۳	-	روحیه و رضایت
۰,۵۹۸	-	ویژگی‌ها و سبک
۰,۶۳۳	۰,۹۵۸	کیفیت نظام
۰,۷۱۰	۰,۹۴۲	کیفیت نظام اجرای
۰,۷۰۱	۰,۷۵۶	نتایج سازمانی

$$\sqrt{0.773 \times 0.689} = 0.729$$

معیار برازش کلی مدل نیز ۰/۷۳ محاسبه شده است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل می‌باشد.

۴-۵. بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتایج اجرای الگویابی ساختاری به طور خلاصه در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول شماره (۸): نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق			
روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر R	نتیجه شدت رابطه
توانمندی کارکنان بر پیاده‌سازی موفق استراتژی	۷,۰۰۸	۰,۶۱۴	تأیید فرضیه قوی
توانمندی کارکنان بر اجرای موفق استراتژی	۶,۹۵۱	۰,۵۷۹	تأیید فرضیه متوسط
آگاهی و تعهد به استراتژی بر پیاده‌سازی موفق استراتژی	۴,۵۱۹	۰,۳۹۱	تأیید فرضیه ضعیف
آگاهی و تعهد به استراتژی بر اجرای موفق استراتژی	۴,۹۴۵	۰,۴۲۷	تأیید فرضیه متوسط
کیفیت نظام استراتژیک بر پیاده‌سازی موفق استراتژی	۶,۹۱۱	۰,۴۸۱	تأیید فرضیه متوسط
کیفیت نظام استراتژیک بر اجرای موفق استراتژی	۸,۱۰۳	۰,۶۳۳	تأیید فرضیه قوی
حمایت استراتژیک بر پیاده‌سازی موفق استراتژی	۵,۹۹۴	۰,۴۷۵	تأیید فرضیه متوسط
حمایت استراتژیک بر اجرای موفق استراتژی	۶,۷۲۵	۰,۴۴۹	تأیید فرضیه متوسط
یکپارچگی سازمان بر پیاده‌سازی موفق استراتژی	۵,۸۷۵	۰,۶۱۹	تأیید فرضیه قوی
یکپارچگی سازمان بر اجرای موفق استراتژی	۷,۶۴۵	۰,۵۸۷	تأیید فرضیه متوسط

۳-۵. بررسی برازش مدل ساختاری (قدرت پیش‌بینی مدل) از طریق معیار GOF^۱

معیار نیکویی برازش مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنا که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{\overline{Communalities} \times R^2}$$

در فرمول فوق $\overline{Communalities}$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R^2 نیز مقدار میانگین واریانس تبیین شده سازه‌های درون‌زای مدل است. در روش حداقل مربعات جزئی وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی نموده‌اند. در جداول شماره (۶) و شماره (۷) مقدار برازش مربوط به مدل ساختاری تحقیق محاسبه شده است.

جدول شماره (۶): بررسی معیار برازش برای عوامل فردی

متغیر	واریانس تبیین شده	مقادیر اشتراکی Commuality
عوامل فردی	-	۰,۷۲۴
توانمندی کارکنان	-	۰,۷۸۷
آگاهی و تعهد به	-	۰,۶۰۹
نتایج فردی	۰,۶۳۲	۰,۶۴۲

جدول شماره (۷): بررسی معیار برازش برای عوامل سازمانی

عوامل سازمانی	واریانس تبیین شده	مقادیر اشتراکی Commuality
عوامل سازمانی	-	۰,۶۴۷
کیفیت نظام	-	۰,۷۲۱
حمایت استراتژیک	-	۰,۸۳۹
یکپارچگی سازمانی	-	۰,۵۹۰
بهبود تعهد و	۰,۶۵۶	۰,۶۶۴
توسعه مهارت	۰,۶۰۵	۰,۷۸۷

۱- Goodness of Fit

تأیید فرضیه	۰,۷۸۵	۹,۹۷۲	پیاده‌سازی موفق استراتژی بر بهبود تعهد و رضایت کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۶۶۰	۸,۷۲۵	پیاده‌سازی موفق استراتژی بر توسعه مهارت کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۶۹۹	۸,۸۴۷	پیاده‌سازی موفق استراتژی بر بهبود تعالی و عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	۰,۷۹۵	۸,۹۰۵	پیاده‌سازی موفق استراتژی بر تقویت نظام استراتژی سازمان
تأیید فرضیه	۰,۶۲۷	۸,۴۷۳	اجرای موفق استراتژی بر بهبود تعهد و رضایت کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۶۸۴	۷,۸۰۱	اجرای موفق استراتژی بر توسعه مهارت کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۶۷۱	۸,۸۵۱	اجرای موفق استراتژی بر بهبود رضایت ذینفعان
تأیید فرضیه	۰,۵۹۵	۷,۲۲۴	اجرای موفق استراتژی بر بهبود عملکرد و تعالی سازمانی

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود همه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

۵. نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، همان‌طور که در جدول شماره ۸ هم بدان اشاره شده است کلیه فرضیات مورد تأیید قرار گرفته‌اند. اما در این خصوص، بایستی به این نکته توجه نمود که شدت روابط در برخی از فرضیه‌ها قوی، در برخی دیگر متوسط و در بعضی از فرضیات ضعیف گزارش شده است. در ادامه توضیحاتی در خصوص نتایج فرضیات، در دو بخش پیشایندها و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی ارائه می‌گردد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، در بخش پیشایندهای پیاده‌سازی استراتژی و اجرای استراتژی، می‌توان به نتایج زیر اشاره نمود:

در خصوص پیشایندهای پیاده‌سازی استراتژی می‌توان بر اساس یافته‌های پژوهش اظهار نمود که توانمندی کارکنان به عنوان یک عامل سطح فردی و یکپارچگی سازمانی به عنوان یک عامل سطح سازمانی بر پیاده‌سازی استراتژی در سازمان اثر مثبت داشته و شدت این اثر نیز قوی است. نتایج نشان دهنده این هستند که کیفیت نظام استراتژیک و حمایت استراتژیک به عنوان عوامل سازمانی بر پیاده‌سازی استراتژی اثر مثبت داشته و شدت این اثر متوسط ارزیابی

تأیید فرضیه	۰,۴۴۱	۵,۸۴۸	عوامل فردی بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری
تأیید فرضیه	۰,۴۲۱	۵,۷۱۱	عوامل فردی بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری
تأیید فرضیه	۰,۴۲۴	۵,۶۷۹	توانمندی کارکنان بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری رضایت و روحیه کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۴۵۹	۶,۰۱۸	آگاهی و تعهد به استراتژی بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری رضایت و روحیه کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۴۱۷	۵,۴۹۲	توانمندی کارکنان بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری رضایت و روحیه کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۴۲۵	۵,۹۳۱	آگاهی و تعهد به استراتژی بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری رضایت و روحیه کارکنان
تأیید فرضیه	۰,۵۵۲	۵,۹۹۲	عوامل سازمانی بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۵۱۷	۵,۹۶۵	عوامل سازمانی بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۵۴۹	۶,۶۸۱	کیفیت نظام استراتژیک بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۶۱۹	۷,۰۰۵	کیفیت نظام استراتژیک بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۴۱۷	۵,۳۷۲	حمایت استراتژیک بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۳۷۳	۴,۹۶۸	حمایت استراتژیک بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۶۰۲	۵,۹۴۴	یکپارچگی سازمان بر پیاده‌سازی موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری
تأیید فرضیه	۰,۵۴۵	۵,۹۲۳	یکپارچگی سازمان بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیل‌گری ویژگی‌ها و سبک رهبری

گردیده است. همچنین اثر توانمندی کارکنان و نیز آگاهی و تعهد کارکنان به استراتژی به عنوان عوامل فردی با نقش تعدیلگری رضایت و روحیه کارکنان، مثبت ارزیابی شده ولی شدت اثر متوسط می باشد. از طرفی، اثرات کیفیت نظام استراتژیک و حمایت استراتژیک به عنوان عوامل سازمانی با نقش تعدیلگری ویژگی ها و سبک رهبری بر پیاده سازی استراتژی مثبت ولی شدت این اثرات متوسط می باشد. نتایج همچنین نشان می دهند که آگاهی و تعهد استراتژی به عنوان یک عامل سطح فردی بر پیاده سازی استراتژی اثر مثبت داشته ولی بایستی توجه کرد که شدت این اثر ضعیف ارزیابی گردیده است. همچنین بر اساس یافته های این پژوهش، در خصوص پیشایندهای اجرای استراتژی نیز می توان به نتایج زیر اشاره نمود:

کیفیت نظام استراتژیک سازمان به عنوان یک عامل سازمانی با نقش تعدیلگری ویژگی ها و سبک رهبری بر اجرای استراتژی اثر مثبت داشته و شدت این اثر هم قوی می باشد. همچنین حمایت استراتژیک و یکپارچگی سازمانی به عنوان عوامل سطح سازمانی بر اجرای استراتژی اثر مثبت داشته ولی شدت این اثر متوسط می باشد. از طرفی، متغیرهای توانمندی کارکنان و آگاهی و تعهد کارکنان به استراتژی نیز به عنوان عوامل سطح فردی با نقش تعدیلگری رضایت و روحیه کارکنان بر اجرای استراتژی اثر مثبت داشته ولی شدت این روابط متوسط ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان می دهد که حمایت استراتژیک بر اجرای موفق استراتژی با نقش تعدیلگری ویژگی ها و سبک رهبری اثر مثبت داشته ولی شدت این اثر ضعیف می باشد. در بخش پیامدهای پیاده سازی و اجرای استراتژی نتایج در ادامه بیان می شود: در خصوص پیامدهای پیاده سازی استراتژی می توان بر اساس یافته ها بیان کرد که پیاده سازی موفق استراتژی بر بهبود تعهد و رضایت کارکنان و توسعه مهارت کارکنان در سطح فردی و بر بهبود و تعالی عملکرد سازمان و تقویت نظام استراتژی سازمانی در سطح سازمانی اثر مثبت داشته و شدت این اثرات نیز قوی ارزیابی شده اند. همچنین در خصوص پیامدهای اجرای استراتژی

نیز بر اساس یافته ها می توان گفت که اجرای موفق استراتژی بر بهبود تعهد و رضایت کارکنان، و توسعه مهارت آنان در سطح فردی اثر مثبت داشته و شدت این اثرات هم قوی می باشند. از طرفی اجرای موفق استراتژی بر بهبود رضایت ذینفعان سازمان در سطح سازمانی اثر مثبت و قوی داشته ولی بر بهبود عملکرد و تعالی سازمانی اثر مثبت و متوسط دارد.

۶. پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و فرضیات مورد تأیید، می توان مواردی را برای مدیران و فرماندهان ارشد آجا پیشنهاد نمود. در ادامه مقاله به ارائه برخی از این پیشنهادها پرداخته می شود:

- بهره گیری از کارکنانی که دارای دانش، تخصص و مهارت در یک زمینه یا حوزه مورد نیاز سازمان بوده و از سابقه درخشانی برخوردار هستند و در اجرای استراتژی های تدوین شده سازمان باانگیزه می باشند.
- استفاده از کارکنان متعهد برای پیاده سازی موفق استراتژی ها و نیز آگاهی بخشی به کارکنان در اجرا و پیاده سازی موفق استراتژی های تدوین شده سازمانی به منظور ایجاد مشارکت و همسویی کارکنان سازمان و ایجاد احساس تعلق بین کارکنان سازمان .
- به منظور حرکت به سوی تحول گرایی سازمانی.
- شناسایی و تهیه منابع مورد نیاز به منظور پیاده سازی هر چه بهتر استراتژی در سازمان.
- برآورد دقیق نیازهای هر بخش از سازمان در راستای اجرای موفقیت آمیز استراتژی.
- استقرار نظام کنترل و نظارت سازمانی.
- استقرار سیستم انگیزشی حامی کارکنان به صورت منعطف و متناسب با نیازهای هر واحد سازمانی.
- شناسایی عوامل موثر بر آگاهی و تعهد کارکنان در راستای پیاده سازی استراتژی سازمان.

موثر بر تدوین استراتژی‌ها در سازمان‌های سلسله‌مراتبی
اشاره نمود.

۷. مراجع (References)

- [۱] Hrebiniak, L.G. (۲۰۰۸). "Obstacles to Effective Strategy Implementation". *Organizational Dynamics*, ۳۵, ۱۲-۳۱.
- [۲] Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (۲۰۰۸). *Crafting & Executing Strategy ۱۹/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- [۳] Shah Abdul M. (۲۰۰۵), "The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles", *Global Business Review*, ۶,۲, ۲۰۰۵, ۲۹۳-۳۰۲.
- [۴] Johnson, G. & Scholes, K. (۲۰۰۲). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice-Hall.
- [۵] فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ وزیری، جواد (۱۳۸۶) خلق شایستگی دفاعی در موج چهارم بررسی رویکرد شبکه‌سازی در صنایع دفاعی دانش‌بنیان، پیام مدیریت، شماره ۲۵ ص ۲۱۸-۱۷۹.
- [۶] Alexander, L. D. (۱۹۹۱). "Strategy Implementation: Nature of the Problem". *International Review of Strategic Management* ۲(۱), ۷۳-۹۶
- [۷] امینی، محمدتقی و صمد، خبازباویل (۱۳۸۸)، تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی شرکت سهندخودرو تبریز، مدیریت بازرگانی شماره ۲ ص ۱۱۰-۱۲۴.
- [۸] Crittenden V.L. and Crittenden, W.F. (۲۰۰۸). *Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation*, *Business Horizons*. ۵۱, ۳۰۱-۳۰۹.
- [۹] Jauch, L. R., & Glueck, W (۱۹۸۸). *Business policy and strategic management*, McGraw- Hill, New York, NY
- [۱۰] Brenes E.T. Mena M. Molina G.E. (۲۰۰۸). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, ۶۱ (۶): ۵۹۰-۵۹۸.
- [۱۱] Kazmi, A., "A proposed framework for strategy implementation in the Indian context", *Management Decision* ۴۶(۱۰), ۲۰۰۸, Pp. ۱۵۶۴-۱۵۸۱.
- [۱۲] Hrebiniak, Lawrence G. (۲۰۰۵). *Making Strategy*

- برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور بهبود مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان سازمان.
- برقراری و توسعه شبکه‌های ارتباطی مطلوب در بستر سازمان.
- تاکید بر مشارکت و همفکری کارکنان در تخصیص بهینه منابع سازمانی.
- ایجاد جو کار تیمی و بهبود فضای سازمانی به منظور انجام کارهای گروهی.
- انتقال استراتژی‌ها به صورت کاملاً شفاف و به دور از هر گونه ابهام به سطوح پایین و عملیاتی و نیز توسعه سازوکارها و کانال‌های ارتباطی به شکل مناسب و تلاش در راستای اجرای موفق استراتژی‌های تدوین شده منظور بهبود تعهد و آگاهی کارکنان سازمان و همچنین ایجاد رضایتمندی در کارکنان و نیز توسعه مهارت‌های شغلی آنان.
- تلاش در راستای بهبود تعالی و عملکرد سازمانی به وسیله پیاده‌سازی و نیز اجرای موفق استراتژی‌ها.
- بررسی و شناسایی عوامل موثر بر سلامت روحی و روانی کارکنان و نیز رضایت آنها به منظور ایجاد زمینه‌های افزایش روحیه کارکنان و همچنین توجه و تاکید بسیار بر شرایط درونی سازمان برای ایجاد رضایتمندی شغلی آنان به منظور توانمندسازی و متعهد نمودن بیشتر کارکنان در راستای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های سازمانی.
- از جمله پیشنهادها برای تحقیقات آتی نیز می‌توان به مواردی همچون طراحی مدل پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در سازمان‌های غیر سلسله‌مراتبی، شناسایی و تحلیل عوامل برون‌سازمانی اثرگذار بر پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و غیر سلسله‌مراتبی، شناسایی و تحقیق در مورد متغیرهای دیگری که در سازمان‌های ارتش بر پیاده‌سازی و اجرای استراتژی اثرگذارند و نیز عوامل

[۱۷] Okumus, F., "Towards strategy implementation framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ۱۳, ۲۰۰۱, Pp. ۳۲۷-۳۳۸.

[۱۸] Mintzberg, H. (۱۹۸۷). *Crafting strategy* (pp. ۶۶-۷۵). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

[۱۹] دیوید، فرد. آر (۱۳۷۸) مدیریت استراتژیک - ترجمه

دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی - تهران

[۲۰] Harrison, Jeffrey S., and Caron H. St John, (۱۹۹۴), *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*. West Group.

[۲۱] Johnson, G. & Scholes, K. (۲۰۰۲). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice-Hall.

[۲۲] Noble Charles H, (۱۹۹۹), "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, ۴۵, ۲, ۱۱۹-۱۳۴.

[۲۳] لشکر بلوکی، (۱۳۹۵)، م. جاری سازی استراتژیک، تهران:

انتشارات آریانا قلم، صص. ۲۶-۳۵.

Work - Leading Effective Execution and Change Wharton School Publishing.

[۱۳] ممدوحی، امیر رضا و محمد رضا سیدهاشمی (۱۳۸۷).

موانع اجرای استراتژی های بازاریابی: ارائه یک طبقه بندی و

رتبه بندی آن برای شرکت ایران خودرو، نشریه مدیریت

بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱.

[۱۴] Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press, ۲۰۰۸.

[۱۵] بنائم بشیر. (۱۳۹۵)، «انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند

اجرا (پیاده سازی) استراتژی»، فصلنامه مجلس و راهبرد، دوره

۲۳(۸۶)، ۲۳۷-۲۶۸.

[۱۶] Gross Dieter and Shuichi Nakayama (۲۰۱۰).

"Drivers and Barriers to Implementing ESD with Focus on UNESCO's Action and Strategy Goals for the Second Half of the Decade", *Global Inivronmental Research*, Vol. ۱۴.