

تبیین الگوی عوامل اثرگذار بر جاری سازی راهبرد در سازمان ها

علیرضا پیرعلی*، محمدتقی امینی**، محمد مهدی پرهیزگار***،

علی نوروزی مبارکه***

چکیده

اگرچه تدوین راهبرد برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما مهم تر از آن وجود هماهنگی بین عناصر سازمان به منظور اجرای موفقیت آمیز راهبردهای مدون شده است. جاری سازی راهبرد در شریان های سازمان، فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای دستیابی به هدف مشترک ترکیب می شوند. این مهم، به ویژه در صنعت بیمه که زمینه گسترش فعالیت های تولیدی و خدماتی را فراهم می سازد؛ از اهمیت بیشتری برخوردار است. مطالعه حاضر بر آن است تا به تبیین عوامل اثرگذار بر جاری سازی راهبرد در سازمان ها بپردازد. جامعه آماری مورد مطالعه، متشکل از مدیران و کارشناسان شرکت های بیمه ایران، آسیا و معلّم در شهر شیراز است که حجم نمونه آن بر اساس فرمول کوکران ۲۷۱ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است که روایی آن با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با بهره گیری از ضریب آلفای کرونباخ به محاسبه شد. در ادامه مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصله مؤید مثبت و معنادار بودن روابط بین متغیرهای پژوهش هستند. بنابراین می توان بیان داشت که روابط در نظر گرفته شده در مدل درست و منطقی بوده و مدل ارائه شده تأیید می گردد.

کلیدواژه ها: جاری سازی راهبرد؛ همسویی راهبردی؛ ارتقای سازمان؛ صنعت بیمه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۱۷

این مقاله از رساله دکتری نویسنده اول، در دانشگاه پیام نور تهران استخراج شده است.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران (نویسنده مسئول)

Email: Pirali@pnu.ac.ir

** استاد، دانشگاه پیام نور، تهران

*** دانشیار، دانشگاه پیام نور، تهران

**** استادیار، دانشگاه پیام نور، کیش

۱. مقدمه

تلاش‌های پژوهش‌هایی در دهه‌های مختلف سبب پدید آمدن ابزارها و مدل‌های متنوع و متعدد برای تدوین و طراحی راهبرد و در نتیجه بهبود کیفیت راهبردسازی در سازمان شده است [۱۸]. با این وجود باید در نظر داشت که مدیریت راهبردی فرآیندی پویاست که با طراحی و تبیین مجموعه‌ای از گزاره‌ها به پایان نمی‌رسد و کیفیت راهبردهای تدوین شده نمی‌تواند به تنهایی موفقیت سازمان را تضمین کند. علاوه بر این نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف راهبردی یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است [۱۴]. با این حال امروزه بسیاری از مدیران موفق می‌دانند که راهبرد، نمایانگر خط شروع است و تنها اجرای درست راهبردهاست که قادر است آن‌ها را به خط پایان و موفقیت در تحقق راهبرد نزدیک نماید. از این رو پژوهشگران بر این باورند که اصولاً چالش اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین در اجرای راهبردها نهفته است، زیرا؛ اجرای راهبرد مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به‌شمار می‌آید. بنابراین؛ در فقدان چنین مهارتی، فرآیندهای متنوع و جذاب برنامه‌ریزی راهبردی در حد یک بازی فکری تنزل می‌یابند، چراکه راهبردها بدون پیاده شدن، قادر به تغییر وضع سازمان نیستند، این نظریه در سال ۲۰۰۵ مطرح شده است [۹].

بر اساس مطالعات متعددی که روی مباحث مرتبط با اجرا انجام گردیده است، یکی از دلایل عدم موفقیت و راکد ماندن برنامه‌های راهبردی، فقدان الگو و نداشتن دید جامع به اجرایی شده برنامه‌های راهبردی است. از دیگر دلایل شکست راهبردها در صحنه عمل، وجود شکاف میان لایه‌ی راهبردی و لایه‌ی عملیاتی در سازمان‌ها است. همین امر سبب می‌شود تا در حالی که راهبردهای بسیار ارزشمند و قابل‌توجهی به‌صورت مکتوب روی کاغذ نگاشته شده‌اند، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بی‌توجه به راهبردهای تدوین شده طراحی و اجرا شوند [۸]. این مهم مبین ضرورت دستیابی به یک ساز و کار مناسب برای تبدیل راهبردها به برنامه‌ها و اهداف عملیاتی و به تعبیری جاری‌سازی راهبردهای تدوین شده در رگ‌ها و شریان‌های سازمان است. این در حالی است که یکی از عمده‌ترین نقاط ضعف مدل‌های پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمانی، قابلیت تعمیم‌پذیری آن‌ها است. از سوی دیگر، تعدد عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی و پیچیدگی روابط میان این عوامل سبب می‌شود تا طراحی مدل‌های جامع از کارایی در سطح قابل قبول برخوردار نباشد، به همین دلیل لازم است تا طراحی مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی با در نظر گرفتن رویکردهای خاص همچون رویکرد تلفیقی مورد نظر قرار بگیرند [۳۹]. از این رو؛ پرسش اصلی این پژوهش آن است که الگوی مناسب جاری‌سازی راهبرد در شرکت‌های بیمه چیست؟ عوامل مؤثر بر جاری‌سازی راهبردها در شرکت‌های بیمه کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جاری‌سازی راهبرد فرایند پیچیده، تکراری و پویایی است که از مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شوند و تحت تأثیر تعدادی عوامل درون و برون سازمانی قرار دارند، تشکیل شده است. ریشه‌ی مطالعه در خصوص پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی به آغاز دهه‌ی هشتاد میلادی باز می‌گردد [۲۹]. بخش عمده‌ی پژوهش‌ها در این حیطه موضوعی، اختصاص به بررسی عوامل شکست یا موفقیت در جاری‌سازی برنامه‌های راهبردی دارد و تعداد کمی از محققان علاوه بر بررسی متغیرهای مؤثر بر جاری‌سازی استراتژی، روابط و تعامل میان متغیرها را مورد بررسی قرار داده‌اند. در خصوص مبحث جاری‌سازی (پیاده‌سازی) راهبرد در سازمان‌ها، اگر چه در گذشته موضوعات عادی و در سطح خرد، اجرا و پیاده‌سازی را یک مرحله و یک بخش از فرایند اجرای برنامه تلقی می‌کردند، لیکن؛ در حال حاضر و به ویژه در سطح کلان و ملی و همچنین پروژه‌های بزرگ با توجه به ماهیت اقدامات مربوط، نمی‌توان آن را همان مرحله اجرا دانست چرا که مفهوم پیاده‌سازی و به عبارت صحیح‌تر طرح‌ریزی پیاده‌سازی را با توجه به اهمیتی که در اجرای برنامه‌های راهبردی پیدا دارد، نمی‌توان جزئی از مراحل اجرا به حساب آورد [۱۵]. از این‌رو؛ در خصوص مبحث پیاده‌سازی راهبرد؛ اولاً، باید پیاده‌سازی را در عمل و در فرآیند مدیریت راهبردی مقدم بر اجرا آورد و آن را حلقه‌ای بین تدوین راهبرد و اجرا تصور نمود و زمینه‌ساز و بسترساز یک اجرای خوب و موفق تلقی کرد. ثانیاً، با توجه به ماهیت پیاده‌سازی که از جنس برنامه‌ریزی مقدماتی و عملیاتی است، می‌توان از اجرا که از جنس اقدام عملیاتی است امری مجزا دانست و این نکته در برنامه‌ها لحاظ نمود. زیرا؛ هر چه برنامه در سطح کمی و کیفی بالاتر باشد مهم‌تر و نمایان‌تر خواهد بود [۱۹]. فراهم ساختن مقدمات، بسترسازی و پیش برنامه‌ریزی و سرانجام برنامه‌ریزی برای اجرا برنامه راهبردی، فرآیندی است که توسط گروهی از صاحب‌نظران دانش راهبردی طرح شده است. بر این اساس جاری‌سازی (پیاده‌سازی) راهبرد در سازمان، مستلزم برنامه‌ریزی برای اقدام، تعهد به برنامه، منبع‌یابی و درگیر نمودن همه اعضای با راهبرد است. صاحب‌نظران مختلف در مورد پیاده‌سازی راهبرد در سازمان و فرآیند آن، نظرات متفاوتی را ذکر کرده‌اند، برای مثال هانگر و ویلن در سال ۲۰۰۱ سازمان‌دهی را به دو بخش سازمان‌دهی برای اقدام؛ و رهبری و مدیریت فرهنگ تقسیم کرده‌اند و یا اینکه پیرس و رابینسون در سال ۲۰۰۵ جاری‌سازی راهبرد را به دو بخش عملیاتی کردن راهبرد (تدوین راهبرد کارکردی) و نهادینه کردن راهبرد (بسترسازی برای اجرای راهبرد) تقسیم کرده‌اند.

نوبل در سال ۱۹۹۵ در بررسی عوامل اجرا، بین رویکرد ساختارگرا و رویکرد مبتنی بر فرآیند بین شخصی (رفتاری) اجرای راهبرد، تفاوت قائل شد و آن‌ها را از هم متمایز ساخت، زیرا؛ از منظر محققین ساختارگرا، ساختار سازمانی و ساز و کارهای کنترلی از عوامل مهم در اجرای راهبرد هستند،

لیکن؛ از دیدگاه محققین رفتاری عواملی چون اجماع راهبردی^۱، رفتارهای راهبردی مستقل^۲، رهبری، فرآیندهای اجرا و نهایتاً فرایندهای ارتباطی و تعاملی، از عوامل مهم در اجرای راهبرد می‌باشند. [۲۲][۴].

پتیگرو نیز معتقد است که راهبرد سازمانی به سه دسته زمینه، محتوا و فرآیند تقسیم می‌شود. منظور وی از زمینه، موقعیتی است که یک سازمان در ترکیب آن قرار دارد. زمینه سازمان‌ها خود می‌تواند به دو دسته داخلی (شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی) و زمینه خارجی (شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند)، تقسیم شود این نظریه در سال ۲۰۰۳ مطرح شده است. پتیگرو، همچنین محتوا را شامل مواردی چون منابع، ساختار، سیستم‌ها، نیروی انسانی و تاریخچه سازمانی می‌داند. او بر این عقیده است که فرآیند آخرین مرحله از مدل مفهومی اجرای راهبرد است و شامل زمینه سازمانی و محتوای راهبرد (اهداف، پیش فرض‌های ذهنی) هست [۴۴].

منکینز و استیل در سال ۲۰۰۵ برای پرکردن شکاف میان طراحی و پیاده‌سازی برنامه راهبردی راهکارهایی چون ساده نگه‌داشتن راهبرد، واقع‌گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش فرض‌ها به جای پیش‌بینی‌ها، کاربست چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، بحث بر سر آرایش منابع در مراحل اولیه، مشخص کردن اولویت‌ها به‌طور شفاف، پایش عملکرد به‌طور مستمر و توسعه قابلیت‌های اجرایی پیشنهاد کرده‌اند [۱۳]. اغلب مطالعات موجود، زمینه سازمان‌ها جهت اجرای راهبردها یعنی موقعیتی که یک سازمان در متن آن قرار دارد، را به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم نموده‌اند.

۱. زمینه داخلی؛ شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی و غیره است.

۲. زمینه خارجی شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود؛ مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کنند [۲۱].

استونیچ در سال ۱۹۸۲، هربی نایک و جویس در سال ۱۹۸۴، آلبرایت و کازان جاینر در سال ۱۹۸۶، ریدو و بیوکیلدر در سال ۱۹۹۸ عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در حیطه مدیریت تدوین راهبرد، ساختار سازمانی، فرهنگ، کارکنان، ارتباطات و کنترل معرفی نموده‌اند.

الکساندر در سال ۱۹۹۱، جدسون در سال ۱۹۹۵، میلر و دس در سال ۱۹۹۶، تامپسون و استریکلند در سال ۱۹۹۹، در مطالعات خود، شش عامل ارزیابی محیطی، رهبری و هدایت‌پذیر و منابع انسانی را عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد معرفی کرده‌اند [۱۷]. برایسون در سال ۱۹۹۳ و اوکیوموس در سال ۲۰۰۲ عوامل مؤثر بر اجرای راهبردها را در چهار گروه طبقه‌بندی کرده‌اند: عوامل محتوایی، عوامل زمینه‌ای عوامل فرآیندی و عوامل مربوط به نتیجه (دستاوردی). لیتنون در سال ۲۰۰۲، آلتون و آکوالکا در سال ۲۰۰۲، فریدمن در سال ۲۰۰۳ و دوینی در سال ۲۰۰۳ در مورد

1 Strategic consensus

2 Independent strategic behaviors

اجرای راهبرد عوامل مشابه زیر را معرفی کردند ساختار و فرهنگ‌سازمانی سازمان به چشم‌انداز سازمان. برخلاف موارد فوق، چارچوب‌هایی نیز به‌عنوان مدل‌های خطی اجرای راهبرد مطرح شده‌اند. برای مثال در دو مدل شش مرحله‌ای کالپین و مدل ده مرحله‌ای دیف و جانسین، عوامل مشابهی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، ارتباطات تأکید دارند، این نظریه در سال ۲۰۱۰ مطرح شده است [۱۸]. در جدول ۱، به ذکر خلاصه‌ای از این مطالعات پرداخته شده است.

از دیگر مباحث حائز اهمیت جاری‌سازی راهبرد در سازمان، شناسایی موانع سازمانی و غلبه بر آن‌ها، به‌منظور دستیابی به اهداف و تحقق آرمان‌ها رسالت و مأموریت سازمان هست. اغلب نظریه‌پردازان حوزه استراتژی، اغلب در مورد موانع فرهنگی، ساختاری، عملیاتی، اطلاعاتی، مدیریتی و غیره اشتراک نظر دارد [۲۳][۱۶]. به اعتقاد آر. فرد دیوید در سال ۱۹۹۷ موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

۱. انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیم‌ها و منابع از سوی بعضی از مدیران است؛
۲. انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی برخی از مدیران است؛
۳. شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان؛
۴. نبودن حمایت مدیران ارشد از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی؛
۵. ناتوانی در استفاده از برنامه به‌عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد؛
۶. نبودن توانایی به‌کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی؛
۷. رسمی بودن بیش‌ازحد در برنامه‌ریزی به‌طوری‌که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود [۲].

مک‌دونالد در سال ۱۹۹۲ عوامل زیر را مانع اجرای راهبردهای تدوین شده در سازمان‌ها می‌داند:

۱. کمبود حمایت مدیر عالی اجرایی؛
۲. نداشتن طرح برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی؛
۳. خصومت مدیریت عملیاتی؛
۴. کمبود پشتیبانی، منابع و مهارت‌ها؛
۵. ابهام در مورد فن‌آوری، واژگان ویژه و رویه‌ها؛
۶. تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه غیرمنعطف سالانه؛
۷. استفاده میان‌بر از سهم بازار و ارقام فروش بجای استفاده از اهداف و راهبردهای بازاریابی مکتوب؛
۸. جداسازی برنامه‌ریزی از سایر بخش‌های وظیفه‌ای در شرکت؛
۹. شکست در ارتباط دادن برنامه‌ریزی بازاریابی با برنامه‌ریزی کلان سازمانی؛
۱۰. تفویض برنامه‌ریزی بازاریابی به برنامه‌ریزان؛
۱۱. ابهام و آشفتگی بین مفهوم بازاریابی و وظیفه بازاریابی؛
۱۲. کمبود دانش و مهارت بازاریابی؛
۱۳. ابهام و سردرگمی بین فرآیند برنامه‌ریزی و نتایج آن؛
۱۴. انجام برنامه‌ریزی به‌خاطر برنامه‌ریزی [۴۲][۲۵].

جدول ۱. خلاصه ای از عوامل شناخته شده اثرگذار بر جاری سازی راهبرد

منبع	عوامل شناخته شده اثرگذار بر جاری سازی راهبرد
[۱۰]	عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد را به ارتباط بین هفت عامل راهبرد، ساختار، نظام ها، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت ها و ارزش های مشترک مرتبط دانسته اند.
[۱۲]	سه عامل ارزیابی محیطی، رهبری و هدایت پذیر و منابع انسانی را به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد معرفی کرده اند.
[۲۰]	شش عامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی را در یک چارچوب مفهومی تبیین کرده اند و معتقدند تعامل میان این عوامل فرایند جاری سازی استراتژی را با خطر روبرو می سازد. این شش عامل عبارتند از سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیرواضح و اولویت های متعارض، تیم مدیریت، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی و ضعف مهارت رهبری در سطوح پایین سازمانی می باشند.
[۳۳]	چهار عامل کلیدی شفاف کردن و ترجمه چشم انداز و راهبرد، روابط و ارتباطات، برنامه ریزی و هدف گذاری و بازخورد و یادگیری راهبردی را برای پیاده سازی موفق برنامه های راهبردی توصیه کرده اند.
[۳۶]	با جمع بندی عوامل تأثیرگذار بر جاری سازی استراتژی و تفکیک آن ها به سه گروه، محتوا: شامل جهت گیری راهبردی، زمینه: شامل رهبری، فرهنگ، ساختار و عدم اطمینان محیطی، فرآیند: شامل برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، افراد و کنترل و در نهایت عنوان می کند استراتژی در زمینه داخلی سازمان اجرا می گردد و سه عامل رهبری، ساختار و فرهنگ بر عوامل فرآیندی تأثیر می گذارند.
[۳۰]	در الگوی خود، بدون مشخص نمودن تعاملات میان عناصر هشت گانه ی چارچوب خود، بر وجود هماهنگی و تناسب میان استراتژی، ساختار هدفمند، منابع، ارزش های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و عملکرد راهبردی تأکید می کند.
[۴۰]	شامل هفت عنصر سیستم بازخور دهنده، منابع کافی، رهبری و هدایت، انگیزش کارکنان در تمامی سطوح، ارتباطات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی را برای اداری فرآیند اجرا معرفی می کند.
[۱۳]	پیاده سازی را در دو بخش بررسی می کنند. بخش اول را عملیاتی کردن راهبرد می نامند که به تدوین راهبردهای کارکردی آن اطلاق می شود و بخش دوم را نهادینه کردن راهبرد می نامند که به مسائلی مانند تغییر فرهنگ، ساختار، رهبری می پردازد.
[۳۴]	جاری سازی استراتژی را در قالب یک فرآیند 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 سهامداران به موازات سه مرحله ی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است و موفقیت در جاری سازی برنامه های راهبردی مستلزم حفظ تناسب میان پنج سازه و حصول الزامات کیفی آن ها دانسته شده است.
[۱۹]	فرایند جاری سازی استراتژی را به سه بخش آماده سازی استراتژی، مدیریت تغییرات و یکپارچه سازی استراتژی تقسیم گردانده است و معتقد است پیاده سازی برنامه های راهبردی باید در انتها به یکپارچگی راهبردی در سطح عمودی درون نواحی وظیفه ای؛ و یکپارچگی راهبردی در سطح افقی میان واحدهای گوناگون سازمانی منجر شود.
[۲۸]	در مطالعات خود عوامل زیر را شناسایی نمود: ۱. هدف گذاری صریح و واضح؛ ۲. روایی نظریه سیاست، اجرای آزمایشی و بازخورد؛ ۳. توافق همگانی در مورد سیاستها؛ ۴. کاهش دشواری های فنی، تعدیل اهداف سیاست و تعریف دقیق گروه های هدف؛ ۵. استقلال نسبی در ارکان اجرایی؛ ۶. مشکل بودن وظایف و مسئولیتها؛ ۷. وجود ارتباطات و داشتن نظام ارزیابی عملکرد؛ ۸. توجه به اوضاع اجتماعی جامعه؛ ۹. توجه به تغییرات فن آوری، تغییرات سیاسی؛ ۱۰. سازمان دهی تجهیزات اداری؛ ۱۱. منابع گروه های سیاسی و اقتصادی؛ ۱۲. حمایت عمومی و همسویی مدیریت دولتی؛ ۱۳. تخصیص بهینه منابع و امکانات؛ ۱۴. استفاده از ابزارهای اجرایی مناسب با

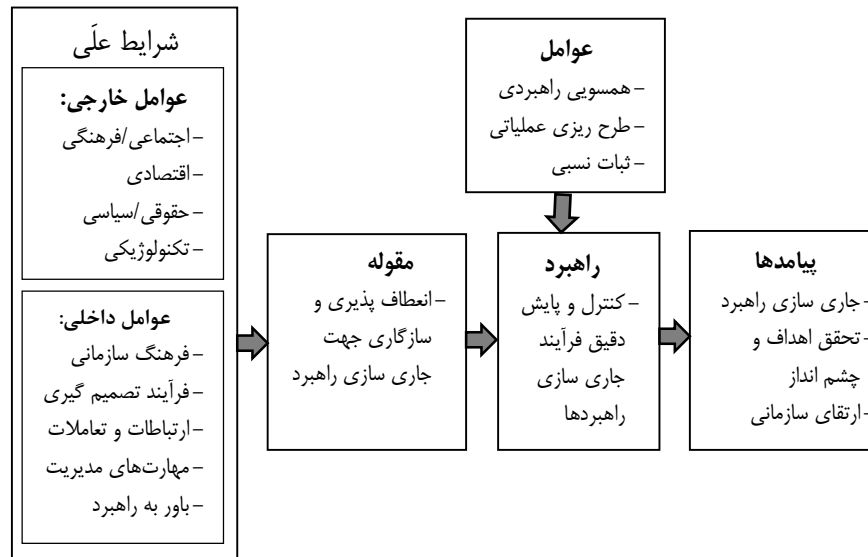
منبع	عوامل شناخته شده اثرگذار بر جاری‌سازی راهبرد
	هنجارها و ارزش‌های اجتماعی؛ ۱۵. ظرفیت‌سازی سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مهارتی اجرا ۱۵. حمایت مدیران عالی.
[۳]	در پژوهش خود ساختار سازمانی همسو، فرهنگ‌سازمانی هدایتگر، نیروی انسانی توانمند، بودجه و منابع مالی مکفی، هم‌ترازی عمودی راهبردها، سیستم کنترلی مناسب، سیستم پاداش و تقویت را عوامل اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد سازمانی بیان می‌کند.
[۱۹]	جاری‌سازی برنامه‌های راهبردی را در شش گروه دسته‌بندی نموده‌اند: ۱. پشتوانه محتوایی پیاده‌سازی نقشه؛ ۲. سازمان‌دهی و تقسیم‌کار ملی برای پیاده‌سازی نقشه؛ ۳. ساختار ملی و محیط بین‌المللی پیاده‌سازی نقشه؛ ۴. شرایط زیرساختی پیاده‌سازی نقشه، ۵. الزامات راهبردی پیاده‌سازی نقشه؛ و ۶. پیامدهای پیاده‌سازی نقشه.

دیب و سینکین در سال ۲۰۰۲ نیز در مطالعات خود روی موانع اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها، مهم‌ترین این عوامل را به شرح زیر دسته‌بندی کردند: ۱. درک ضعیف از مفهوم بازاریابی؛ ۲. کمبود یا عدم تحلیل‌های بازاریابی؛ ۳. تدوین راهبردهای بازاریابی بدون تحلیل یا صورت‌بندی برنامه‌های تاکتیکی برای آمیزه بازاریابی؛ ۴. دید بسته از محیط خارجی بازاریابی؛ ۵. ضعف در هوشمندی بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت؛ ۶. اشتراک درونی ناکافی از هوشمندی بازاریابی؛ ۷. درک و حمایت ناکافی از جانب مدیریت ارشد؛ ۸. ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای؛ ۹. کم‌توجهی یا بی‌توجهی به فعالیت برنامه‌ریزی؛ ۱۰. تأثیر رویدادهای عملیاتی و سازمانی بر برنامه‌ریزی و کارکنان؛ ۱۱. فقدان اعتماد و اطمینان؛ ۱۲. فرصت اندک برای تفکر جانبی (تفکر نوآورانه).^۱ برابسون نیز چهار عامل در طرح‌های راهبردی را شناسایی نموده و عنوان می‌نماید پاسخگویی به عوامل زیر می‌تواند موفقیت در اجرای راهبردها را تضمین نمود. این نظریه در سال ۲۰۰۵ مطرح شده است.

- ۱) عامل انسانی: چگونگی ایجاد حس و تفهیم مشترک از برنامه راهبردی در منابع انسانی؛
 - ۲) عامل فرآیندی: چگونگی ارائه و تعریف فرایندهای کسب و کار سازمان؛
 - ۳) عامل ساختاری: چگونگی حمایت ساختار سازمان از ماهیت جمعی برنامه راهبردی؛
 - ۴) عامل نهادی: تعریف مسئولیت‌های اصلی رهبران نهادی سازمان.
- با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان ادعان داشت که راهبرد، فرآیندی پویا، تکرار شونده و پیچیده است که با هدف رسیدن به اهداف راهبردی و جهت تبدیل برنامه‌های راهبردی به واقعیات انجام می‌شود و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران و کارمندان است.

الگوی پیشنهادی تحقیق

با توجه به آنچه بیان شد مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه می‌گردد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش:

- فرضیه ۱: عوامل خارجی بر جاری‌سازی راهبرد در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۲: عوامل داخلی بر جاری‌سازی راهبرد در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۳: انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان بر فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۴: همسویی راهبردی بر فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۵: طرح‌ریزی عملیاتی بر فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۶: ثبات نسبی بر فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان مؤثر است.
- فرضیه ۷: فرآیند کنترل، پایش و اجرای راهبردها در سازمان بر تحقق اهداف و چشم‌اندازهای آن مؤثر است.
- فرضیه ۸: فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها بر ارتقای سازمان مؤثر است.

۳. روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی مبحثی است که به بررسی روش شناخت علمی در علم می‌پردازد؛ به بیانی دیگر روش‌شناسی، مطالعه منظم و منطقی اصولی است که جستجوی علمی را راهبری می‌کند. بنابراین؛

تحقق اهداف اصلی هر مطالعه تنها زمانی میسر می‌شود که جستجوی شناخت با روش صحیح انجام گیرد [۲۴][۳]. در پژوهش حاضر با توجه به روش‌شناسی کمی تحقیق، پارادایم حاکم بر پژوهش، اثبات‌گرا است. بر اساس این پارادایم، جهان مستقل از ادراکات افراد وجود دارد و واقعیت اجتماعی همچون واقعیت فیزیکی، پدیده‌ای عینی و نظم‌پذیر است که به شکل قوانین اجتماعی از طریق حواس، قابل درک و شناسایی است. از این رو علوم اجتماعی اثبات‌گرا نیز همچون علوم طبیعی، از روش‌ها و فن‌های عینی برای مشاهده، شناخت و تبیین رفتارهای اجتماعی استفاده می‌کند. رویکرد حاکم بر پژوهش حاضر، فرضیه‌ای-قیاسی و راهبرد بکار گرفته شده در آن، توصیفی و پیمایشی-تحلیلی است، زیرا؛ محقق درصدد است تا در فرآیند انجام تحقیق، از طریق آزمون فرضیات و بررسی مدل در جامعه آماری به ماهیت حقیقت پی ببرد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته با سوالات بسته و طیف پنج-گزینه‌ای لیکرت است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت‌های بیمه (ایران، معلم و آسیا) در شهر شیراز تشکیل می‌دهند، که بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه آن، برابر با ۲۷۸ نفر تعیین گردید. بدین ترتیب، نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی انجام گردید و در غایت پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۲۷۱ پرسشنامه جهت بررسی و تحلیل، مورد استفاده قرار گرفت.

پایایی و روایی. در این مطالعه روایی پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی^۱ (CFA) و نرم‌افزار AMOS به انجام گرفته است. بر این اساس؛ معناداری وزن رگرسیون (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. بررسی اعتبار سازه برای پرسش‌نامه این پژوهش در چند مرحله صورت گرفته است. بدین منظور قبل از بررسی بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه، ابتدا نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. این مهم در نرم‌افزار آموس به وسیله دو شاخص کشیدگی و کجی سنجیده شد، مقادیر این دو شاخص جهت نرمال بودن داده‌ها در بهترین حالت بین (۱ و -۱) هست. که در مورد داده‌های این پژوهش نیز مصداق داشت. پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، به منظور سنجش اعتبار سازه مدل، در قالب دو شاخص روایی همگرایی و افتراقی برای هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به طور جداگانه بررسی شدند، سپس مدل اندازه‌گیری کلی مورد بررسی قرار گرفت، روایی سازه در هر دو مرحله مورد تأیید قرار گرفت. بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت گرفته است. در این قسمت مقدار ضریب به دست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام

1 Confirmatory Factor Technique

روایی به شرح جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به این که برای تمام متغیرها و ابعاد آن این مقدار بالای ۰/۷ هست می توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ
عوامل خارجی	۰/۸۴۸
عوامل داخلی	۰/۸۵۵
انعطاف پذیری و سازگاری سازمان در جاری سازی راهبردها	۰/۷۸۰
همسویی راهبردی	۰/۸۳۰
طرح ریزی عملیاتی	۰/۷۸۵
ثبات نسبی	۰/۷۰۶
فرآیند کنترل، پایش و اجرای راهبردها در سازمان	۰/۸۱۴
تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمان	۰/۸۵۱
ارتقای سازمان	۰/۷۹۷

۴. تحلیل داده ها و یافته ها

یافته های جمعیت شناختی

در جدول ۳ سیمای کلی پاسخ دهندگان همچون جنسیت، سن و میزان تحصیلات آن ها مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۳. سیمای کلی پاسخ دهندگان در بخش کمی تحقیق

متغیرها	شاخص	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸۹	۶۶/۴
	مرد	۱۹۵	۳۳/۶
سن	کمتر از ۴۰ سال	۵۵	۱۹/۴
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲۵	۴۴
	بین ۵۱ تا ۶۰ سال	۹۵	۳۳/۶
	بیشتر از ۶۱ سال	۷	۳
تحصیلات	فوق دیپلم	۸۵	۲۹/۹
	لیسانس	۱۷۴	۴۵/۸
	فوق لیسانس	۶۶	۲۳/۲
	دکتری	۳	۱/۱
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۳۷	۱۳/۴
	بین ۵ تا ۱۵ سال	۱۵۱	۵۳/۱
	بین ۱۶ تا ۲۵ سال	۷۰	۲۴/۷
	بیشتر از ۲۶ سال	۲۵	۸/۸

آمار استنباطی

آمار استنباطی هنگامی موضوعیت پیدا می‌کند که نمونه‌گیری وجود داشته باشد [۶]. پس از بررسی توصیف آماری در ادامه با استفاده از آمار استنباطی، ابتدا روایی و پایایی ابزار پژوهش و در نهایت فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج بررسی روایی (تحلیل عاملی تأییدی)

پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. بررسی روایی سازه برای پرسش‌نامه این پژوهش در چند مرحله صورت گرفته است که در ادامه مورد بحث واقع می‌شود.

بررسی شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری

قبل از انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید اطمینان یافت که می‌توان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده نمود. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت^۱ استفاده می‌شود [۱]. شاخص KMO شاخصی شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب هست. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۵٪ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است؛ زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. جدول ۴ نتایج این دو شاخص را برای سازه‌های مختلف پرسش‌نامه نشان می‌دهد.

نتایج آزمون بارتلت و KMO به‌عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان می‌دهد، که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمام متغیرها و مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۵ هست بر این اساس می‌توان از مناسب بودن حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد.

1 Bartlett's test

جدول ۴. نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	شاخص KMO	آزمون بارتلت
عوامل خارجی	۰/۷۸۶	۰/۰
عوامل داخلی	۰/۸۶۲	۰/۰
انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان در جاری‌سازی راهبردها	۰/۶۵۴	۰/۰
همسویی راهبردی	۰/۸۳۶	۰/۰
طرح‌ریزی عملیاتی	۰/۶۶۵	۰/۰
ثبات نسبی	۰/۵۰۰	۰/۰
فرآیند کنترل، پایش و اجرای راهبردها در سازمان	۰/۷۸۰	۰/۰
تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان	۰/۷۲۵	۰/۰
ارتقای سازمان	۰/۵۰۰	۰/۰

بررسی نرمال بودن داده‌ها. قبل از بررسی بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه ابتدا نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مهم در نرم‌افزار آموس به وسیله دو شاخص کشیدگی و کجی^۱ سنجیده می‌شود [۱۷]. ضریب چولگی و ضریب کشیدگی، دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها هستند که با داشتن این شاخص‌ها می‌توان به نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها پی برد. چولگی^۲ معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع هست. کشیدگی^۳ نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند [۷]. مقادیر این دو شاخص را جهت نرمال بودن داده‌ها در بهترین حالت بین (۱ و -۱) هست. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار این دو شاخص برای تمامی گویه‌ها در دامنه ۱ تا -۱ قرار دارد.

بررسی روایی همگرا. پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه در جدول شماره ۵ ارائه شده است. شاخص‌های اعتبار سازه مدل اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی هست. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیون) می‌باید معنادار و از ۰/۵ بزرگتر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار گیرد که حد مطلوب CR حداقل ۰/۷ و حد مطلوب AVE حداقل ۰/۵ هست. نتایج بررسی CR و AVE در دو ستون آخر جدول ۵ ارائه شده است.

1 Stretch and Inclination Index
 2 Skewness
 3 Kurtosis

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

نام متغیر	گویه	کشیدگی	چولگی	بار عاملی	معناداری	نتیجه	AVE	CR
عوامل خارجی	۱Q	-۰/۹۶۷	۰/۴۳۱	۰/۸۱۷	۰/۱	معنادار	۰/۶۹۱	۰/۸۴۱
	۲Q	-۰/۵۸۹	۰/۳۰۵	۰/۷۱۶	۰/۱	معنادار		
	۳Q	-۰/۹۴۳	۰/۲۰	۰/۷۳۸	۰/۱	معنادار		
	۴Q	-۰/۵۲۸	-۰/۳۴۷	۰/۷۸۷	۰/۱	معنادار		
	۵Q	-۰/۷۲۵	۰/۲۵۵	۰/۶۷۰	۰/۱	معنادار		
	۶Q	-۰/۱۶۳	-۰/۲۹۹	۰/۶۷۹	۰/۱	معنادار		
عوامل داخلی	۷Q	-۰/۸۹	۰/۲۸۶	۰/۷۷۰	۰/۱	معنادار	۰/۵۴۵	۰/۷۵۲
	۸Q	-۰/۸۷۲	۰/۲۱۱	۰/۷۷۷	۰/۱	معنادار		
	۹Q	-۰/۵۵۱	۰/۲۱۱	۰/۷۵۲	۰/۱	معنادار		
	۱۰Q	-۰/۵۶۰	۰/۲۱۱	۰/۵۴۱	۰/۱	معنادار		
	۱۱Q	-۰/۷۶۴	۰/۴۶۳	۰/۶۷۹	۰/۱	معنادار		
	۱۲Q	-۰/۶۰۹	۰/۵۱۵	۰/۷۶۹	۰/۱	معنادار		
انعطاف پذیری و سازگاری سازمان	۱۳Q	-۰/۶۱	-۰/۴۳۸	۰/۵۲۶	۰/۱	معنادار	۰/۶۱۰	۰/۸۰۱
	۱۴Q	-۰/۳۶۷	-۰/۱۷۷	۰/۵۶۲	۰/۱	معنادار		
	۱۵Q	-۰/۲۰۸	-۰/۸۱۸	۰/۵۷۶	۰/۱	معنادار		
همسویی راهبردی	۱۶Q	-۰/۷۴۳	۰/۸۹۴	۰/۷۸۰	۰/۱	معنادار	۰/۶۲۰	۰/۸۳۴
	۱۷Q	-۰/۵۷۹	۰/۳۹۱	۰/۷۰۱	۰/۱	معنادار		
	۱۸Q	-۰/۶۱۸	-۰/۶۱۲	۰/۷۶۱	۰/۱	معنادار		
	۱۹Q	-۰/۷۴۱	۰/۳۰۰	۰/۸۱۱	۰/۱	معنادار		
طرح ریزی عملیاتی	۲۰Q	-۰/۵۷۲	۰/۱۹۴	۰/۷۰۰	۰/۱	معنادار	۰/۶۱۷	۰/۸۱۶
	۲۱Q	-۰/۲۳۳	-۰/۳۵۲	۰/۵۳۱	۰/۱	معنادار		
ثبات نسبی	۲۲Q	-۰/۶۷۶	-۰/۶۸۹	۰/۷۱۴	۰/۱	معنادار	۰/۷۷۲	۰/۸۹۴
	۲۳Q	-۰/۷۱۱	-۰/۶۴۳	۰/۸۱۴	۰/۱	معنادار		
فرآیند کنترل، پایش و اجرای راهبرد	۲۴Q	-۰/۵۸۶	-۰/۵۸۱	۰/۶۷۰	۰/۱	معنادار	۰/۶۴۲	۰/۷۷۹
	۲۵Q	-۰/۵۳۱	-۰/۲۸۹	۰/۷۸۳	۰/۱	معنادار		
	۲۶Q	-۰/۷۳۹	۰/۶۱۲	۰/۶۵۱	۰/۱	معنادار		
تحقق و چشم اندازهای سازمان	۲۷Q	-۰/۲۵۲	-۰/۲۰۲	۰/۵۸۱	۰/۱	معنادار	۰/۷۷۲	۰/۸۹۰
	۲۸Q	-۰/۶۹۷	-۰/۷۱۹	۰/۸۱۳	۰/۱	معنادار		
ارتقای سازمان	۲۹Q	-۰/۷۰۴	-۰/۳۳۴	۰/۸۳۶	۰/۱	معنادار	۰/۸۳۱	۰/۹۲۶
	۳۰Q	۰/۷۹۷	-۰/۴۶۸	۰/۸۲۷	۰/۱	معنادار		
	۳۱Q	-۰/۷۷۳	۰/۵۰	۰/۷۷۹	۰/۱	معنادار		
ارتقای سازمان	۳۲Q	-۰/۴۸۳	۰/۲۷۲	۰/۸۳۹	۰/۱	معنادار	۰/۸۳۱	۰/۹۲۶
	۳۳Q	-۰/۵۳۸	-۰/۶	۰/۷۹۱	۰/۱	معنادار		

طبق جدول ۵ در مدل تحلیل عاملی برازش یافته بار عاملی همه گویه های متغیرها و ابعاد معنادار شده‌اند و هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند بررسی کنار گذاشته نشد. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۵ باشد. لذا در نهایت، ۳۳ گویه از پرسش‌نامه، مورد بررسی قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه بار عاملی بعضی از گویه‌ها علی‌رغم معناداری کمتر از ۰/۵ است لذا جهت اطمینان بیشتر از روایی همگرایی مدل مقدار دو شاخص CR و AVE برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌ها مورد بررسی قرار گرفت که هر دو مقدار برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌ها به ترتیب بیشتر ۰/۷ و ۰/۵ می‌باشند بر این اساس و با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان از روایی همگرایی پرسش‌نامه اطمینان حاصل کرد.

جدول ۶. نتیجه اعتبار افتراقی برای متغیر سلامت سازمانی

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
عوامل خارجی	۰/۸۳۱								
عوامل داخلی	۰/۶۷۷	۰/۷۳۸							
انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان	۰/۵۳۰	۰/۵۳۱	۰/۷۸۱						
همسویی راهبردی	۰/۶۶۸	۰/۵۷۲	۰/۶۴۵	۰/۷۸۷					
طرح‌ریزی عملیاتی	۰/۶۷۲	۰/۵۷۲	۰/۵۹۲	۰/۶۰۹	۰/۷۸۵				
ثبات نسبی فرآیند کنترل، پایش و اجرای راهبردها	۰/۵۸۷	۰/۵۳۳	۰/۵۶۳	۰/۶۳۹	۰/۶۸۰	۰/۸۷۸			
تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان	۰/۶۵۸	۰/۷۶۸	۰/۵۰۳	۰/۶۶۰	۰/۶۵۲	۰/۶۳۱	۰/۶۹۲	۰/۸۷۸	
ارتقای سازمان	۰/۴۷۹	۰/۴۶۱	۰/۴۸۲	۰/۵۹۰	۰/۵۱۸	۰/۴۰۰	۰/۵۴۷	۰/۵۳۰	۰/۹۱۱

بررسی روایی افتراقی. اعتبار افتراقی نشان می‌دهد که آیا یک سازه از سازه‌های دیگر مدل متفاوت هست یا خیر؟ [۴۳]. برای محاسبه روایی افتراقی باید ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر باشد. [۲۶][۷] مقادیر قطر اصلی در جدول ۶ نشان دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان دهنده همبستگی بین سازه‌ها است. ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط مورد نظر مطابقت دارند و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از اعتبار افتراقی برخوردارند.

شاخص‌های برازش مدل. همچنین شاخص‌های برازش مدل CFA به همراه مقادیر مطلوب آن‌ها در جدول ۷ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معناداری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

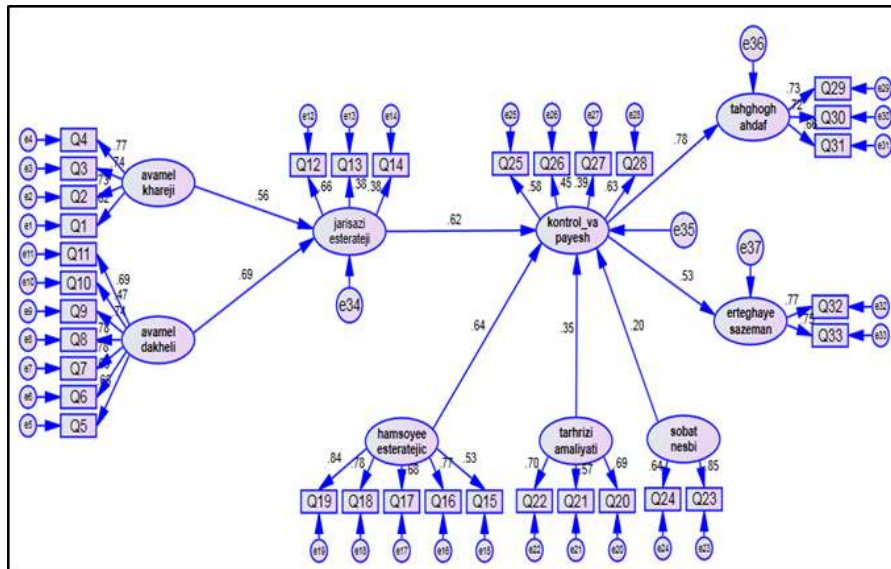
مقدار به دست آمده در مدل اندازه‌گیری	مقدار ایده‌آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۴۵۹	-	-	درجه آزادی (df)
۹۷۸/۴۷۹	$df \leq \chi^2 \leq \chi^2_{0.05}$	$\chi^2/df \leq \chi^2_{0.05}$	کای اسکوئر (χ^2)
۲/۱۳۲	$\chi^2/df \leq \chi^2_{0.05}$	$\chi^2/df \leq \chi^2_{0.05}$	کای اسکوئر بهینه شده (χ^2/df)
۰/۸۷۸	$1 \leq GFI \leq 0.95$	$0.80 < GFI < 0.95$	نیکویی برازش (GFI)
۰/۴۹	$0.5 \leq RMR \leq 1$	$0.1 < RMR < 0.5$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۰۲	$0.1 \leq CFI \leq 0.97$	$0.90 < CFI < 0.97$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۷۱	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.08$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۶۳۷	$1 \leq PGFI \leq 0.60$	$0.50 < PGFI < 0.60$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۶۸۴	$1 \leq PNFI \leq 0.60$	$0.50 < PNFI < 0.60$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

آزمون الگوی مفهومی تحقیق

جهت آزمون فرضیه پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شده است که در ادامه مورد بحث واقع شده است.

مدل معادلات ساختاری

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار پژوهش با تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۲. مدل برازش شده پژوهش

لازم به ذکر است که در این مدل گویه‌ها نقش متغیر مشاهده شده و خود متغیرها نقش متغیر مکنون را ایفا می‌کند.

تحلیل مدل ساختاری

برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل (CFI, GFI, RMR...) استفاده می‌شود [۲۰]. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت در آن صورت می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند که برای آزمون قابل قبول بودن این ضرایب (ضرایب تأثیر بارهای عامل) از شاخص جزئی P استفاده می‌شود که مقدار آن برای مقادیر قابل قبول کمتر از ۰/۵ هست. جدول ۸ شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

مقدار به دست آمده در مدل	مقدار ایده‌آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۴۷۸	-	-	درجه آزادی (df)
۱۲۲۲/۳۹۰	$df \leq \chi^2 \leq \chi^2_0$	$\chi^2/df \leq \chi^2_0$	کای دو (χ^2)
۲/۵۵۷	$\chi^2/df \leq \chi^2_0$	$\chi^2/df \leq \chi^2_0$	کای دو بهینه شده (χ^2/df)
۰/۸۴۳	$0.1 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 < GFI < 0.8$	نیکویی برازش (GFI)
۰/۶۵	$5 \leq RMR \leq 0$	$10 < RMR \leq 0$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۰۵	$0.1 \leq CFI \leq 0.97$	$0.97 \leq CFI < 0.9$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۷۰	$5 \leq RMSEA \leq 0$	$8 < RMSEA \leq 0.5$	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۵۵۸	$0.1 \leq PGFI \leq 0.6$	$0.6 \leq PGFI < 0.5$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۵۷۶	$0.1 \leq PNFI \leq 0.6$	$0.6 \leq PNFI < 0.5$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای دو بهنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای دو به درجه‌ی آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند [۱۱]. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۵۵۷ است که مقداری مناسب و قابل قبول است. شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل دارد. مقدار GFI برای مدل ۰/۸۴۳ به دست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد. ماتریس باقی‌مانده‌ی یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۶۵ که برای مدل مقداری مطلوب است. شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ به‌عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ برای این شاخص برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای مدل مذکور ۰/۹۰۵ که با توجه به اینکه بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ هست می‌توان اظهار داشت که داده‌ها به‌طور بسیار مناسبی برازش یافته‌اند یا به عبارت دیگر مدل از مدل استقلال، فاصله و یک مدل اشباع نزدیک می‌شود. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقی مانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار ۰/۷ یا کوچک‌تر برای

این شاخص هستند. برازش مدل‌هایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شود [۱۱]. مقدار RMSEA برای این مدل ۰/۶۵ به دست آمده که نشان‌گر قابل قبول بودن مدل هست. با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری پژوهش مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی مقدار معناداری و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول مقدار معناداری برای رابطه مورد نظر کمتر از ۰/۵ و یا مقدار شاخص دوم (t-value) از $\pm 1/96$ بیشتر باشد. همان‌گونه که در جدول ۹ نشان داده شده است تمامی روابط بین متغیرهای پژوهش مثبت و معنادار می‌باشند بنابراین می‌توان بیان داشت که روابط در نظر گرفته شده در مدل درست و منطقی می‌باشند و مدل ارائه شده تأیید می‌گردد.

جدول ۹. ضریب رگرسیونی و معناداری اثرات بین متغیرها

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۱	عوامل خارجی ← جاری‌سازی راهبردها در سازمان	۰/۵۶۴	۰/۰	۶/۶۰۸	معنادار
۲	عوامل داخلی ← جاری‌سازی راهبردها در سازمان	۰/۶۹۱	۰/۰	۶/۸۰۳	معنادار
۳	انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان در جاری‌سازی راهبردها ← فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان	۰/۶۲۲	۰/۰	۶/۷۹	معنادار
۴	همسویی راهبردی ← فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان	۰/۶۳۵	۰/۰	۵/۶۶۶	معنادار
۵	طرح‌ریزی عملیاتی ← فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان	۰/۳۴۶	۰/۰	۴/۲۶۲	معنادار
۶	ثبات نسبی ← فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان	۰/۲۰۲	۰/۲۱	۲/۳۱۶	معنادار
۷	فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان ← تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان	۰/۷۷۸	۰/۰	۶/۶۳۶	معنادار
۸	فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان ← ارتقای سازمان	۰/۵۲۸	۰/۰	۴/۹۶۳	معنادار

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شناسایی تعامل و پویایی‌های موجود میان عناصر تأثیرگذار بر فرآیند جاری‌سازی راهبردهای تدوین شده یکی از مهم‌ترین اولویت‌های پژوهش‌هایی بشمار می‌رود [۲۷]. زیرا با افزایش نرخ به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ایرانی، مشکلات و آسیب‌های جاری‌سازی

استراتژی‌ها بیش از پیش نمایان می‌شوند. پژوهش حاضر بر مبنای این اولویت و با اتخاذ رویکرد تجویزی درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر چگونگی جاری‌سازی راهبردها در سه شرکت بیمه ایران، معلم و آسیا در شهر شیراز انجام گردیده است. بنابراین؛ از خلال بررسی پیشینه‌ی نظری و بهره‌گیری از نظرات خبرگان دانشگاهی هشت مؤلفه‌ی عوامل خارجی، عوامل داخلی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، همسویی راهبردی، طرح‌ریزی عملیاتی، ثبات نسبی، کنترل و پایش دقیق فرآیند اجرای راهبردها، تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان و ارتقای سازمان شناسایی و در قالب الگوی پیشنهادی طبقه‌بندی گردیدند. سپس الگوی ارائه شده به‌منظور برازش و اطمینان از صحت از درستی روند بکار گرفته شده، مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین ترتیب پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته که روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی، به تأیید رسیده است، صحت فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. نتایج حاصله مؤید برازش مدل نظری پژوهش است.

بر این اساس فرضیه اول این پژوهش مبنی بر اثرگذاری عوامل خارجی (شامل اجتماعی/ فرهنگی، اقتصادی، حقوقی- سیاسی و فناورانه) بر چگونگی جاری‌سازی راهبرد در سازمان مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه با یافته‌های استریکلند در سال ۱۹۹۹، اوکیوموس در سال ۲۰۰۳، قلی‌پور در سال ۱۳۹۰ و باقری در سال ۱۳۹۵ همخوانی دارد.

در بررسی فرضیه دوم مبنی بر تأثیر عوامل داخلی (فرهنگ‌سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری، ارتباطات و تعاملات، مهارت‌های مدیریت و باور به استراتژی) بر جاری‌سازی راهبرد در سازمان، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با نتایج پژوهش‌های واترمن در سال ۱۹۸۰، بیر و ایزنشتات در سال ۲۰۰۰، هیگینز در سال ۲۰۰۵، پیرس و رایبسون در سال ۲۰۰۵، برنز در سال ۲۰۰۷، کازمی در سال ۲۰۰۸، قلی‌پور در سال ۱۳۹۰، رهنورد در سال ۱۳۹۳ و باقری در سال ۱۳۹۵ مطابقت دارد.

بررسی فرضیه سوم پژوهش مبنی بر انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان در جاری‌سازی راهبردها بر فرآیند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها در سازمان نیز مورد تأیید قرار گرفت. براین اساس می‌توان ادعان داشت که انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان در جاری‌سازی راهبرد از طریق منظور پایش مستمر محیطی، اطمینان از صحت محتوا و فرایند راهبردها، فراهم آوردن بسترها و زمینه‌های برای راهبردها و جلوگیری از بروز انحرافات احتمالی در فرایند اجرای راهبردها و در صورت لزوم اصلاح انحرافات به وجود آمده، موجبات جاری‌سازی راهبردها را در سازمان فراهم می‌آورد. این یافته با دستاوردهای مطالعات کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۱، کازمی در سال ۲۰۰۸، و قلی‌پور در سال ۱۳۹۰ همخوانی دارد.

فرضیه چهارم این پژوهش به مطالعه تأثیر همسویی راهبردی بر فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق فرایند اجرای راهبردها پرداخته است. این فرضیه بر اساس نتایج حاصله مورد تأیید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات رهنورد در سال ۱۳۹۱ و قیصری در سال ۱۳۹۶ همخوانی دارد. بر این اساس نتایج این بررسی مؤید آن است که همسویی راهبردی سازمان در بخش‌ها و واحدهای مختلف آن اعم از منابع انسانی، راهبردها، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ‌سازمانی سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن کاهش هزینه‌های مادی و معنوی ناشی از عدم تطابق‌ها و تناقض‌های ناشی از عدم همسویی‌ها، به‌طور صحیح‌تر و دقیق‌تری و با سرعت بیشتری به پایش و کنترل فرایند اجرای راهبردهای خود بپردازد.

بررسی اثرگذاری طرح‌ریزی عملیاتی بر فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها، فرضیه پنجم این مطالعه است که مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌ها مؤید آن هستند که با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری حاصله، این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفته است اوکیوموس در سال ۲۰۰۳، باقری در سال ۱۳۹۵ همخوانی دارد. بر این اساس می‌توان گفت طرح‌ریزی عملیاتی با مشخص نمودن گام‌به‌گام آنچه باید در روند اجرای راهبردها در سازمان انجام شود، همانند نقشه راهنما عمل می‌نماید و فرایند کنترل و پایش اجرای راهبردها را تسهیل می‌نماید.

فرضیه ششم این مطالعه به بررسی اثر ثبات نسبی بر فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها پرداخته است. بر اساس یافته‌ها، نتایج این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس این می‌توان ادعان داشت که برقراری ثبات نسبی در سیاست‌های سازمان، سبک و نحوه مدیریت و قوانین اعم از مالی و بانکی می‌تواند اهمیت بسزایی در اجرای مطلوب راهبردهای و همچنین بازخوردگیری از فرایند اجرای آن‌ها دارد ضمن آنکه فقدان ثبات نسبی موجب ایجاد هزینه‌های گزاف ناشی از نیمه‌کاره رها کردن راهبردهای قبلی و اجرای راهبردهای جایگزین می‌گردد. این یافته با نتایج مطالعات امامی در سال ۱۳۹۵ مطابقت دارد.

در بررسی فرضیه هفتم این پژوهش به آزمون اثرات فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها بر تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان پرداخته شده است. این فرضیه نیز بر اساس نتایج حاصله مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین می‌توان عنوان داشت که کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها از طریق ایجاد و حفظ هماهنگی میان فعالیت‌ها و تنظیم اهداف سازگار به اتخاذ تصمیمات منسجم در هنگام اجرای راهبردها، افزایش توان تبدیل برنامه‌ها به اقدامات عملی، و بهبود توان زمان‌بندی، بودجه‌بندی و نظارت بر پیشرفت کار کمک می‌کند.

فرضیه هشتم این پژوهش به بررسی و آزمون تأثیر فرایند کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها بر ارتقای سازمان پرداخته است. بر اساس نتایج به دست آمده، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. بدین ترتیب می‌توان ادعان داشت که کنترل، پایش و اجرای دقیق راهبردها، علاوه

بر فراهم آوردن بسترهای لازم جهت دستیابی به اهداف سازمانی تعیین‌شده و تحقق برنامه‌های طراحی شده در سازمان، از طریق تعدیل فعالیت‌ها، تعیین اولویت‌های جدید و تعدیل و تغییر برنامه‌های اجرایی منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی و در نتیجه ارتقای جایگاه سازمان می‌گردد. بر این اساس می‌توان اذعان داشت که با توجه به یافته‌های این پژوهش جاری‌سازی راهبردهای تدوین شده در راستای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای تبیین شده برای سازمان جز در پرتو هماهنگی و توجه همه‌جانبه به ابعاد مختلف اعم از همسویی و هماهنگی میان اهداف و راهبردها، تعاملات و ارتباطات قوی در سازمان، ساختارهای متناسب، نگرش و باورهای عمیق نسبت به راهبردها و اتخاذ راهبردهایی هدفمند به‌منظور اجرای صحیح راهبرد و شناسایی انحرافات احتمالی در حین اجرای میسر نخواهد بود. زیرا؛ جاری‌سازی راهبرد فرآیندی پویا و مستمر در سازمان است که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی اجزای مختلف سازمان و اعضای آن هست. نکته غایی اینکه؛ یافته‌های این پژوهش، علی‌رغم برآمدن از صنعت بیمه، می‌تواند به‌عنوان مدلی برای جاری‌سازی راهبرد در صنایع و سازمان‌های مختلف به کار گرفته شود. در واقع، ظرفیت بالقوه‌ی پژوهش در این عرصه، چشم‌انداز پژوهش‌های وسیعی را به‌منظور پیگیری مطالعات مشابه را به محققان آتی عرضه می‌نماید. همین امر می‌تواند ضمن تکمیل مدل پژوهش حاضر، سبب طراحی مدل‌های پایدار بومی جهت جاری‌سازی راهبرد در سازمان‌ها گردد.

پیشنهادها

- با توجه به یافته‌های پژوهش و اتکا به مدل مفهومی آن، پیشنهادهای زیر جهت جاری‌سازی راهبرد در صنعت بیمه و سایر سازمان‌ها با کارکرد و ساختار مشابه پیشنهاد می‌گردد:
- طراحی برنامه‌های بهبود مشارکت، انگیزه و تعهد کارکنان و پرورش مدیران با مهارت‌های رهبری.
- تدوین برنامه عملیاتی مناسب و دقیق برای جاری‌سازی راهبرد با توجه به فرآیند گام‌به‌گام ارائه شده در مدل؛
- تعیین واقع‌بینانه و عقلایی، شفاف و دقیق چشم‌انداز، اهداف راهبردی و راهبردها و کسب توافق نظر اعضای سازمان.
- استقرار سیستم نظارت، ارزیابی و کنترل مناسب برای جاری‌سازی راهبردها.

منابع

1. Azar, A., Khosravani, F., & Khodadad Hosseini, S.H. (2014). Structuring the problem of strategy formulation using the strategy of negotiation strategy and reflection of communication and the theory of drama. *Quarterly Journal of New Research in Decision Making*, Volume 1, Issue 1. (In Persian)
2. Akbari Emami, Sh., Mashbaki, A., & Khudadad Hosseini; S.H. (2016). Behavioral design successful implementation of strategy. *Management Research in Iran*. Volume 20, Issue 1. (In Persian)
3. Abbas Zazadeh, M. (2010). Tamali on reliability and reliability in qualitative research. *Journal of Applied Sociology*, Year 23, Issue (45). (In Persian)
4. Cater, T. & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: empirical evidence from slovenian business practice. *JEEMS*, 3, p. 207- 236.
5. Curtis. W, Rooney (2013). Strategic management methodology, translation by seyed mohammad arabi, tehran: cultural research office. (In Persian).
6. Danayefard, H., Alwani, S.M., Azar, A. (2011). Quantitative research methodology in management. tehran: saffarashraqi publishing. (In Persian)
7. Danaeefard, H., Alwani, S.M., & Azar, A. (2011). Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Saffar-Eshraghi Publishing. (In Persian)
8. Fielding, J, Sleney, J. & Thomas, H (2011). Triangulation and integration: processes, claims and implications. *Qualitative Research*. 6 (1), pp. 45-59.7.
9. Ghaffarian, W. & Kayani Gholam R. (2005). How to implement the strategy in practice. *Tadbir's Monthly*, 22, No 14.
10. Hyesr, H. & Wheelwright, S.C. (1984). Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. NewYork: John Wiley & Sons.
11. Iran Nezhad Parizi, M. (1999). Research methods in social sciences. tehran: institute for management research and management. (In Persian)
12. Joyce, W., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). What really works, harper business. NewYork, NY. 7 (3), pp. 25-29.
13. Khalili Shourin, S., & Mahzari, M. (2012). Understanding the barriers to implementing strategic plans and prioritizing them. *Strategic Management Research*, Vol. 20, No. 56. (In Persian)
14. Kazemi Rezaei, S.E., Zartoshtian, SH., & Abbasi, H. (2017). Identifying and prioritizing barriers to designing and implementing strategic. management at sports departments and youth in western Iran. *Contemporary Research in Sport Management and Seventh Year*. No. 13. (In Persian)

15. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2010). Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, M.A: Harvard Business School Publishing Corporation.
16. Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the indian context. *Management Decision*, 46 (1), pp. 1564-1581.
17. Leslie, D. (2008). From strategic planning to strategy implementation in the hotel industry in South Africa. A Thesis Submitted to Pretoria University. Faculty of Economic and Management Sciences, Department of Tourism Management, Degree of Ph.D.
18. Mazlomi, N., & Trustee A. (2010). A template for implementing the strategy plan. *Quarterly Journal of Management Studies* (Improvement and Development). Year 22, Issue 67. (In Persian)
19. Mashbaki, A., Akbari Emami, Sh., & Khudadad Hosseini (2014). Designing a behavioral model for successful strategy implementation. *Quarterly Journal of Management Researches in Iran*, Issue 1, Volume 20, Pages 103-130. (In Persian)
20. MacLennan, A. (2011). Strategy execution: translating strategy into action in complex organization, routledge. NewYork. Morgan-Ellis.
21. McFadyen, T., & Chai, L.K. (2018). Strategies to improve the implementation of policies: a systematic review. *BMJ Open*; 8 (9): e19151. 21. Doi: 10.1136/bmjopen-2017-019151.
22. Miller, S. (1998). Implementing strategic decisions: four key success factors. *organization studies*, 18 (4), pp. 577-602.
23. Mintzberg, H. (2001). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*. 72 (1), pp. 107-114.
24. Morgan-Ellis, J., Alexander, V.D., Cronin, A., Dickinson, M., Fielding, J., Sleney, J., & Thomas, H. (2011). Triangulation and integration: processes, claims and implications. *Qualitative Research*, 6 (1), pp. 45-59.
25. Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1), pp. 48-76.
26. Noble, C.H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45 (2), pp. 119-134.
27. Noble, C.H. (1999b). Building the strategy implementation network, *business horizons*. November-December, pp. 19-28.
28. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41 (9).
29. Schaap, J.I. (2013). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10 (3), pp. 13-37.
30. Schmelzer, C.D. & Olsen, M.D. (1994). Data based strategy implementing framework for companies in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13 (4), pp. 347-359.

31. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, Issue 1, Volume 2, Pages 1-10
32. Struss, A. & Corbin, J. (2008). Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, 2ed, Thousand Oaks, Sage.
33. Tan, Y. T. (2004). Barriers to strategy implementation: a case study of air newzeland. A thesis submitted to Auckland University of technology in partial fulfillment of the degree of business.
34. Pedersen, Kasper Linde (2008). Cracking the code of strategy execution. department of innovation and organizational economics, copenhagen business school, Master Thesis.
35. Pettigrewm, A.M. (2002). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13 (52), pp. 5-16.
36. Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J.M. (2009). A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2 (4): 246-261.
37. Radomska, J. (2015). The concept of sustainable strategy implementation. available on the: [www.mdpi.com/ journal/ Sustainability](http://www.mdpi.com/journal/Sustainability).
38. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: a study of electricity distribution companies in the sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9/1), 69-183.
39. Soderlund, O. (2010). Strategy implementation in inter-organizational collaboration: comparison of cases with deliberate and emergent strategies, Helsinki University of technology, department of computer science and engineering, Masters' Thesis. Sp eculand, 22 (3), pp. 3-6.
40. Vandermaas, Arnoud A. (2008). Strategy implementation in a small island community: an intergrative framework. Ph.D. Thesis. Management/ Erasmus School of Economics Erasmus University.
41. Voss, C.A. (2005). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4), pp. 15-16.
42. Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1999). Structure is not organization, *Business Horizins*, 23 (3), June, pp. 14-26.
43. Yang, L., Sun, G., & Eppler, M. (2010). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation, handbook of research on strategy process. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
44. Zarezadeh, M., Azar, A., & Khadivar, A. (2013). Road map of strategies in public organizations with a comprehensive intervention system approach, *Management research in Iran*. Volume 19, Number 2. (In Persian)