

20.1001.1.23830891.1400.15.1.11.6



doi:10.30497/SMT.2021.76072

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 15, No. 1 (Serial 29) Spring & Summer 2021*

Metasynthesis of Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Public Organizations

Shirkoh Mohammadi *

Received: 06/07/2020

Accepted: 10/10/2021

Abstract

It has been a long time since many experts of strategic management have found that about 50 to 90 percent of the formulated strategies are either not implemented at all, or their implementation have poor results. As a result, a wave of researches have examined the obstacles to strategy implementation. The present research aimed to use a metasynthesis of all researches done in Iran for recognizing the obstacles of the strategic implementation in Iranian government organizations. By referring to the most important databases in Iran, 40 articles were received and validated through CASP method. To analyze the data, inductive and deductive content analysis were conducted simultaneously. A total of 291 different obstacles were identified which were divided into 12 sub-obstacles, 4 main obstacles, and 2 themes. The results showed that although the obstacles were numerous and diverse but most of them were related to the implementation of strategies. In addition, over the years of the study and research on the strategic implementation obstacles, these have not diminished in terms of quantity and diversity. This phenomenon indicates that there hasn't been long-term orientation to address and solve the obstacles. As a result, the theory of short-term society, which is used to describe Iranian society, represents the phenomenon.

Keywords

Strategy Implementation Obstacles; Strategies Execution Difficulties; Strategic Management Execution Obstacles; Non Organized Gradual Strategy.

* Faculty Member, Semnan University (Corresponding Author).

sh.mohammadi@semnan.ac.ir

 0000-0002-7826-7413



دوفصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال پانزدهم، شماره اول (پیاپی ۲۹)، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صص. ۳۵۹-۳۹۲

فرا ترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران

شیر کوه محمدی *

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۶ روز نزد نویسنده بوده است.

10.30497/SMT.2021.76072

چکیده

چند صباحی است که بسیاری از اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت استراتژیک دریافته‌اند که حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین‌شده، عملاً یا اجرا نمی‌شوند و یا اجرای آنها به کلی با برنامه‌ی تدوین‌یافته تفاوت داشته‌اند. در نتیجه، پرداختن به موانع اجرای استراتژی‌ها به موجهی فکری تبدیل شده است. پژوهش حاضر بر آن بود تا با تکیه بر فرا ترکیب^۱ تمامی پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند. به این ترتیب، با مراجعه به مهم‌ترین پایگاه‌های داده‌ای در ایران، ۴۰ مقاله دریافت و با تکیه بر روش کاسپ، اعتباریابی شدند. برای تحلیل داده‌ها نیز از تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی به صورت همزمان استفاده شد. در مجموع، ۲۹۱ مانع از پژوهش‌های مختلف استخراج شدند که به ۱۲ مانع فرعی، ۴ مانع اصلی و ۲ مضمون نهایی تقسیم شدند. یافته‌ها نشان داد اگرچه که بیشتر موانع به اجرای استراتژی برمی‌گردند اما آنچه چنین وضعیتی را ایجاد کرده است آن بوده که برنامه‌های استراتژیک اغلب بسیار بلندپروازانه و دست‌نیافتنی تدوین شده‌اند و در نتیجه، مجریان اجرای استراتژی نیز تنها مجبورند که استراتژی‌هایی را در پیش بگیرند که نه تنها وضع موجود را چندان تغییر ندهد بلکه بسیار شبیه به وضع موجود باشد.

واژگان کلیدی

موانع اجرای استراتژی؛ مشکلات اجرای راهبردها؛ موانع اجرای مدیریت استراتژیک؛ استراتژی تدریجی بی‌سازمان.

20.1001.1.23830891.1400.15.1.11.6

* استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)
sh.mohammadi@semnan.ac.ir

0000-0002-7826-7413

مقدمه

مطرح شدن واژه‌ی مدیریت و رهبری استراتژیک با شتابان شدن تغییرات محیط بیرونی سازمان‌ها و رقابتی‌تر شدن آنها مصادف شده است. پر بیراه هم نیست که بسیاری از اندیشمندان حوزه استراتژیک بر این باورند که تنها با شتابان شدن محیط بیرونی سازمان‌ها بود که سازمان‌ها دریافتند که به محیط بیرونی خویش پاسخگو باشند تا بتوانند اثربخش بوده و پذیرفته شوند. این پاسخ‌گویی به معنی انطباق و سازگار کردن سازوکارهای سازمانی با اقتضائات و شرایط محیط بیرونی است که بسیاری از اندیشمندان حوزه استراتژیک برای روشن‌نگری آن از مفهوم تناسب استراتژیک^۲ استفاده کرده‌اند. مراد آنها از تناسب استراتژیک نیز تلاشی هوشمندانه و یا تصادفی است که سازمان‌ها در پیش می‌گیرند تا به موفقیت برسند. موفقیت از یک‌سو، شامل بقا و دوام سازمان و کسب منابع لازم از محیط بیرونی است که بدان اثربخشی می‌گویند و از سوی دیگر، نهادینه کردن ارزش‌ها و هنجارهایی خاص در سازوکارهای درونی خویش است که بدان مشروعیت می‌گویند (Hatch, 2018, p. 82). به همین دلیل است که نظریه‌ها و پژوهش‌هایی که به تبیین این تناسب پرداخته‌اند، تخته بند آن، مسأله اثربخشی و یا مشروعیت را نیز مطرح کرده‌اند. به طوری که تنها برای دست یافتن به این اثربخشی و یا مشروعیت است که مسأله تناسب استراتژیک را پیش می‌کشند. حال، استراتژیک بودن به معنی برقرار کردن تناسبی پایدار و موفق با محیط بیرونی برای دست یافتن به اثربخشی و مشروعیت است (دیوید، ۱۳۹۳، ص. ۱۶۷). پر بیراه هم نیست که دیوید در توصیف ضرورت مدیریت استراتژیک خاطرنشان می‌کند که سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌ای زیرکانه، تغییرات محیط بیرونی را شناسایی کنند و خود را با آن سازگار کنند تا بدان وسیله بتوانند باقی بمانند (David & David, 2020, p. 97).

تلاش‌های اولیه‌ای که برای حاکم کردن روح مدیریت استراتژیک انجام گرفته بود بیشتر بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز بود. بدان معنا که سیاست‌گذاران راهبردی سازمانی به این باور دست یافته بودند که حفظ تناسب استراتژیک در گرو دارا بودن اهداف و برنامه‌هایی بلندمدت است. در همین راستا، تحقیقات نشان می‌داد که حاکمیت اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک در یک سازمان، منافع مالی و غیر مالی را در بر

دارد (دیوید، ۱۳۸۶، ص. ۳۱؛ کوین، مینتز برگ و جیمز، ۱۳۸۲، ص. ۸۲) اما پژوهش‌های امروزی حاکی از آنند که نحوه‌ی اجرای آن استراتژی‌هاست که دست یافتن به آن منافع را هموار می‌کند (دیوید، ۱۳۸۶، ص. ۴۲۹). به دیگر سخن، هرچند هم تدوین استراتژی مناسب و مطلوب باشد، اما تا آن استراتژی اجرا نشود، دستاوردی در پی نخواهد داشت (Al-Ghamdi, 1998, p. 323; Hrebiniak, 2006, p. 13). این در حالی است که پژوهش‌ها نشان می‌دهند که از یک سو ادبیات مدیریت استراتژیک و از دیگر سو، فعالیت‌ها و تلاش‌های عملی در سازمان‌ها، بیشتر بر تدوین استراتژی متمرکز هستند تا اجرای استراتژی‌ها؛ و اجرای استراتژی و جوانب آن مورد بی‌مهری قرار گرفته‌اند (Al-Ghamdi, 1998, p. 324; Hrebiniak, 2006, p. 13; Heide, Grouhauge & Johannessen, 2002, p. 218). جالب‌تر آنکه پژوهش‌های آسیب‌شناسانه در حوزه استراتژیک نشان داده‌اند که دلیل اصلی ناکارآمدی مدیریت استراتژیک، بیشتر به اجرای آن و نه به تدوین آن استراتژی برمی‌گردد (Kaplan & Norton, 2001, p. 55; Hrebiniak, 2006, p. 13; Al-Ghamdi, 1998, p. 325). به یک روایت، ۵۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌ها در مرحله اجرای آنها، شکست می‌خورند که دلیل شکست این استراتژی‌ها به اجرای استراتژی قابل استنادتر است تا به تدوین آن استراتژی و به روایت دیگر، کمتر از ده درصد استراتژی‌هایی که به‌طور مؤثر فرموله شده‌اند، با موفقیت پیاده شده‌اند (Kaplan & Norton, 2001, p. 56). البته برخی از پژوهشگران نیز در پژوهش‌های خویش نشان داده‌اند که هنوز هم آمار روشنی درباره نرخ شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا وجود ندارد (e.g. Candido & Santos, 2015, p. 238). اما آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر دارند آن است که با اینکه 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 استراتژی شوند، آنگاه، برنامه‌ها و اهداف تنها بر روی کاغذ نگاهشته

شده و تبدیل به عمل نمی‌شوند. به همین دلیل، موجی از پژوهش‌ها و نظریه‌هایی که در دنیای استراتژیک مطرح شده‌اند که تمرکز بیش از اندازه بر تدوین و برنامه‌ریزی استراتژیک را به باد انتقاد گرفته و اندیشمندان این حوزه را به بهبود وضعیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دعوت کرده‌اند (e.g. Hrebiniak, 2006, p. 13). پژوهش‌هایی که در ایران انجام شده‌اند نیز اغلب نادیده گرفتن چگونگی اجرای استراتژی و یا مطالعه‌های امکان‌سنجی پیش از اجرای یک استراتژی را به باد انتقاد گرفته‌اند. این در حالی است که نزدیک به دو دهه از اولین پژوهش‌های جدی درباره موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی می‌گذرد. بر اساس مطالعات اینترنتی، اولین پژوهش درباره این موانع به پژوهش سید صالحی (۱۳۸۲) برمی‌گردد که بررسی موانع به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران پرداخته است. این در حالی است که دست یافتن به کم‌وکیف موانع پیش‌روی سازمان‌های ایرانی برای تحقق آمال استراتژیک نیازمند پژوهشی جامع است. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن شد تا با استفاده از فراترکیب به شناسایی این موانع با تکیه بر پژوهش‌های انجام شده بپردازد. اگرچه که باید اذعان داشت که ادبیات مدیریت استراتژیک در حوزه موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور تاکنون به بلوغی مناسب نرسیده است، برای مثال، در فاصله دو دهه تنها ۴۰ پژوهش انجام شده است و از نظر کیفی نیز بسیاری از آن پژوهش‌ها به تکرار مکررات پرداخته‌اند و نگاه نوینی ارائه نکرده‌اند اما آنچنان که واضعان فراترکیب یادآور شده‌اند، فراترکیب‌ها می‌توانند تصویری جامع و بیش‌وکم کاملی از وضع موجود ارائه کنند ولو آنکه وضع موجود با ناپختگی‌هایی در روش‌شناسی و یا محتوای پژوهش‌هایی که به بررسی مسأله‌ای پرداخته‌اند، همراه شده باشد. برای مثال، والش و داوون^۴ انجام فراترکیب به ویژه فراترکیب پژوهش‌هایی که خود نقدهایی بدان وارد است را قابل نقد ندانسته‌اند اما در عین حال بر این نکته نیز تاکید داشته‌اند که فراترکیب می‌تواند دیدگاه و نگرشی به مخاطب خویش ارائه کند تا به نقص‌ها و قوت‌های یک مجموعه از پژوهش‌ها پی ببرند (Walsh & Downe, 2005, p. 205). در همین راستا، گوروپچ، کورچوا، ناکاگوا و استوارت^۵ نیز در تبیین چرایی و ضرورت فراترکیب‌ها بیان داشته‌اند که این روش می‌تواند محدودیت‌های یک حوزه مطالعاتی و همچنین پیشرفت‌هایی که در آن حوزه اتفاق افتاده است را برجسته

کرده و پژوهشگران آتی را برای انجام مطالعاتی ژرف‌تر تشویق کند (Gurevithch, Koricheva, Nakagawa & Stewart, 2018, p. 179). به این ترتیب، با تکیه بر فراترکیب‌ها می‌توان کم‌وکاستی‌ها، چالش‌ها و ناکارآمدی‌هایی که ممکن است از نظر روش‌شناسی یا محتوایی در یک حوزه موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران وجود داشته باشد را تشخیص داد و چارچوبی فراهم کرد که در پژوهش‌های آتی بتوان آن کم‌وکاستی‌ها را جبران و ناکارآمدی‌ها را حل و رفع کرد.

پرسش‌های پژوهش

۱. گونه‌شناسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟
۲. اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی کدامند؟

۱. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مفهوم استراتژی با گسترش و توسعه سازمان‌ها همزمان شده‌اند. چراکه تنها با گسترش سازمان‌های امروزی بود که مفهوم استراتژی به واژگان مدیریت ورود پیدا کرد. با این وجود، اختلاف‌نظرهایی بین اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت استراتژی درباره‌ی حدود و مرز مفهوم استراتژی وجود دارد. به طوری‌که، برخی از آنها استراتژی را در مفهومی کلان به کار برده‌اند که هم اهداف و هم شیوه‌های رسیدن به آن اهداف را دربرگرفته است. برخی نیز استراتژی را در مفهومی خردتر به کار برده‌اند که آن را تنها شامل شیوه‌ها و روش‌های رسیدن به اهداف سازمانی دانسته‌اند. در این پژوهش منظور از اجرای استراتژی، پیاده کردن و عملیاتی کردن استراتژی‌ها است. اجرای استراتژی با مفاهیمی همچون رهبری استراتژیک، تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، طراحی ساختار سازمانی متناسب با استراتژی سروکار دارد (اسدزاده و شکری خیادانی، ۱۳۹۹، ص. ۲۹).

۱-۱. مدل‌های شکست استراتژی در سازمان‌های دولتی

بسیاری بر این باورند که هسته محوری پژوهش‌های رهبری استراتژیک بر تأثیر مدیریت استراتژیک و به‌ویژه، برنامه‌ها و کنش‌های مدیران عالی سازمان بر عملکرد سازمانی متمرکز شده است (e.g. Jaleha, 2018, p. 1757). اگرچه، تأثیر مدیریت استراتژیک بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها، بدیهی به نظر می‌رسد اما اتفاقاً شواهد تناقض‌گونه‌ای در این باره وجود دارد. چراکه برخی از پژوهش‌ها شواهد استواری مطرح کرده‌اند که نشان

از آن دارد که مدیریت استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد و دفاع تمام‌قدی از حاکم کردن روح مدیریت استراتژیک داشته‌اند (e.g. Quingley & Graffin, 2016, p. 793) اما در مقابل این دسته از پژوهش‌ها، پژوهش‌های دیگری نیز وجود دارند که این دیدگاه را نقد کرده‌اند و چنین تأثیری را ناچیز دانسته‌اند (e.g. Fitz, 2016, p. 1839). اگر تاروپود هر دو دسته از این متون و پژوهش‌ها را بشکافیم درمی‌یابیم که آنچه این تفاوت‌ها را رقم می‌زند، چگونگی اجرای برنامه‌های استراتژیک است. به طوری که اگر بتوان سازوکارهای لازم و اثربخشی در سازمان نهادینه کرد که اجرای استراتژی‌ها را هموار کنند، آن‌گاه، آن تأثیرات مثبت به منصفه ظهور می‌رسند. اما اگر چنین سازوکارهایی فراهم نباشد، دستاوردهای چندانی از مدیریت استراتژیک حاصل نمی‌شود. در همین راستا است که فیزا^۶ نشان داده است که تأثیر مدیران عالی بر عملکرد سازمان با محدودیت‌های گوناگونی از جمله فشارهای نهادی به مشکل مواجه می‌شود. به هر حال، برای درک موانع پیش‌روی اجرای استراتژی‌ها، می‌توان از دو مدل صحبت کرد که هر کدام، دیدگاه خاصی درباره‌ی جهت‌گیری استراتژیک ارائه می‌کنند.

۲-۱. مدل منطقی

پیش‌فرض بنیادین مدل منطقی^۷ به سازمان، کمیابی منابع و نامحدود بودن نیازهای انسان بود. این نگاه، از یک سو، منابع در دسترس سازمان را کمیاب و محدود می‌داند و از دیگر سو، انتظاراتی که از سازمان می‌رود را نامحدود و اشباع‌ناپذیر می‌داند (Hatch, 2018, p. 126). مدل منطقی با تکیه بر چنین پیش‌فرضی است که از انتخاب معقولانه و منطقی سخن می‌راند. در واقع، با فرض محدود بودن منابع و نامحدود بودن نیازها، آنگاه باید دست به انتخابی منطقی زد؛ انتخابی که کارآمد و اثربخش باشد؛ انتخابی که همه‌ی گزینه‌های ممکن برای رسیدن به هدف را نیک بررسی و ارزیابی کرده، پی‌آمدهای مثبت و منفی هر کدام را ارزیابی می‌کند و بهترین استراتژی را برمی‌گزیند. استراتژی انتخاب‌شده، بهترین و مطلوب‌ترین استراتژی ممکن است (Hoy, Miskel & Tarter, 2018, p. 61). در این نگاه، مدیریت نیز تلاشی آگاهانه و منطقی برای بسیج منابع و هماهنگی بین همه‌ی نیروهای سازمان برای دستیابی به هدف است. رویکرد عقلایی بر این فرض استوار شده که جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها را برنامه‌ریزان و

سیاست‌گذاران تعیین می‌کنند؛ آنها، مغزهای اندیشمند سازمانند که می‌توانند منطقی‌ترین و سنجیده‌ترین استراتژی را برگزینند (Hoy, Miskel & Tarter, 2018, p. 61). بنابراین، تمرکز این مدل بر برنامه‌ریزی استراتژیک است. چراکه پیش‌فرض آن است که مدیران عالی سازمان ارتباط ملموسی با محیط بیرونی دارند و به دلیل دارا بودن مهارت‌های ادراکی، استراتژی‌های سازمان را انتخاب کرده و به کارکنان لایه‌های پایین‌تر اطلاع‌رسانی می‌کنند. با این اوصاف، شکست سازمان‌ها در اجرای استراتژی را نیز باید در برنامه‌های استراتژیک چاره‌جویی کرد. چراکه با انتخاب اگر اشتباهی در برآمدها و تخمین‌ها صورت گرفته باشد باید گزینه‌ای مطلوب‌تر و منطقی‌تر را دوباره انتخاب کرد. به دیگر سخن، مشکل اجرای استراتژی را باید در برنامه‌ریزی استراتژیک جست‌وجو کرد و راه‌حل شکست استراتژی نیز در برنامه‌ریزی استراتژیک است. بر این اساس، موانعی چون تأثیر محیط بیرونی بر سازمان، مبهم بودن برنامه استراتژیک، مبهم بودن چشم‌انداز و ماموریت‌های سازمان، نامناسب بودن استراتژی انتخاب‌شده را به عنوان موانع شکست برنامه‌های استراتژیک در نظر می‌گیرند که این موانع را تنها با تکیه بر برنامه‌ریزی دقیق و حساب‌شده‌تری می‌توان از میان برداشت.

۳-۱. مدل تدریجی گرا

برخلاف مدل منطقی که تمرکز ویژه‌ای بر برنامه‌های استراتژیک دارد، مدل تدریجی گرا^۹ بیشتر بر اجرا و کم‌وکیف آن متمرکز است. جیمز براین کوپین^۹ (۱۳۸۲) نخستین فردی بود که مدل منطقی را به چالش کشید و مدل تدریجی گرا را مطرح کرد. این مدل چندان در گیرودار برنامه‌ریزی‌های دقیق، خطی و حساب شده نیست و بیشتر به پیش‌نویس کردن برنامه‌ای پیشنهادگونه بسنده کرده و به موازات اجرای برنامه‌هاست که برنامه‌های تعیین شده حک و اصلاح می‌شوند.

این حساسیت ویژه بر اجرای برنامه‌ها برخی از نویسندگان و پژوهشگران را بر آن داشته که این مدل را «یادگیری از طریق عمل کردن»^{۱۰} بنامند (e.g. Davis, 2003, p. 263). جالب‌تر آن است که کوپین، ده شرکت از معروف‌ترین و سودآورترین شرکت‌های دنیا را مورد مطالعه قرار داد و با مطالعه جهت‌گیری‌های استراتژیک این شرکت‌ها و نحوه‌ی تدوین و اجرای آنها بود که مدل تدریجی گرا را شناساند. این نشان می‌دهد که

موفقیت این شرکت‌ها نیز در اجرای برنامه‌های استراتژیک بوده است (Hatch, 2018, p. 131). در راستای همین مدل تدریجی‌گرا است که نظریه کنش‌مدار^{۱۱} نیز معنی پیدا می‌کند. نظریه کنش‌مدار که آن را پارادایم نمادین^{۱۲} نیز می‌نامند نیز بر معنادگی و معنابخشی کنش‌هایی که اعضای سازمان عملاً انجام می‌دهند متمرکز شده است. طرفداران این رویکرد مانند سیلورمن معتقدند که باید اصالت جهت‌گیری استراتژیک را به درک و تفسیر اعضای سازمان از محیط و شرایط درون و برون سازمانی داد و آنچه که آنها در عمل انجام می‌دهند را باید معنابخشی کرده و به عنوان جهت استراتژیک سازمان معرفی نمود (Yang, 2011, p. 260). این مباحث، جملگی نشان از آن دارند که حساسیت نسبت به اجرای استراتژی‌ها و کمک به بهبود آن در مدل‌های متأخر مدیریت استراتژیک برجسته‌تر شده است.

با مطالعه‌ی این پیشینه نظری درمی‌یابیم که دو دیدگاه متفاوت درباره‌ی اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی وجود دارد. یک نگاه، نگاهی منطقی است که موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک را در گرو برنامه‌ریزی دقیق، حساب‌شده و منطقی می‌دانند و اگر این اصول در برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نداشته باشد، برنامه‌های استراتژیک با شکست روبه‌رو می‌شوند. از اینرو است که در مدل منطقی از تکنیک‌های پُرپیچ‌وخمی مانند تحلیل سوات (SWOT)^{۱۳} استفاده می‌شود. نگاه دوم نگاه تدریجی‌گرا است که با این پیش‌فرض به تحلیل استراتژی می‌پردازد که محیط بیرونی و درونی سازمان پیوسته در حال تغییر است و نباید تمام انرژی، منابع و وقت را در برنامه‌ریزی استراتژیک هزینه کرد بلکه به موازات اجرای برنامه‌ها است که بسیاری از کاستی‌ها شناسایی می‌شوند. بنابراین، باید به اجرای استراتژی حساس‌تر بود.

۲. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در دنیای مدیریت استراتژیک مطرح شده‌اند که تمرکز بیش از اندازه بر تدوین برنامه‌های استراتژیک را به باد انتقاد گرفته و اندیشمندان این حوزه را به بهبود وضعیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دعوت کرده‌اند. در این میان، الکساندر^{۱۴} را پیشروی این موج فکری دانسته‌اند. الکساندر (۱۹۸۵) از ناکافی بودن توجه صرف به برنامه‌ریزی استراتژیک سخن رانده و در پژوهش خویش، مانع‌های گوناگونی را شناسایی

می‌کند که جملگی، اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم‌های استراتژیک را با مشکل روبه‌رو ساخته‌اند. او در پژوهش خویش به مطالعه ۹۳ شرکت تجاری استراتژیک که در آمریکا مطرح بوده‌اند پرداخت که ۷۷ درصد از این شرکت‌ها، تا آن اندازه موفق بودند که در لیست شرکت‌های موفق فورچون^{۱۵} قرار گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که به‌طور کلی، ۱۰ مانع اساسی، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی این شرکت‌ها را با مشکل مواجه ساخته است که عبارتند از: ۱. زمانبرتر شدن اجرای استراتژی‌ها نسبت به آنچه که پیش‌بینی شده بود، ۲. پیش آمدن مشکلاتی که پیش‌تر پیش‌بینی نشده بودند، ۳. غیراثربخش بودن سازوکارهای هماهنگی در اجرای استراتژی‌ها، ۴. پرداختن به مسأله‌ها و بحران‌های جانبی و فراموش کردن جریان اصلی استراتژیک، ۵. ناکافی بودن توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، ۶. ناکافی بودن آموزش‌های کارکنان، ۷. عوامل غیرقابل کنترل در محیط بیرونی، ۸. مدیریت و رهبری غیراثربخش در مرحله اجرا، ۹. عدم تعریف دقیق و کافی فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها، ۱۰. ناکارآمد بودن سیستم‌های اطلاعاتی برای نظارت بر اجرا (Alexander, 1985).

القمدی^{۱۶} (۱۹۹۸) نیز تلاش کرد تا به بازآزمایی پژوهش الکساندر در بافتی متفاوت‌تر بپردازد. او با تکیه بر روش پیمایشی به مطالعه ۲۷ شرکت برادفور در انگلیس پرداخت تا موانع پیش روی اجرای تصمیم‌های استراتژیک آنها را شناسایی کند. یافته‌های او ۶ مانع عمده را شناسایی کرد که عبارتند از: ۱. زمانبرتر شدن فرایند اجرا نسبت به زمان پیش‌بینی شده؛ ۲. رخ دادن مشکلاتی که پیش‌تر پیش‌بینی نشده بودند؛ ۳. ناکارآمد بودن هماهنگی بین فعالیت‌های اجرایی؛ ۴. پرداختن به فعالیت‌های حاشیه‌ای و منحرف شدن از جریان اصلی استراتژیک؛ ۵. تعریف ناکافی و غیردقیق فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها و بالاخره؛ ۶. ناکارآمد بودن سیستم‌های اطلاعاتی که به نظارت بر اجرای استراتژی می‌پردازند. یافته‌های این پژوهش همچنین حاکی از آن بود که شرکت‌هایی عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته‌اند، مشکلات و موانع اجرایی کمتری نسبت به سایر شرکت‌ها داشته‌اند. این یافته‌ها نیز خود گویای این مسأله است که چگونگی اجرای استراتژی‌ها می‌تواند آن موفقیت استراتژیک سازمان‌ها را رقم بزند (Al-Ghamdi, 1998).

بیر و ایستتات^{۱۷} (۲۰۰۰) با مروری بر پژوهش‌های مربوطه، چهار مانع اساسی در اجرای استراتژی‌ها را شناسایی می‌کنند. این موانع عبارتند از: ۱. سبک مدیریت از بالا به پایین؛ ۲. استراتژی‌های مبهم و اولویت‌های متناقض؛ ۳. تیم مدیریت اجرایی ناکارآمد و ۴. ارتباطات ناکارآمد.

هاید، گرونهگ و جانسن در پژوهشی به کنکاش موانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تدوین‌شده پرداختند. آنها برای این پژوهش به مطالعه‌ای موردی دست زدند و کارمندان یک کشتی خدماتی در نروژ را مورد مطالعه قرار دادند. در مجموع، از ۴۲ مدیر و کارمند این کشتی نظرسنجی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ۷۰ درصد موانع، موانع ارتباطی، ۱۱ درصد آنها، موانع مربوط به ساختار سازمانی و ۱۳ درصد نیز موانع یادگیری بوده است. بدین ترتیب، بیشترین مشکل در سازوکارهای هماهنگی نهفته بوده است (Heide, Grouhaug & Johannessen, 2002).

ربینیاک در پژوهشی با عنوان موانع اجرای اثربخش استراتژی، یافته‌های به‌دست‌آمده از ۲ سال تجربه مشاوره در شرکت‌های مختلف آمریکایی و همچنین گردآوری داده‌هایی از مصاحبه با ۴۴۳ مدیر شرکت‌های مختلف در آمریکا که نقش فعالی در اجرای استراتژی‌ها داشته‌اند را ارائه کرد. یافته‌های او حاکی از آن بود که ناتوانی مدیران در مدیریت تغییر، وجود استراتژی ضعیف یا مبهم، نداشتن مدل یا راهنمایی برای اجرای استراتژی‌ها، مشارکت ضعیف یا ناکارآمد اطلاعات بین کارکنان، روشن نبودن مسئولیت‌ها و وظایف اعضای سازمان و در نهایت، در افتادن با ساختار قدرت در سازمان‌ها مهم‌ترین موانعی بودند که در این پژوهش شناسایی شدند (Hrebiniak, 2006).

آلبرشت^{۱۸} (۲۰۱۰) در پژوهشی که تلاش داشت تا مدلی برای اجرای اثربخش استراتژی‌های صنعت توریسم ارائه دهد، ابتدا به کنکاش موانع و مشکلات این صنعت در کشور نیوزیلند پرداخت. این پژوهش با تکیه بر روش آمیخته به کنکاش موانع و راهکاری ممکن پرداخت. یافته‌ها نشان داد که ایستا و مکانیک بودن روابط شرکا و ذینفعان در صنعت توریسم و کمبود سطح اطلاعات آنها و در نهایت، حمایت اندک نهادهای مسوؤل از این صنعت، مشکلاتی را در اجرای استراتژی‌های توریسم ایجاد کرده است.

کاتر و دانیجل^{۱۹} (۲۰۱۰) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی پرداختند. این پژوهش به شیوه پیمایشی انجام شد و ۱۷۲ شرکت در اسلونی مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نیز مهر تاییدی بر این ادعا بود که در فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز فزاینده‌ای بر برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌شود در حالی که بزرگ‌ترین مانع، مربوط به اجرای استراتژی است. این پژوهش نشان داد که ناکافی بودن مهارت‌های رهبری و نارضایتی کارکنان به تسهیم دانش خود یا یکدیگر، بزرگ‌ترین موانع اجرای استراتژی هستند که تأثیری منفی بر عملکرد شرکت‌ها دارد.

ماگامبو^{۲۰} (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی چالش‌های اجرای استراتژی در شرکت‌های دولتی در کنیا پرداخت. با استفاده از پژوهشی پیمایشی، ۱۸۹ نفر از کارمندان و مدیران سازمان‌های دولتی کنیا مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که کمبود منابع و تخصص نادرست آن، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و کمبود مهارت‌های مربوط به اجرای استراتژی‌ها، مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی هستند.

جیانگ و کارپنتر^{۲۱} (۲۰۱۳) در پژوهشی به شیوه مطالعه موردی به بررسی چالش‌ها و مشکلات اجرای استراتژی‌های بین‌المللی سازی در آموزش عالی پرداخته‌اند. در این پژوهش، ۲۰ مصاحبه از سه گروه آموزشی که به پیاده‌سازی استراتژی بین‌المللی سازی در دانشگاه انگلیس پرداخته‌اند به عمل آمد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین موانع اجرای این استراتژی عبارتند از: تخصیص منابع، ارتباطات، فرایندهای عملیاتی، مشارکت و هماهنگی، فرهنگ سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، نظام پشتیبانی دانشجوی و بالاخره محیط بیرونی. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که بیشتر مشکلات مربوط به پیاده‌سازی استراتژی‌های بین‌المللی سازی به موانع درون دانشگاهی برمی‌گردد و کمتر مربوط به مشکلات محیط بیرونی است.

سیال، عثمان، زوفیقار، ساتی و خورشید^{۲۲} (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور پاکستان پرداختند. در این پژوهش به صورت موردی، سازمان‌های دولتی در دو شهر اسلام‌آباد و روالپنی انتخاب و با استفاده از پژوهشی پیمایشی، موانع آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان

داد که عوامل بافتی، عوامل محتوایی، عوامل ساختاری و عوامل عملیاتی مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور پاکستان بوده‌اند.

رادومسکا^{۲۳} (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین موانع اجرای استراتژیک و عملکرد مالی شرکت‌ها پرداخت. بدین منظور، ۲۰۰ شرکت لهستانی مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هرچه تعداد و میزان موانع اجرای استراتژی کمتر باشد به همان اندازه، عملکرد مالی شرکت‌ها موفقیت‌آمیز است و هر چه میزان و تعداد موانع بیشتر باشد، این عملکرد سطح پایین‌تری پیدا می‌کند.

روزی، ژرمنی و زمانی^{۲۴} (۲۰۱۶) در پژوهش خود درباره روش‌ها و ابزارهای اکودیزاین^{۲۵} به عنوان یک مدل استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آنها بخشی از پژوهش خود را به بررسی موانع پیش روی این مدل متمرکز کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که وجود فشار زمانی، دارا نبودن دانش لازم در کارکنان، ناکافی بودن منابع اقتصادی مهم‌ترین موانع اجرای این مدل در شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند.

فیشر، لانگ، کلوزه، گرینر و کریمر^{۲۶} (۲۰۱۶) به بررسی موانع و استراتژی‌های اجرای راهنمایی بالینی به عنوان روشی استراتژیک در سازمان‌ها پرداختند. شیوه این پژوهش مرور اسناد و شواهد مربوطه به شیوه کیفی بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سه مانع عمده پیش روی این استراتژی است که عبارتند از: موانع فردی، موانع محیطی و موانع مربوط به ماهیت خود مدل (راهنمایی بالینی).

یوسف آبیادات، الحریری، ترحینی و مساده^{۲۷} (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، بینون و گنس^{۲۸} (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) تدریجی‌گرایی عقلایی، ب) عقلایی محض، ج) تدریجی‌گرایی محض و بالاخره، د) بدون هیچ رویکرد مشخصی. یافته‌ها همچنین نشان داده است که رویکرد تدریجی‌گرایی عقلایی و رویکرد عقلایی محض تأثیر بهتری بر اثربخشی، کارایی و عدالت داشته‌اند.

الحارثی، رشید، پاگلیاری و خان^{۲۹} (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، سیستم‌های سازمانی و عملکرد سازمانی همگی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تأثیر دارند.

ژو، یانگ و یانگ^{۳۰} (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای استراتژی‌های مدیریت سبز در چین پرداختند. آنها با تکیه بر مطالعه‌ای اسنادی و موردی به بررسی مسأله حاضر پرداختند. یافته‌های آنها نشان از آن داشت که شش مانع، اجرای موفقیت این استراتژی را با مشکل مواجه می‌کند که عبارتند از حمایت ناکافی دولت از این برنامه‌ها، مشکلات سازمانی، مشکلات حقوقی، هزینه اجرای بسیار بالا، ناکافی بودن انگیزه‌های بیرونی و در نهایت، مقاومت در برابر تغییر.

اکه و سوریاکومار^{۳۱} در پژوهشی به بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی پرداختند. جامعه این پژوهش مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی در کشور آفریقای جنوبی بود که با استفاده از پژوهش کیفی و مطالعه چندموردی، مسأله پژوهش مورد واکاوی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی با موانعی از جمله عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمان، ذینفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی روبه‌رو است (Eke & Soriakumar, 2021).

برخی از پژوهش‌ها، وجود ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و پویا را برجسته کرده‌اند و یا نشان داده‌اند که مکانیک بودن ساختارهای سازمانی مانعی در راه اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های استراتژیک است (Hrebiniak, 2006, p. 15; Alexander, 1985,)

p. 97). در همین راستا، مدیریت یک‌طرفه و یا از بالا به پایین را مورد انتقاد قرار داده و خواستار مدیریت مشارکتی‌تر و انعطاف‌پذیرتری هستند (Al-Hrebiniak, 2006, p. 15; Ghamdi, 1998, p. 327). از دیگر بسترهایی که در پژوهش‌ها به آن پرداخته شده است، نیروی انسانی کارآمد (Heide, Grouhaug & Johannessen, 2002, p. 231)، تخصیص منابع کافی (Al-Hrebiniak, 2006, p. 15; Ghamdi, 1998, p. 327) و زیرساخت‌های فرهنگی است (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰، ص. ۷۳). به‌رحال، با تکیه بر چنین بسترهایی است که اجرای استراتژی‌ها به صورت اثربخشی خواهد بود. نکته‌ای که باید بدان توجه داشت آن است که تدارک و تهیه چنین زیرساخت‌هایی نیز نیازمند فرایندی زمان‌بر و در عین حال، مستمر است و با تکیه بر یک سلسله اقدامات کوتاه مدت نمی‌توان بسترهای اجرای اثربخش استراتژی‌ها را فراهم کرد. بر این اساس است که باید این اقدامات به فعالیت‌های مداوم و پایداری تبدیل شوند که تنها در بلندمدت است که چنین مهمی محقق می‌شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر آن بود تا موانعی که سازمان‌های دولتی ایران در اجرای استراتژی‌های خود با آن روبه‌رو می‌شوند را شناسایی و واکاوی کند. از آنجا که دست یافتن به چنین هدفی مستلزم دارا بودن تصویری جامع از همه‌ی پژوهش‌ها و ارائه‌ی تفسیری ژرف از آنها بود، از روش فراترکیب استفاده شد. فراترکیب، روشی کیفی است که تلاش دارد تا یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های مختلف را یکپارچه و یک کاسه کرده و الگوی منسجمی از آن ارائه کنند (Cooper, Hedge & Larry, 2009, p. 4).

۳-۱. شیوه‌نامه فراترکیب

به منظور انجام فراترکیب در این پژوهش از شیوه‌نامه زیر استفاده شد:

۱. طراحی پرسش‌های پژوهش؛
۲. بررسی هدفمند پژوهش‌های موانع اجرای استراتژی؛
۳. بررسی معیارهای پذیرش و استثنا کردن پژوهش‌ها؛
۴. انتخاب پژوهش‌های مرتبط؛
۵. استخراج کدها و مفاهیم؛

۶. کنترل کیفیت؛

۷. تجربه و تحلیل یافته‌ها (اقتباس از اسدزاده و شکری خیادانی، ۱۳۹۹، ص. ۳۸).

۳-۲. طراحی پرسش‌های پژوهش

با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شدند:

۱. گونه‌شناسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

۲. اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی کدامند؟

۳-۳. بررسی هدفمند پژوهش‌های موانع اجرای استراتژی

در پژوهش حاضر همه‌ی پژوهش‌های انجام‌شده در قالب پایان‌نامه‌ها، مقاله‌های علمی - پژوهشی و مقاله‌های همایشی به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند. همه‌ی این پژوهش‌ها به بررسی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته بودند. کلید واژه‌های به‌کار برده شده در این پژوهش نیز شامل «موانع اجرای استراتژی»، «موانع اجرای مدیریت استراتژیک»، «مشکلات اجرای برنامه‌های استراتژیک»، «چالش‌های مدیریت استراتژیک»، «موانع اجرای استراتژی در سازمان دولتی»، «مشکلات سازمان‌های دولتی در اجرای استراتژی» بودند. انتخاب سازمان‌ها و نهادهای دولتی بدان دلیل بود که بخش دولتی در ایران، بخش گسترده‌ای از سازوکارهای نهادی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را تحت پوشش قرار داده و کارآمدی یا ناکارآمدی عملکرد استراتژیک این نهادها می‌تواند تا حد زیادی، جریان توسعه پایدار کشور را تحت تأثیر قرار دهد. افزون بر آن، با وجود تمامی تفاوت‌هایی که در ماهیت و کارکردهای سازمان‌های دولتی ایران، نظام بودجه‌بندی، سازوکار پاسخ‌گویی، مدیریت اداری، مدیریت منابع انسانی و... در این نهادها، بیش‌وکم از الگوی یکسانی پیروی می‌کنند.

پایگاه‌های داده‌ای که در این پژوهش برای جست‌وجوی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت شامل، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، ایران‌داک، سیویلیکا، مگ‌ایران و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی کشور بود.

۳-۴. بررسی معیارهای پذیرش و استثنا کردن پژوهش‌ها

هدف از شناسایی معیارها، مطالعه دقیق پژوهش‌ها در فرا ترکیب است (اسدزاده و شکری خیادانی، ۱۳۹۹، ص. ۳۸). در این راستا، معیارهای پذیرش پژوهش‌ها شامل مقالات علمی

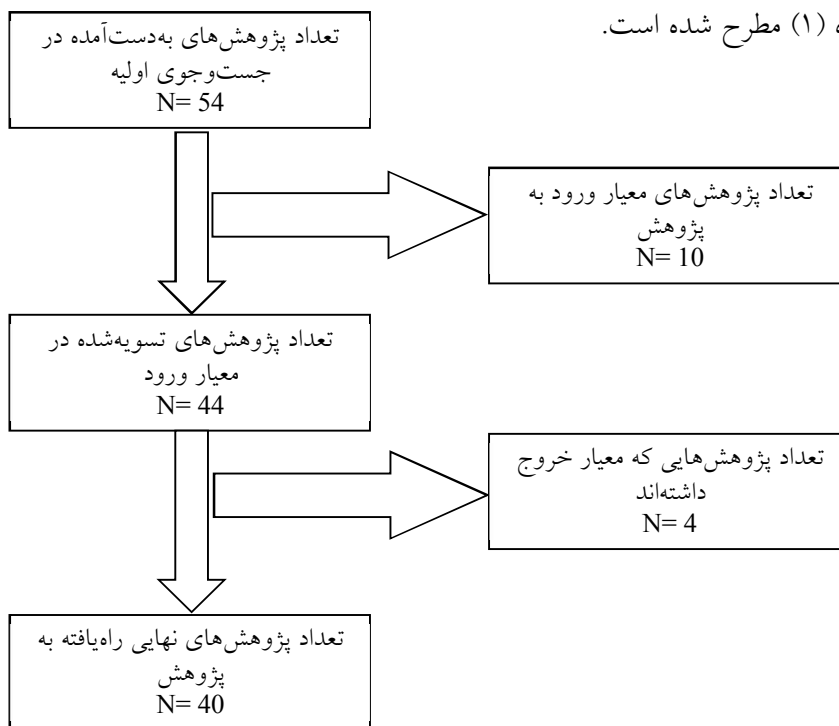
– پژوهشی انتشار یافته در پایگاه‌های داده‌ای یادشده، تمرکز بر موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی و پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش بود.

تنها معیاری که برای استثنا کردن پژوهش‌ها مد نظر قرار گرفت، کم‌کیفیت بودن پژوهش بر اساس معیار کنترل کیفیت بود که در بخش کنترل کیفیت توضیح داده می‌شود.

۳-۵. انتخاب پژوهش‌های مرتبط

در این بخش، پژوهش‌های به‌دست آمده، انتخاب و محتوای آنها مورد مطالعه قرار گرفت. به این ترتیب، نخست، ۵۴ پژوهش مرتبط شناسایی شد که از این تعداد، ۱۰ پژوهش فاقد معیار ورود به پژوهش را داشتند. از ۴۴ پژوهش باقی‌مانده نیز ۴ پژوهش به دلیل مشمول معیار خروج بودن از پژوهش خارج شدند. بنابراین، تعداد ۴۰ پژوهش در مجموع تمامی پژوهش‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرایند انتخاب پژوهش‌های مرتبط در نمودار

شماره (۱) مطرح شده است.



نمودار (۱): فرایند انتخاب پژوهش‌های فرا ترکیب

برگرفته از: (اسدزاده و شگری خیدانی، ۱۳۹۹، ص. ۳۸)

۳-۶. استخراج کدها و مفاهیم

برای تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل محتوای استقرایی و قیاسی به صورت توامان استفاده شد. ابتدا و برای دست یافتن به موانع اصلی اجرای استراتژی‌ها از تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا داده‌ها گردآوری شده و سپس، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کدگذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی‌تر را شامل شود (Creswell, 2012, p. 238). عنوان مقوله‌های ارائه شده نیز دقیقاً برگرفته از واژه‌هایی بود که در پژوهش‌های موردنظر از آنها استفاده شده بود که به آن کدهای طبیعی^{۳۲} می‌گویند (Creswell, 2012, p. 242). به این ترتیب، ۲۹۱ کد باز شناسایی شدند که در ابتدا به ۱۲ کد فرعی تلخیص یافتند و در مراحل بعدی، به ۴ کد اصلی و ۲ مضمون نهایی که تمامی مقوله‌های پژوهش را در برمی‌گرفت، تلخیص شدند. پس از انجام این تحلیل و برای به دست آوردن فراوانی‌های مربوط به کدهای استخراج شده، از تحلیل محتوای قیاسی نیز استفاده شد. در این تحلیل، پژوهشگر با تکیه بر آمارهای توصیفی ساده‌ای مانند فراوانی و میانگین، تلاش دارد تا توصیفی از فراوانی مقوله‌ها در سندها و داده‌های پژوهش ارائه کند.

۳-۷. کنترل کیفیت

برای کنترل کیفیت داده‌های پژوهش از چک لیست کاسپ (CASP)^{۳۳} استفاده شد. این ابزار دربردارنده ۱۰ پرسش کلی درباره‌ی کیفیت محتوا و یافته‌های یک پژوهش است که با در نظر گرفتن آنها می‌توان ارزیابی دقیقی از کیفیت مقالاتی که در پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرند، انجام داد (Critical appraisal skill program, 2018).

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به ماهیت پرسش‌های پژوهش، یافته‌های هر پرسش در ادامه مطرح می‌شود. پرسش اول: گونه‌شناسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ مرور پیشینه پژوهش نشان داد که تعدد و تنوع موانعی که در اجرای استراتژی‌ها مطرح می‌شوند، اهمیت بسزایی دارد. چراکه از طریق درک آن می‌توان میزان موفقیت سازمان‌های مختلف در حرکت به سمت اهداف و برنامه‌های استراتژیک را شناسایی کرد.

به همین دلیل، اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک، وجود موانع متعدد و متنوع را نشانی از اجرای ناکارآمد برنامه‌های استراتژیک می‌دانند که دستاورد چندانی نیز برای سازمان‌ها ندارد. به این ترتیب، مشخص می‌شود که آنچه در داده‌های این پژوهش نیز می‌تواند دیدگاهی تحلیلی ارائه کنند، گونه‌شناسی موانع اجرای استراتژی‌های سازمانی و سنجش میزان و تعدد آنها است. در ادامه، یافته‌های به دست آمده گزارش شده است. کدهای باز و محوری پژوهش‌های انجام شده نیز در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): کدهای باز و محوری مستخرج از پژوهش‌های مربوطه

کدهای باز	نمونه کدهای باز
ارتباطات	عدم دسترسی به اطلاعات جامع (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود هماهنگی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم دسترسی به تکنولوژی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ تکنولوژی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ ناکارآمدی سیستم‌ها و فرایندها (روحانی، ۱۳۹۶)؛ ارتباطات (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع ارتباطی (کاظمی رضایی، زردشتیان و عباسی، ۱۳۹۶)؛ ضعف در هماهنگی سازی فعالیت‌ها (سلیمانی، نیکنام و سیدصالحی، ۱۳۹۲)؛ ارتباطات ضعیف و نامناسب (سلیمانی، نیکنام و سیدصالحی، ۱۳۹۲)؛ تعامل نامناسب و ارتباط کم میان کارکنان (سلیمانی، نیکنام و سیدصالحی، ۱۳۹۲)؛ عدم جلب مشارکت بخش اجرایی (سلیمانی، نیکنام و سیدصالحی، ۱۳۹۲)؛
ناکارآمدی برنامه ریزی استراتژیک	نا توانی در اولویت‌بندی اهداف (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم تفکر نوآورانه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم تدوین به موقع سند‌های استانی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ پیچیده و طولانی بودن فرایند تدوین برنامه‌ریزی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ نداشتن برنامه‌های اجرایی مناسب (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم امنیت طراحی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ عدم پایش مناسب (کلانی، ۱۳۹۶)؛ توجه صرف به روی کاغذ در آوردن برنامه‌ها و نه اجرای آنها (کلانی، ۱۳۹۶)؛ برنامه ریزی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ برنامه‌ریزی استراتژیک (کاظمی رضایی، زردشتیان و عباسی، ۱۳۹۶)؛ تعیین میزان سهمی که هر اقدام در رسیدن به هدف دارد (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ تعریف شاخص‌ها (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ اندازه‌گیری شاخص‌ها (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ آرمان‌گرایی در تدوین (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛

کدمحوری	نمونه کدهای باز
منابع اقتصادی (پروژه)	عدم تامین مالی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود منابع مالی (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ کمبود منابع فیزیکی (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ بودجه ناکافی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مالی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع تخصیص منابع (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ فقدان منابع کافی برای اجرای استراتژی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ محدودیت‌های مالی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع تخصیص منابع (کاظمی رضایی، ۱۳۹۶)؛ محدودیت منابع (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ محدودیت منابع جهت اجرای استراتژی (رحمانی، راه چمنی و طیبی، ۱۳۹۱)؛
منابع انسانی	عدم شناخت در فرایند (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود تجربه مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کاهش علاقه مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ فقدان مهارت‌های مدیریتی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کمبود دانش و مهارت‌های کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ آموزش ناکافی کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم انعطاف‌پذیری در بین کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ کهنه و قدیمی بودن تفکرات کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ انگیزه کم کارکنان (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم تخصص (کلانی، ۱۳۹۶)؛ نیروی انسانی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع کارکنان (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ موانع ادراکی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ انگیزش پرسنل (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع ادراکی (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛
روبرکرد مدیریت	عدم نظارت کافی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تغییر مداوم مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ فقدان اختیارات لازم برای مدیران (رضایی، ۱۳۹۸)؛ برخورد فردگرایانه و سلیقه‌گرایانه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود نظارت‌های دقیق و کارشناسانه (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ عدم ثبات مدیریتی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مدیریتی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع مدیریتی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ چیدمان منابع انسانی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ عدم جابه‌جایی مناسب پرسنل (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ عدم اختیار کافی برای هیات مدیره (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع مدیریتی (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛

نمونه کدهای باز	کدمحوری
<p>ساختار ناکارآمد سازمان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم وجود قوانین و سازوکارها (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تعداد کم کارکنان (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ بار کاری زیاد (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ ساختار (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع سازمانی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ مطابق نبودن اقدامات با ساختار سازمانی موجود (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مناسب نبودن ساختار موجود جهت اجرای استراتژی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مکانیکی بودن ساختار سازمانی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ موانع ساختاری (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷)؛ عدم توجه به تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛</p>	<p>ساختار سازمانی</p>
<p>عدم تعهد به اجرای برنامه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم اعتقاد به اجرای برنامه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ تنگ نظری مدیران و کارکنان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ نبودن تفکر سیستمی (کلانی، ۱۳۹۶)؛ بی اهمیتی نسبت به برنامه (کلانی، ۱۳۹۶)؛ کمبود تعهد و مسئولیت‌پذیری (کلانی، ۱۳۹۶)؛ مقبول نبودن سیاست‌ها (کلانی، ۱۳۹۶)؛ فرهنگ (روحانی، ۱۳۹۶)؛ موانع فرهنگی (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ نداشتن باور و ایمان به مفید بودن برنامه استراتژیک (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ همراهی نکردن سایر مدیران با مدیریت ارشد سازمان (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ مقاومت در برابر تغییر مدیران (عامریون، شهبازی‌نژاد، غیائی و سلطانی پورشیخ، ۱۳۹۵)؛ عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ تعارض ارزش‌ها و باورهای کارکنان با استراتژی‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ عدم حمایت فرهنگی سازمان از استراتژی‌ها (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ مقاومت در برابر تغییر در مدیران و کارکنان (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛</p>	<p>موانع فرهنگی سازمانی</p>
<p>منافع پنهانی قانون‌گذاری (رضایی، ۱۳۹۸)؛ انتخاب راه‌های میانبر (کلانی، ۱۳۹۶)؛ برخوردهای شخصی و تضاد منافع کارکنان در اجرای استراتژی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ کارکردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳)؛</p>	<p>موانع سیاسی (سیاست و قدرت)</p>
<p>عدم اعتقاد به ارزش‌ها و سنت‌ها در جامعه (رضایی، ۱۳۹۸)؛ ساختار آموزش در محیط بیرونی (رضایی، ۱۳۹۸)؛</p>	<p>فرهنگ محیط بیرونی</p>

کدمحوری	نمونه کدهای باز
بسترهای نامناسب محیطی	عدم موقعیت و وضعیت مناسب محیط بیرونی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ عدم دسترسی به منابع طبیعی در محیط بیرونی (رضایی، ۱۳۹۸)؛ موانع سیاسی بیرون از سازمان (رضایی، ۱۳۹۸)؛ محیط بیرونی (روحانی، ۱۳۹۶)؛ تغییرات محیطی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ محدودیت‌های قانونی (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ تأثیر رویدادها و فریندهای خارجی بر کارکنان (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ تحت تأثیر قرار گرفتن برنامه‌ریزی توسط رویدادهای خارجی (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ متوازن نبودن مسئولیت‌های اجتماعی و فعالیت‌های اقتصادی (آقازاده و ابوالملکی، ۱۳۹۷)؛

منبع: یافته‌های پژوهش

با مطالعه‌ی یافته‌های این پژوهش‌ها و کدگذاری‌های باز و محوری آنها، تمامی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی به دو دسته کلی تقسیم‌بندی شدند. یک دسته از این موانع، موانع بیرونی بودند که شامل تمامی ناکارآمدی‌ها و نارسایی‌هایی است که بیرون از سازمان‌های دولتی بوده و توسط ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بر سازمان‌های دولتی تحمیل می‌شوند. دسته دوم از این موانع، موانع درونی هستند که شامل تمامی ناکارآمدی‌های درونی سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی هستند که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را با مشکل مواجه می‌کنند. در جدول شماره (۲) به صورت دقیق‌تری، این موانع شناسایی و معرفی شده‌اند.

جدول (۲): سنتز پژوهی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران

کدهای نهایی	کدهای اصلی	کدهای فرعی	مصادیق (نمونه‌های پژوهشی)
موانع بیرونی	موانع اقتصادی	منابع مالی	(رضایی، ۱۳۹۸)؛ (مصدق‌راد و اصفهانی، ۱۳۹۷)؛ (کلانی، ۱۳۹۶)؛ (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳)؛
		منابع مادی و تجهیزات	مظلومی و جلالی (۱۳۹۳)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)

کدهای نهایی	کدهای اصلی	کدهای فرعی	مصادیق (نمونه‌های پژوهشی)
	موانع اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	رضایی (۱۳۹۸)؛
		بسترهای نامناسب اجتماعی و سیاسی	رضایی (۱۳۹۸)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ آقازاده و ابوالملکی (۱۳۹۷)؛
موانع درونی	موانع مربوط به برنامه ریزی	ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۳۹۶)؛
		ابهام در برنامه‌ها	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛
	موانع مربوط به اجرا	موانع ارتباطی	رضایی (۱۳۹۸)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳)؛ قدمی و حسینی سیاه گلی (۱۳۹۵)؛ مظلومی و جلالی (۱۳۹۳)؛ آقازاده و ابوالملکی (۱۳۹۷)؛ مظلومی و جلالی (۱۳۹۱)؛ حقیقی و رحمانی یوشانلویی (۱۳۹۱)؛ پیمان فر و همکاران (۱۳۹۳)؛
		موانع منابع انسانی	رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ رضایی، (۱۳۹۸)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی، زردشتیان و عباسی، (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)

کدهای نهایی	کدهای اصلی	کدهای فرعی	مصادیق (نمونه‌های پژوهشی)
		رویکرد مدیریتی	رضایی (۱۳۹۸)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)
		ساختار سازمانی	رضایی (۱۳۹۸)؛ مصدق‌راد و اصفهانی (۱۳۹۷)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ محمدی (۱۳۸۹)؛ عزیزی و محمدی (۱۳۹۰)؛ شکوریان (۱۳۹۷)؛ شریفی (۱۳۸۸)
		فرهنگ سازمانی	رضایی (۱۳۹۸)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ روحانی (۱۳۹۶)؛ کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ترکمان اسدی (۱۳۹۳)؛ ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)؛ کاظمی رضایی (۱۳۹۶)؛ عامریون و همکاران (۱۳۹۵)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۲)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ عزیزی و محمدی (۱۳۹۰)؛ جلالی فریزه‌ندی (۱۳۹۰)
		موانع سیاسی	رضایی (۱۳۹۸)؛ کلانی (۱۳۹۶)؛ رحمانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳)

منبع: یافته‌های پژوهش

با تکیه بر جدول فوق، پژوهشگر توانست گونه‌شناسی از موانع اجرای استراتژی‌ها ارائه کند. این گونه‌شناسی این امکان را به خواننده می‌دهد تا انواع موانع اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کند. به این ترتیب، بخش اول تحلیل داده‌ها که متمرکز بر گونه‌شناسی بود، یافته‌های تامل برانگیزی ارائه کرد که البته در بحث و نتیجه‌گیری به صورت مفصل‌تری واکاوی و تفسیر می‌شوند.

پرسش دوم پژوهش: اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی کدامند؟

بخش دوم از داده‌های پژوهش حاضر مربوط به فراوانی‌های موانع اجرای استراتژی بود. از آنجا که تعدد و میزان موانع نیز دارای اهمیتی تحلیلی بودند، داده‌های مربوط به آن در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): توزیع فراوانی موانع اجرای استراتژیک

مضامین	کدهای اصلی	کدهای فرعی	فراوانی
موانع بیرونی	موانع اقتصادی	منابع مالی	۸
		منابع مادی و تجهیزات	۷
	موانع اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	۱
		بسترهای نامناسب اجتماعی و سیاسی	۵
موانع درونی	موانع مربوط به برنامه‌ریزی	ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۸
		ابهام در برنامه‌ها	۲۳
	موانع مربوط به اجرا	موانع ارتباطی	۴۸
		موانع منابع انسانی	۴۶
		رویکرد مدیریتی	۴۳
		ساختار سازمانی	۴۲
		فرهنگ سازمانی	۳۴
		موانع سیاسی	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

با نگاهی به جدول فوق مشخص می‌شود که موانع اجرای مدیریت استراتژیک بیشتر به عوامل و مؤلفه‌های درون‌سازمانی مربوط می‌شود و عوامل محیط بیرونی کمتر به عنوان موانع اجرای استراتژیک شناسایی و معرفی شده‌اند. افزون بر آن، اگر به تعداد موانع اولیه‌ای که در پژوهش‌های مورد مطالعه توجه شود، مشخص می‌شود که از تمامی ۴۰ پژوهشی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند، ۲۹۱ مانع شناسایی شده‌اند. به‌طور متوسط، در هر پژوهش ۷/۳۰ مانع شناسایی شده است که البته این خود نشان از وجود

حجم وسیع موانع پیش روی اجرای استراتژی‌ها است. توزیع فراوانی این موانع نیز از اهمیتی تحلیلی برخوردار است. برای این منظور، جدول شماره (۴) ارائه شده است که موانع پیش‌روی اجرای استراتژی‌های سازمانی را به ترتیب اولویت ارائه کرده است.

جدول (۴): اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران

عنوان مانع	فراوانی
موانع ارتباطی	۴۸
موانع منابع انسانی	۴۶
رویکرد مدیریت	۴۳
ساختار سازمانی	۴۲
فرهنگ سازمانی	۳۴
ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۸
ابهام در برنامه‌ها	۲۳
منابع مالی	۸
منابع مادی و تجهیزات	۸
موانع سیاسی	۶
بسترهای نامناسب اجتماعی و سیاسی	۵
فرهنگ ناکارآمد محیط بیرونی	۱

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های فوق، بیشترین موانع اجرای استراتژی‌ها در همان مرحله‌ی اجرا رخ می‌دهند و به همین دلیل، لازم است که مدیران سازمان‌های دولتی بیشتر از آنکه درگیر برنامه‌های بسیار دقیق و حساب‌شده باشند باید بر اجرای استراتژی‌ها تمرکز کنند و در این میان، به دنبال هموار کردن شیوه‌ی اجرای استراتژی‌ها باشند. در این راستا، نخستین مهارتی که برای مدیران برای این هدف نیاز است، مهارت‌های ارتباطی است. چراکه بیشترین مانع در اجرای استراتژی‌ها، موانع ارتباطی بوده‌اند. بدینسان، لازم است مدیران سازمان‌های دولتی درک روشنی از اصول و آموزه‌های ارتباطات انسانی و پویایی‌های آن داشته باشند تا بتوانند فضایی هموار برای اجرای استراتژی‌ها ایجاد کنند. افزون بر آن، لازم است توجهی کافی به جذب و به‌کارگیری، نگه‌داشت و آموزش نیروی کار صورت گیرد. این مسأله از آن‌رو اهمیت دارد که پس از موانع ارتباطی، موانع

مربوط به منابع انسانی، سد راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی هستند. همچنین لازم است که مدیران، سبک مدیریت پویا و مشارکتی را در پیش بگیرند، ساختاری ارگانیک را که مستلزم انعطاف‌پذیری و مشارکت سازمان‌های دولتی است ایجاد کنند و در توسعه‌ی فرهنگی باز در سازمان، پیشگام باشند. چراکه پس از موانع منابع انسانی، این سبک مدیریت، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی هستند که به ترتیب، بیشترین مشکل در اجرای استراتژی‌های سازمان‌های دولتی را ایجاد کرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با تکیه بر فراترکیب تمامی پژوهش‌های انجام‌شده، تلاش داشت تا موانع پیش‌روی سازمان‌های دولتی ایران در اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تمامی این موانع را می‌توان در دو طبقه‌ی کلی، دسته‌بندی کرد که عبارتند از موانع بیرونی و موانع درونی. موانع بیرونی که تمامی موانع و مشکلاتی بود که از محیط بیرونی این سازمان‌ها بر آنها تحمیل می‌شد را در بر می‌گرفت، خود شامل موانع اقتصادی و موانع اجتماعی فرهنگی بود و موانع درونی نیز که به تمامی موانعی گفته می‌شد که در درون سازمان‌ها و نهادها اتفاق می‌افتاد، شامل موانع مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک و موانع مربوط به اجرای استراتژی‌ها بود. موانع اجرا خود شامل موانع ارتباطی، ساختار سازمانی، موانع مدیریتی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و سرانجام، موانع مربوط به سیاست و قدرت در سازمان بود. افزون بر آن، از آن ۲۹۱ مانعی که در پژوهش حاضر شناسایی شدند، ۲۱۹ مانع مربوط به اجرای استراتژی‌ها بودند. این مسأله نشان می‌دهد که جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌های دولتی ایران بر پایه مدل منطقی استوار شده است که تمرکز بیش از اندازه‌ای بر برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد و از تکنیک‌هایی مانند (SWOT) در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. با این وجود، این تمرکز در اجرای استراتژی‌ها رنگ می‌بازد و به همان دلیل است که بیشترین موانع پیش‌روی سازمان‌های دولتی ایران، موانعی هستند که در اجرای استراتژی‌ها رخ می‌دهند. پر بیراه هم نیست که در مدل‌ها و راهبردهایی که برای اجرای اثربخش استراتژی در این پژوهش‌ها ارائه می‌شود، پیوسته، رویکرد منطقی و خطی را مورد انتقاد قرار می‌دهند و

رویکردهایی که بر تدریجی‌گرایی تکیه دارند را پیشنهاد می‌کنند (Ma, Chan, Yongkui, Zhang, Xiong & Asce, 2020, p. 50).

اگر به پایگاه نظری چارلز لیندبلاد^{۳۴} برگردیم، اهمیت این یافته را درمی‌یابیم. لیندبلاد بر آن است که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، پیوسته وضع موجود خود را ارزیابی می‌کنند و با تکیه بر این ارزیابی، استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند که تنها اندکی از وضع موجود متفاوت‌تر، بلندپروازانه‌تر و پیش‌روتر باشد. چراکه او به روشنی نشان می‌دهد که هرچه برنامه‌ها بلندپروازانه‌تر و تحول‌آفرین‌تر باشند، موانع و مشکلات اجرای استراتژی‌ها شدیدتر و پردامنه‌تر و همچنین مقاومت در برابر تغییر نیز بیشتر است (Lindblom, 1977, p. 197; Pugh & Hickson, 2007, p. 80). در همین راستا، مواره^{۳۵} (۱۹۹۶) در مقایسه‌ای تحلیلی چنین بیان کرده که در کشورهای در حال توسعه، اغلب، استراتژی‌های بلندپروازانه‌ای انتخاب می‌شوند که با وضع موجود بسیار متفاوتند و به همین دلیل، موانع و مشکلات اجرای استراتژی‌ها تا آن اندازه گسترده و غیرقابل تحمل می‌شوند که عملاً سازمان‌ها تاب و توان اجرای آنها را ندارند. چه پایگاه نظری لیندبلاد را در نظر بگیریم و چه بر مبنای یافته‌های مواره (۱۹۹۶) داوری کنیم، آنگاه باید اذعان کنیم که رویکرد استراتژیک سازمان‌های دولتی در ایران بر پایه مدل منطقی است که به تدوین استراتژی‌هایی آرمان‌خواهانه و بلندپروازانه بدون توجه به اجرا می‌انجامد. البته شاید مقایسه‌ی پیوسته و البته نابجای سطح توسعه‌یافته‌گی سازمان‌ها و نهادهای دولتی ایران در مقایسه با سازمان‌ها و نهادهای پیشرفته و توسعه‌یافته، سیاست‌گذاران نهادهای دولتی را بر آن دارد که آرمان‌تغییراتی بنیادین در تمامی سازوکارهای سازمان و نهاد تحت نظارت خویش را در سر‌بپروراند و برنامه‌های بلندپروازانه‌ای تدوین و طراحی کنند غافل از اینکه دست یافتن به آن توسعه پایدار نیازمند فرایندی بلندمدت، پایدار و تدریجی است و نمی‌توان یک شبه ره صدساله را پیمود.

در پیش گرفتن چنین رویکردی در برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های سازمانی است که باعث شده که موانع اجرای استراتژی در تمامی سازوکارهای سازمان گسترانده شوند. در نتیجه، مجریان اجرایی استراتژی‌ها با روبه‌رو شدن با این موانع گسترده و پردامنه، چاره‌ای ندارند جز آنکه تنها راه‌کارهایی را به کار ببرند که نه تنها وضع موجود را چندان

تغییر ندهند بلکه برآیند آن تصمیم، بسیار شبیه به وضع موجود باشد. در پیش گرفتن چنین رویکردی بدان علت است که دست زدن به تحول ژرف و بنیادی در آن سازمان، هزینه‌های اقتصادی و سیاسی سنگینی را به همراه دارد و پرهیز از آن هزینه‌ها مدیران را به این مسیر وا می‌دارد (Lindblom, 1959, p. 80; Pugh & Hickson, 2007, p. 197). به عبارت دیگر، به جای اینکه در تدوین استراتژی‌ها، رویکرد تدریجی‌گرایی به کار گرفته شود، در اجرای آن و به هنگام روبه‌رو شدن مجریان با موانع گسترده و پردامنه از این استفاده می‌شود.

از دیگر سو، هموار کردن مسیر استراتژیک، فرایندی زمانبر و بلندمدت است و به دلیل حاکم نبودن چنین فرهنگ بلندمدتی در سازمان‌های دولتی ایران، این موانع به قوت خود باقی مانده‌اند. هافستد، هافستد و مینکوف (۲۰۱۰) نیز در مطالعه‌ی تطبیقی خویش، کشورهای مختلف را از نقطه نظر چشم اندازی که در اعضای جامعه وجود دارد، به دو دسته‌ی فرهنگ‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌کنند. جوامعی که داری فرهنگ کوتاه‌مدت هستند، چشم‌انداز کوتاه‌مدتی برای خود تصور می‌کنند و عمر برنامه‌های کاری، درسی و حرفه‌ای آن‌ها اغلب به بیش از یک یا دو سال فراتر نمی‌رود. به همین دلیل، اعضای جامعه‌ای با فرهنگ کوتاه‌مدت ترجیح می‌دهند که کسب و کاری را آغاز کنند که در کوتاه‌مدت بتواند بازدهی داشته باشد. در غیر اینصورت بسیار دور از ذهن است که وارد کسب و کار یا فعالیتی شوند که در بلندمدت سودآور بوده و دستاوردهای آن دیرپا باشد (Hofstede, G; Hofstede, G, J & MinkoV, 2010, p. 240). این در حالی است که بلند مدت بودن، یکی از عناصر جدایی‌ناپذیر برنامه‌های استراتژیک است. در جوامع بلند مدت، اغلب، ریسک به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌ها پذیرفته شده و از آنجا که چشم‌انداز بلند مدتی در فرهنگ آن جامعه ریشه دوانده، تنها به دستاوردهای کوتاه‌مدت بسنده نمی‌کنند و این قول دیویس و دیویس که دستاوردهای کوتاه‌مدت تنها در صورتی پسندیده می‌شود که راه رسیدن به دستاوردهای بلندتر و دیرپاتر را هموار کند؛ را باید به پای بلندمدتی فرهنگ آن جامعه نوشت (Davies & Davies, 2010, p. 15).

هافستد نشان می‌دهد که در فرهنگ‌های کوتاه مدت، مهم‌ترین نگرانی فکری سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، دشواری‌ها و گرفتاری‌های روزمره بیشتر متمرکز بر یک یا چند ماه و نهایتاً یک سال است. نتیجه آن می‌شود که چون افق دید کوتاه‌مدت است و دست یافتن به نتایج سریع و زودبازده، مهم‌ترین دغدغه مدیران می‌شود، تصمیم‌گیری‌های کلان، اغلب، عجولانه و شتابزده گرفته شده و بی‌درنگ نیز راه هر گونه انتقاد یا حتی ارائه دیدگاه‌های جدیدتر را می‌بندند (Hofstede, G; Hofstede, G, J & MinkoV, 2010, p. 244). در این میان، ایران را جامعه‌ای کوتاه‌مدت دانسته‌اند که اگرچه دارای تاریخ چنددهزار ساله‌ای است اما این تاریخ، براسستی آکنده از بی‌ثباتی‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بوده است (کاتوزیان، ۱۳۹۵، ص. ۳۱). به همین دلیل است که اگرچه برنامه‌های استراتژیک فراوانی در سازمان‌ها و نهادهای دولتی طراحی و تدوین می‌شوند اما از آنجا که پیاده کردن آن برنامه‌ها و همچنین از میان برداشتن موانع اجرایی فرایندی زمان‌بر و دیرپا است و از آنجا که جامعه ایران، جامعه کوتاه مدتی است، آن برنامه‌های استراتژیک اغلب بر روی کاغذ نوشته می‌شوند و در عمل توفیق چندانی به دست نمی‌آورند، ولو برنامه‌های استراتژیک بسیار بلندپروازانه تدوین شده باشند.

یادداشت‌ها

1. Meta- Synthesis
2. Meta- Synthesis
3. Exempli Gratia
4. Walsh & Downe
5. Gurevitch, Koricheva, Nakagawa & Stewart
6. Fitz
7. Rational Model
8. Incremental Model
9. James Brian Quinn
10. Learning by Doing
11. Action- Oriented
12. Symbolic Paradigm
13. Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
14. Alexander
15. Furtune
16. Al- Ghamdi
17. Beer and Eisenstat
18. Albrecht
19. Cater, Danijel

20. Magambo
21. Jaing & Carpenter
22. Sial, Usman, Zufigar, Satti & Khursheed
23. Radomska
24. Rossi, Germani & Zamagni
25. Ecodesign
26. Fischer, Lange, Klose, Geriner & Kraemer
27. Yousef Obeidat Al-Hadidi, Tahhini & Masadeh
28. Andrews, Beynon & Genc
29. Alharthy, Rashid, Pagliari & Khan
30. Zhou, Yang & Yang
31. Eke & Soriakumar
32. In vivo
33. critical appraisal skills program
34. Chares Lindblom
35. Morah

کتابنامه

- اسدزاده، رضا و شکری خیادانی، مسعود (۱۳۹۹). فراترکیب روش‌شناسی نظام‌های نرم در تحلیل‌های مدیریت راهبردی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۳ (۱). ۶۵-۲۷.
- آقازاده، هاشم و ابوالملوکی، حسن (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی: رویکرد ترکیبی. *مدیریت دولتی*. ۱۰ (۲). ۲۵۰-۲۲۷.
- پیمان‌فر، محمدحسن؛ الهی، علیرضا و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۳). چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۶ (۲۳). ۳۵-۵۲.
- ترکمان اسدی، سجاد (۱۳۹۳). *شناسایی موانع جاری‌سازی برنامه استراتژیک در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه شرکت توزیع نیروی برق مشهد*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد. ایران.
- جلالی فریزه‌ندی، سیدحسین (۱۳۹۰). *آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی مدون در صنعت داروسازی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه. تهران. ایران.
- حقیقی، محمد و رحمانی یوشانلوئی، حسین (۱۳۹۱). بررسی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. ۱ (۵۱). ۵۲-۳۳.
- خلیلی شورینی، سهراب و محضری، مهدی (۱۳۹۳). شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آنها. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. ۲۰ (۵۶). ۱۳۲-۱۱.
- رحمانی، زین‌العابدین؛ راه چمنی، احمد و طیبی، سعید (۱۳۹۱). بررسی موانع اجرای استراتژی

- در سازمان امور مالیاتی استان گلستان. مدیریت توسعه و تحول. ۴ (۹). ۱۱-۱۸.
- رضایی، سمیه (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش (مورد مطالعه: سبزوار). چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی.
- روحانی، شیرین (۱۳۹۶). بررسی موانع اجرایی برنامه استراتژیک در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور. تهران. ایران.
- سلیمانی، محسن؛ نیکنام، منوچهر و سیدصالحی، سیدعلیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران. مطالعات کمی در مدیریت. ۴ (۲). ۱-۱۸.
- سلیمی، قاسم؛ حسینی، نیره؛ مرزوقی، رحمت‌الله؛ ترک‌زاده، جعفر و محمدی، مهدی (۱۳۹۸). سنتز پژوهی مؤلفه‌های کارکردهای ارشادگری پژوهشی دانشجویان دکتری. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۹ (۲۵). ۱۱۳-۱۵۸.
- شریفی، مسعود (۱۳۸۸). بررسی موانع بکارگیری و استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز. شیراز. ایران.
- شکوریان، مونا (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرایی استراتژی در سازمان منطقه آزاد تجاری-صنعتی انزلی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
- عامریون، احمد؛ شهابی‌نژاد، مصطفی؛ غیائی، علیرضا و سلطانی پورشیخ، سمیه (۱۳۹۵). موانع اجرایی برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های نظامی و غیرنظامی کرمان. طب نظامی. ۵ (۱). ۴۷-۵۴.
- عزیزی، نعمت‌اله و محمدی، شیرکوه (۱۳۹۰). موانع اجرایی مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش: تاملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان کردستان. علوم تربیتی. ۱۸ (۲). ۵۱-۷۴.
- قدمی، مصطفی و حسینی سیاه‌گلی، مهناز (۱۳۹۵). ارزیابی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران. تحقیقات جغرافیایی. ۳۱ (۱). ۸۵-۱۰۲.
- کاظمی رضایی، سیده الهام؛ زردشتیان، شیرین و عباسی، همایون (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۷ (۱۳). ۶۹-۸۲.
- کلانی، نوید (۱۳۹۶). تجارب مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی جهرم از موانع اجرایی

- برنامه استراتژیک در سال ۱۳۹۶. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. ایران.
- جیمز براین، کوین؛ میتزبرگ، هنری و رابرت ام، جیمز (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی*. (محمد صائبی، مترجم). تهران: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. چاپ سوم.
- محمدی، شیرکوه (۱۳۸۹). *بررسی چالش های موجود در اجرای استراتژی مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان: تاملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه کردستان. کردستان. ایران.
- مصدق راد، علی محمد و اصفهانی، پروانه (۱۳۹۷). *چالش های برنامه ریزی استراتژیک در بیمارستان های استان تهران. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*. ۳ (۳). ۱۸۴-۲۰۰.
- مظلومی، نادر و جلالی، سیدحسین (۱۳۹۱). *اولویت بندی موانع تاثیرگذار بر پیاده سازی برنامه های استراتژیک در صنعت داروی کشور. مدیریت اجرایی*. ۴ (۷). ۶-۶.
- ممدوحی، امیررضا و سیدهاشمی، محمدرضا (۱۳۸۷). *موانع اجرای استراتژی های بازاریابی: ارایه یک طبقه بندی و رتبه بندی آن برای شرکت ایران خودرو. مدیریت بازرگانی*. ۱ (۱). ۱۳۴-۱۱۹.
- همایون کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۹۵). *ایران، جامعه کوتاه مدت و سه مقاله دیگر*. (عبدالله کوثری، مترجم). تهران: نشر نی.

- Al- Ghamdi, S. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European Business Review*. 98 (6). 322 – 327.
- Albrecht, J, N. (2010). Towards a framework for tourism strategy Implementation. *Int. J. Tourism Policy*. 3 (3). 181-200.
- Alexander, L, D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range planning*. 18 (3). 91-97.
- Alharthy, A; Rashid, H; Pagiliari, R & Khan, F. (2017). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 8 (1). 34-44.
- Andrews, R; Beynon, M, J & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative science*. 7 (4). 1-19.
- Beer, M & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan management review*.
- Candido, C, J, F & Santos, S, P. (2015). Strategy implementation: what is the failure rate? *Journal of management and organization*. Published online. 237-262.

- Cater, T & Danijel, P. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, *Journal for East European Management Studies*. 15 (3). 207-236.
- Cooper, H. and Hedges, Larry V. (2009). *Research Synthesis as a Scientific Process*. A chapter on: The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis, Second Edition. Russell Sage Foundation. Available at: https://www.russellsage.org/sites/default/files/Cooper_Hedges_2d_Chap1_0.pdf
- Creswell J. w. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Critical Appraisal Skills Programme (2018). CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist. [online] Available at: URL. Accessed: Date Accessed.
- David, F, R; David, F, R & David, M, E. (2020). *Strategic management Concepts and cases: A competitive advantage approach (seventeenth edition)*. Pearson.
- Davies, B & Davies, B. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. *ISEA*. 38 (1). 5-22.
- Davies, B. (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. *Educational Management & Administration*. 0263-211X (200307) 31:3.
- Eke, C, E, E & Soriakumar, A, D. (2021). Strategy implementation barriers and remedies in public sector organizations. *African journal of public affairs*. 12 (1). 46-62.
- Fischer, F; Lange, K; Klose, K; Geriner, W & Kraemer, A. (2016). Barriers and Strategies in Guideline Implementation—a Scoping Review. *Healthcare*. 4 (36). 1-16.
- Fitza MA. (2014). The use of variance decomposition in the investigation of CEO effects: how large must the CEO effect be to rule out chance? *Strategic Management Journal*. 35 (12). 1839–1852.
- Gurevitch, J; Koricheva, J; Nakagawa, Sh & Stewart, G. (2018). Meta- analysis and the science synthesis. *Nature*. 555. 7695. 175-182.
- Hatch, M, J. (2018). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. (Fourth edition)*. London: Oxford university press.
- Heide, M; Grouhaug, K & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scand. J. Mgmt.* 18. 217–231.
- Hofstede, G; Hofstede, G, J & MinkoV, M. (2010). *Culture and organization, software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York and So on: McGraw Hill.
- Hoy, W, K; Miskel, C, G & Tarter, C, J. (2013). *Educational administration: theory, research and practice*. New York and London: Mc Graw hill.
- Hrebiniak, L, G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*. 35 (1). 12–31.
- Jaing, N & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*. 27 (1). 4-18.
- Jaleha, A, A. (2018). Strategic leadership and organizational performance: a critical review of literature. *European Scientific Journal December*. 14 (35).

- 1857 – 7881.
1. Kaplan, R, S & Norton, D, P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. America: Harvard Business Review Press.
 - Lindblom, Ch, E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. 19 (2). 79-88.
 - Ma, X; Chan, A, P, C; Yongkui, L; Zhang, B; Xiong, F & Asce, A. (2020). Critical Strategies for Enhancing BIM Implementation in AEC Projects: Perspectives from Chinese Practitioners. *J. Constr. Eng. Manage.* 146 (2). 05019019.
 - Magambo, D, O. (2012). *Challenges of strategy implementation in public corporations in Kenya*. Thies of business administration, Nairobi University.
 - Pugh, D & Hickson, D. (2007). *Great writers on organization. (the third omnibus edition)*. British library: Ashgate.
 - Quingley, T, J & Graffin, S, D. (2016). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: a comment on Fitza (2014). *Strategic Management Journal*. 38 (3). 793- 801. Published online EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.2503.
 - Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150 (3). 263 – 270.
 - Rossi, M; Germani, M & Zamagni, A. (2016). Review of ecodesign methods and tools. Barriers and strategies for an effective implementation in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*. 129 (2). 361-373.
 - Sial, A; Usman, M, Kh; Zufigar, S; Satti, A, M & Khursheed, I. (2013). Why do public sector organizations fail in implementing of strategic plan in Pakistan? *Public policy and administration research*. 3 (1). 33-42.
 - Walsh, D & Downe, S. (2005). Meta- synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*. 50 (2). 204–211.
 - Yang, K. (2011). Further understanding accountability in public organizations: actionable knowledge and the structure- agency duality. *Administration & Society*. 44 (3). 255– 284.
 - Yijun Zhou, Yu Yang, Jyh-Bin Yang. (2019). Barriers to BIM implementation strategies in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2018-0158>.
 - Yousef Obeidat, B; Al- Hadidi, A; Tarhini, A & Masadeh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*. 27 (3). 386-408.