

## مدل راهبردی عملکرد کسب و کارهای الکترونیک

سلطانعلی شهریاری\*، سعید جعفری نیا\*\*، احمد کاربخش راوری\*\*\*

### چکیده

مهم‌ترین هدف این پژوهش بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی استراتژی و تأثیر آن بر عملکرد کسب و کارهای الکترونیکی در قالب مدل مفهومی و آزمون آن است. این پژوهش با ارائه مدل مفهومی سعی در آزمون نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی بین متغیرهای فرآیند عملیاتی، محتوا و زمینه استراتژی با عملکرد سازمانی دارد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع همبستگی به‌طور مشخص مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش کسب و کار الکترونیکی فناوری اطلاعات، فناوری ارتباطات و جامعه اطلاعاتی است و ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای استاندارد با ۳۳ سؤال بوده که ۴۶ شرکت به آن پاسخ داده و برای بررسی روایی آن از روایی همگرا و واگرا و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمان اثرگذار و نقش میانجی‌گری میان محتوا، فرآیند عملیاتی استراتژی و عملکرد سازمانی دارد. اما اثر عوامل زمینه‌ای استراتژی بر پیاده‌سازی آن تأیید نشد.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سازمان؛ پیاده‌سازی استراتژی؛ محتوای استراتژی؛ زمینه استراتژی؛ فرآیند عملیاتی

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۲۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۰۲.

\* استادیار، دانشگاه خوارزمی.

\*\* استادیار، دانشگاه خوارزمی.

\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

Email: Ahmad.karbakhsh@gmail.com

## ۱. مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های اساسی مدیریت، رقابت در محیط کاملاً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کنونی کسب‌وکارها است. از همین رو، مدیران برای بقای سازمان خود نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند [۶]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند بهتر از سازمان‌های دیگر است [۲۴] [۲۹] و اکثر سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی مشکل چندانی نداشته و بیشتر مشکلات آن‌ها معطوف به پیاده‌سازی استراتژی است [۸]. به گونه‌ای که می‌توان اظهار داشت حدود ۹۰ درصد برنامه‌ریزی‌ها در اجرا به مشکل برمی‌خورد و اجرایی نمی‌شوند [۳۴]. مک‌لنن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه درباره پیاده‌سازی استراتژی اظهار می‌کند فقط ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در پیاده‌سازی استراتژی موفق می‌دانند [۲۹]. زیرا مدیران در دانشگاه‌ها در مورد پیاده‌سازی استراتژی آموزش لازم را ندیده‌اند [۲۰]. همچنین بیشتر مطالعات و نظریه‌های مدیریت استراتژیک به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی محدود شده و مطالعات کمتری در زمینه پیاده‌سازی استراتژی صورت گرفته است [۲۲]. در سال‌های گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک، مهم‌ترین و اصلی‌ترین قسمت مدیریت استراتژی شناخته شده است در حالی که پیاده‌سازی استراتژی سبب عملکرد بهتر سازمان‌ها [۱۹، ۴۱] و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود [۵]. کسب مزیت رقابتی به‌ویژه در محیط کسب‌وکارهای الکترونیکی که محیطی بسیار پیچیده و همراه با تغییرات سریع در فناوری و بازار است از اهمیت بیشتری برخوردار است [۱۸]. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب‌وکارهای الکترونیکی بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی بسیار اهمیت دارد تا بتوان با شناخت هر چه بهتر آن‌ها و ارائه راه‌کارهایی، اثرات مثبت آن‌ها را تقویت کرد و اثرات منفی آن‌ها را تقلیل داد [۲۳]. لی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که عوامل زیادی وجود دارد که پیاده‌سازی استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از افرادی که در پیاده‌سازی استراتژی مشارکت دارند تا نحوه تعامل و هماهنگی آن‌ها با هم و نیز سیستم‌های مختلف سازمانی نظیر سیستم‌های کنترل فرآیندهای عملیاتی می‌توانند بر پیاده‌سازی استراتژی اثرگذار باشند [۲۸]. کاسگولو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تمامی این عوامل را در قالب یک مدل مفهومی در دو طبقه کلی متغیرهای مربوط به زمینه استراتژی و فرآیندهای عملیاتی خلاصه کرده‌اند. آن‌ها زمینه استراتژی را شامل رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی دانسته و فرآیندهای عملیاتی را شامل تخصیص منابع، برنامه‌های اجرایی، ارتباطات و کنترل می‌دانند و معتقدند که این عوامل مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی در کسب‌وکارها هستند. به‌طور خلاصه

<sup>۱</sup> MacLennan

<sup>۲</sup> Li

<sup>۳</sup> Köseoglu

پژوهش‌هایی که در حوزه پیاده‌سازی استراتژی انجام شده است را می‌توان در گروه‌های فرآیند پیاده‌سازی استراتژی، موانع پیاده‌سازی استراتژی و بررسی نقش یک یا چند عامل در پیاده‌سازی استراتژی تقسیم‌بندی کرد [۲۶]. برخلاف اکثر پیشینه تحقیق در این زمینه که با هدف شناسایی موانع پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی و یا رتبه‌بندی آن‌ها انجام شده است، این پژوهش به دنبال بررسی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی در صنعت کسب و کارهای الکترونیکی و سنجش این اثر بر عملکرد کلی کسب و کار است. همچنین برخلاف تحقیقات پیشین [۱۳، ۳۸] که برای بررسی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی که معمولاً تأثیر یک یا چند عامل فقط بر پیاده‌سازی استراتژی مورد بررسی قرار گرفته است و تأثیر این عوامل بر عملکرد سازمان نادیده گرفته شده و بررسی نشده است، در این پژوهش بر اساس مرور پژوهش‌های پیشین و مرور مبانی نظری پژوهش مدلی مفهومی جهت بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی و نقش آن در عملکرد کسب و کارهای الکترونیکی ارائه می‌شود. در این پژوهش هدف بررسی نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بین متغیرهای فرآیند عملیاتی، زمینه و محتوا استراتژی با متغیر عملکرد سازمان است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی استراتژی سبب افزایش عملکرد سازمانی شده و یکی از چالش‌های اساسی مدیران در مدیریت کسب و کارهای خود جهت بهبود و افزایش عملکرد، پیاده‌سازی موفق استراتژی است [۵، ۲۶، ۲۹]. پیاده‌سازی استراتژی مجموعه‌ای از تلاش‌ها و اقدامات متمرکز برای انتقال استراتژی تدوین شده به برنامه‌های اجرایی و مجموعه‌ای از تلاش‌ها و فعالیت‌ها برای اجرایی کردن برنامه‌های استراتژی در راستای تحقق اهداف است [۲۰]. پژوهشگران عوامل مختلفی چون شفافیت استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی، مشارکت مدیرعامل و مدیران عالی رتبه، توانایی و تعهد نیروی انسانی و ارتباطات را در پیاده‌سازی استراتژی مؤثر دانسته‌اند [۲، ۲۱، ۲۸، ۳۱، ۳۷]. به‌طور کلی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی شامل محتوا، زمینه و فرآیند عملیاتی است [۳۱].

**محتوای استراتژی** باید شفاف و بدون ابهام و قابل اجرا باشد [۱۵]، یکی از عواملی که در شکست استراتژی‌ها بسیار تأثیرگذار است، تدوین استراتژی به دور از واقعیت سازمان و محیط و بدون تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی توسط مدیران است. در نتیجه، معمولاً بین موقعیت هدف‌گذاری شده و موقعیتی که سازمان به آن می‌رسد اختلاف ایجاد می‌شود [۸].

**زمینه استراتژی** شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری سازمان است. استراتژی باید فرهنگ سازمان را حمایت و تقویت کند یا فرهنگ سازمان با استراتژی هماهنگی داشته باشد

تا پیاده‌سازی استراتژی با موفقیت انجام شود [۴۸]. فرهنگ سازمانی با ایجاد تعهد در کارکنان به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کند [۴۹]. ساختار متناسب و هماهنگ با استراتژی پیش شرط پیاده‌سازی استراتژی است [۱]. ساختار سازمانی باید با استراتژی سازمان هم‌راستا باشد تا هماهنگی و نظارت برای پیاده‌سازی استراتژی را فراهم کند [۳۰]. رهبری یکی از عواملی است که تأثیر زیادی در پیاده‌سازی استراتژی دارد، مسئولیت پیاده‌سازی استراتژی با رهبران سازمان است. رهبران با هدایت، کنترل، پشتیبانی و هماهنگی وظایف در پیاده‌سازی استراتژی نقش مهم و اساسی دارند [۴۰].

**فرآیند عملیاتی** پیاده‌سازی استراتژی شامل عوامل کنترل، ارتباطات، تخصیص منابع و برنامه اجرایی است. اگر کنترل استراتژی به خوبی انجام نشود پیاده‌سازی بهترین استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شود [۹، ۳۷]. سیستم کنترل از مهم‌ترین ابزارهای سازمان در پیاده‌سازی استراتژی است. [۲۶] ارتباطات سازمانی اثر مثبت و معناداری در پیاده‌سازی استراتژی دارد. مدیران و کارکنان باید در هنگام پیاده‌سازی استراتژی ارتباطات خوبی داشته باشند [۴۸]. ارتباطات مؤثر از اجزای اصلی پیاده‌سازی استراتژی است. ارتباطات نقش حیاتی و مهم در آموزش و تهیه اطلاعات در پیاده‌سازی استراتژی دارد [۴۷]. یکی دیگر از عوامل کلیدی که ممکن است پیاده‌سازی استراتژی را تحت تأثیر قرار دهد، تخصیص منابع است [۳۹]. اهمیت منابع مالی در پیاده‌سازی استراتژی بیش از دیگر منابع است و ضروری است که در زمان برنامه‌ریزی استراتژی نگاه واقع بینانه و دقیق‌تری به منابع مالی وجود داشته باشد [۳۷]. در نظر گرفتن زمان در تخصیص منابع بسیار مهم است و تأثیر زیادی در موفقیت یا شکست برنامه‌های اجرایی دارد، در برنامه‌ریزی‌ها باید تلاش کرد زمان مناسبی به انجام وظایف اختصاص داد [۲۵]. عدم داشتن برنامه اجرایی مشخص و شفاف یکی از علل اصلی شکست سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌ها است، زیرا کارکنان نمی‌دانند برای تحقق اهداف و پیاده‌سازی استراتژی باید چه فعالیتی انجام دهند [۱۲، ۳۷، ۴۵]. در جدول ۱، به‌طور خلاصه بعضی از پژوهش‌های مرتبط ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان (سال)	هدف پژوهش	روش پژوهش	جامعه نمونه	یافته‌ها
کاندیدو و سانتوس [۱۱]	تعیین موانع پیاده‌سازی استراتژی و نقش	مطالعه کیفی	دانشکده‌های اقتصاد در پرتغال	تعیین ۲۲ مانع بر مبنای پژوهش‌های پیشین و اینکه موانع اجرای استراتژی اثر منفی یکدیگر را تقویت می‌کنند.

نوینندگان(سال)	هدف پژوهش	روش پژوهش	جامعه نمونه	یافته‌ها
	این موانع در شکست آن			
انواچوکو و همکاران <sup>۱</sup> [۳۵]	رابطه بین عوامل پیاده‌سازی استراتژی با عملکرد استراتژیک	همبستگی	شرکت‌های ارائه دهنده خدمات تلفن همراه در نیجریه	منابع انسانی، مالی، ساختار سازمانی، تعهد کارکنان تأثیر مثبت بر عملکرد استراتژیک سازمان دارد.
اسگدوم و لهال <sup>۲</sup> [۷]	شناسایی موانع پیاده‌سازی استراتژی در شرکت‌های بزرگ	همبستگی	شرکت‌های بزرگ در اتیوپی	موانع اصلی شامل عدم توسعه یافتگی و ارتباطات مناسب کارکنان، مهارت ناکافی مدیران، عدم تطابق فرهنگ و استراتژی و سیستم پاداش ضعیف است.
گالپین <sup>۳</sup> [۱۷]	ارائه مدل پیاده‌سازی استراتژی	مطالعه کیفی	ندارد	ارائه ۷ مرحله در فرایند پیاده‌سازی استراتژی
کاسگولو، یازیزی و اکوموس <sup>۴</sup> [۲۶]	موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های استراتژیک	همبستگی	هتل‌های شهر آنتالیا در ترکیه	محتوای استراتژی، زمینه استراتژی، فرایند عملیاتی بر پیاده‌سازی استراتژی تأثیرگذار هستند.
ابیدات <sup>۵</sup> و همکاران [۳۷]	بررسی تأثیر عوامل فرایند عملیاتی استراتژی بر اجرای موثر آن	همبستگی	صنعت داروسازی اردن	تخصیص منابع، ارتباطات، برنامه اجرایی، منابع انسانی و کنترل بر پیاده‌سازی استراتژی موثر هستند.
الیسجا <sup>۶</sup> [۴]	بررسی عوامل فرایند عملیاتی استراتژی بر پیاده‌سازی آن	همبستگی	۳۰ شرکت لهستانی	تأثیر منابع انسانی و آموزش در پیاده‌سازی استراتژی

<sup>۱</sup> Nwachukwu<sup>۲</sup> Berhane Asgedom & Lehal<sup>۳</sup> Galpin<sup>۴</sup> Köseoglu, Yazici & Okumus<sup>۵</sup> Obeidat<sup>۶</sup> Alicja

نویسندگان(سال)	هدف پژوهش	روش پژوهش	جامعه نمونه	یافته‌ها
لشکری و همکاران [۲۷]	ارزیابی استراتژی های رقابتی و عملکرد سازمانی	همبستگی	شرکت‌های مواد غذایی استان خراسان	پیاده‌سازی استراتژی‌های عمومی پورتر با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
انگریگ، هورت و لاندبک <sup>۱</sup> [۱۶]	پیاده‌سازی استراتژی در سطوح سازمانی	همبستگی	مطالعه موردی	سرمایه انسانی نقش عمده در پیاده‌سازی استراتژی در سطوح پایینی سازمان دارد.
زبس و ریبیکس <sup>۲</sup> [۵۰]	توسعه استراتژی و عوامل موثر بر پیاده‌سازی آن	همبستگی	سازمان‌های کشور لتونی	مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، ایجاد برنامه اجرایی، کنترل و انگیزه بخشی به کارکنان تأثیر عمده‌ای بر پیاده‌سازی دارد.
مبارکیان و همکاران [۳۳]	بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها	همبستگی	صنعت نفت در ایران	عوامل رهبری، شایستگی‌های راهبردی، فرهنگ، ارتباطات، منابع انسانی، تخصیص بهینه منابع، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی به ترتیب بیشترین نقش را در پیاده‌سازی استراتژی دارند.
رودمسکا <sup>۳</sup> [۴۲]	بررسی ارتباط موانع پیاده‌سازی استراتژی با عملکرد سازمانی	همبستگی	۲۰۰ شرکت لهستانی	تأیید تأثیر منفی عدم حمایت مدیران ارشد، استراتژی مبهم، دانش کم مدیران، عدم انتقال اطلاعات و ناهماهنگی در پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمانی
کریتندن و کریتندن <sup>۴</sup> [۱۳]	بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی استراتژی	مروری	نمونه ندارد	اجرا کنندگان، برنامه و سیستم اجرایی، خط مشی‌ها، تخصیص منابع، ساختار و کنترل عوامل موثر بر پیاده‌سازی هستند.
مایر، هیکسن و ویلسن <sup>۵</sup> [۳۲]	بررسی عوامل موثر در	مروری	سازمان‌های عمومی و	تعهد مدیران ارشد به استراتژی، برنامه‌اجرایی مشخص و شفاف

<sup>۱</sup> Engberg, Hörte & Lundbäck

<sup>۲</sup> Zeps & Ribickis

<sup>۳</sup> Radomska

<sup>۴</sup> Crittenden & Crittenden

<sup>۵</sup> Miller, Hickson & Wilson

نویسندگان (سال)	هدف پژوهش	روش پژوهش	جامعه نمونه	یافته‌ها
	پیاده‌سازی استراتژی		خصوصی انگلستان	استراتژی، عوامل محیطی، ارتباط موثر بین مدیران ارشد و مدیران میانی در پیاده‌سازی استراتژی موثر هستند.
لی، گوئی و اپلر <sup>۱</sup> [۲۸]	بررسی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی	مروری	نمونه ندارد	محتوای استراتژی، ساختار سازمانی، سیستم مدیریتی، برنامه اجرایی، مجریان، ارتباطات و تعهد بر پیاده‌سازی تأثیر دارند.

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

با توجه به یافته‌های پژوهش‌های پیشین در جدول ۱، می‌توان اظهار داشت پیاده‌سازی استراتژی یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان است که خود تحت تأثیر عوامل مختلفی چون محتوای استراتژی، زمینه و فرآیند عملیاتی استراتژی است [۲۶]. طبق نتایج پژوهش‌های پیشین عواملی چون رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی و تقویت آن‌ها ابتدا منجر به موفقیت پیاده‌سازی استراتژی شده و از این طریق بر عملکرد اثرگذار بوده و منجر به بهبود آن می‌شوند. بنابراین فرضیه زیر قابل طرح است:

$H_1$ : پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی دارای نقش میانجی بین متغیرهای محتوا، زمینه، فرآیند عملیاتی استراتژی و عملکرد سازمان است.

لی و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که محتوای استراتژی بر پیاده‌سازی آن اثرگذار بوده و فرآیند رسمی و مشارکتی محتوای استراتژی سبب پیاده‌سازی موثر آن می‌شود [۲۸]، بنابراین می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

$H_2$ : محتوای استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی آن اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس نتایج مطالعات پیشین یکی دیگر از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی، زمینه آن است [۲۶، ۴۳، ۴۴] که شامل رهبری، فرهنگ، ساختار و محیط است. تعهد رهبری، حمایت فرهنگ سازمانی، پشتیبانی ساختار سازمانی و هم‌سویی محیط بر پیاده‌سازی استراتژی اثرگذار هستند. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را بیان کرد:

$H_3$ : زمینه استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی آن اثرگذار است.

<sup>۱</sup> Li, Guohui & Eppler

در نهایت نتایج پژوهش‌های نشان داده است که فرآیند عملیاتی اجرای استراتژی بر پیاده‌سازی آن موثر است [۲۱، ۳۷]. این فرآیند شامل تخصیص بودجه مناسب، سیستم‌های کنترلی و بازخورد، ارتباطات سازمانی و برنامه اجرایی شفاف است. بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

$H_4$ : فرآیند عملیاتی پیاده‌سازی استراتژی در کسب‌وکارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی آن اثرگذار است.

جدول ۲ پژوهش‌های پشتیبان کننده فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پژوهش‌های پشتیبان کننده فرضیه‌ها

پژوهشگر	عملکرد	پیاده‌سازی استراتژی	محتوای استراتژی	زمینه استراتژی	فرآیند عملیاتی
کاندیدو و سانتوس [۱۱]	*	*	*	*	*
انواچوکو و همکاران [۳۵]	*	*	*	*	*
اسکدوم و لهال [۷]	*	*	*	*	*
بروی <sup>۱</sup> [۱۰]	*	*	*	*	*
کاسگولو، یازبسی و اکوموس [۲۶]	*	*	*	*	*
مایر، هیکسن و ویلسن [۳۲]	*	*	*	*	*
الماسجاه <sup>۲</sup> [۲]	*	*	*	*	*
کریتندن و کریتندن [۱۳]	*	*	*	*	*
ابیدات و همکاران [۳۷]	*	*	*	*	*
انگبرگ، هورت و لاندبک [۱۶]	*	*	*	*	*
زپس و ریپیکس [۵۰]	*	*	*	*	*
رجاسکار <sup>۳</sup> [۴۴]	*	*	*	*	*
مبارکیان، فرمهین و خوزین [۳۳]	*	*	*	*	*
لی، گوئی و ایلر [۲۸]	*	*	*	*	*
ویتانگویان و نوانگویان <sup>۴</sup> [۴۷]	*	*	*	*	*
لشکری، سامی و ارشادی [۲۷]	*	*	*	*	*
جیانگ و کارپنتر [۲۱]	*	*	*	*	*
اکوموس <sup>۵</sup> [۲۸]	*	*	*	*	*
پژوهش حاضر	*	*	*	*	*

<sup>۱</sup> Brui

<sup>۲</sup> Alamsjah

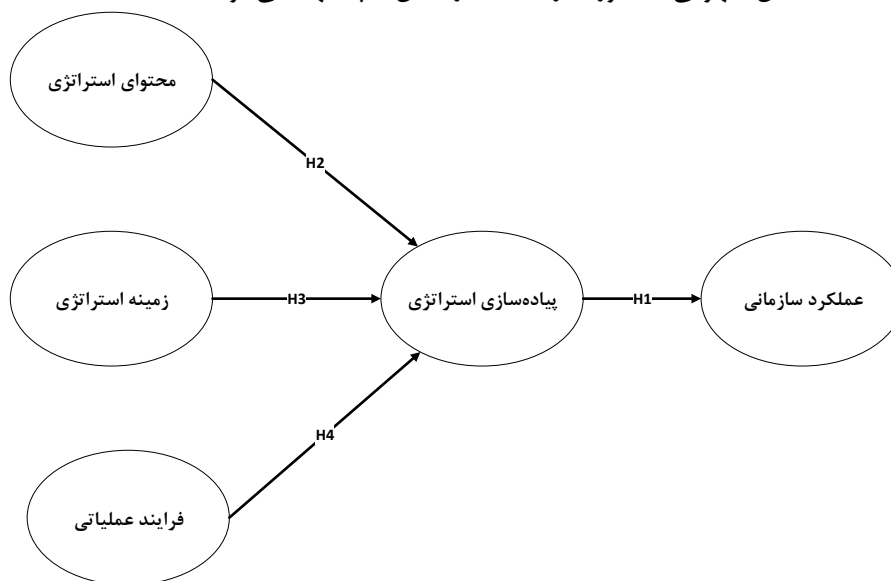
<sup>۳</sup> Rajasekar

<sup>۴</sup> Viet Nguyen & Nhuan Nguyen

<sup>۵</sup> Okumus



بر اساس آنچه تاکنون بیان شده است و نیز مرور پژوهش‌های پیشین که در جدول‌های ۱ و ۲ آمده است، مدل مفهومی به صورت ارائه شده در شکل ۱ پیشنهاد می‌شود:



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش (محقق ساخته)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی، از نوع علی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. از آنجا که متغیرهای پژوهش یعنی عملکرد، پیاده‌سازی استراتژی، فرایند عملیاتی، زمینه و محتوای استراتژی پدیده‌هایی در سطح بنگاه هستند، سطح تحلیل در این پژوهش، سطح بنگاه است و جامعه آماری در پژوهش حاضر بر اساس پایگاه اطلاع‌رسانی شرکت‌های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup>، ۲۸۰۰ شرکت حوزه کسب و کار الکترونیکی است که نمونه مورد نظر از شرکت‌های فعال در سه حوزه شرکت‌های فناوری اطلاعات، فناوری ارتباطات و جامعه اطلاعاتی انتخاب شده است، برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه به دو بخش (بخش اول ۲۷ سوال مربوط به متغیرهای مستقل و بخش دوم ۶ سوال مربوط به متغیر وابسته نهایی یعنی عملکرد) تقسیم شد و در دو مرحله برای شرکت‌های مورد بررسی ارسال شد. دلیل تقسیم پرسشنامه به دو بخش آن است که از نظر مفهومی متغیر وابسته نهایی هم‌زمان با متغیر مستقل رخ نمی‌دهد بلکه بر اساس اصول و مبانی رگرسیون متغیر وابسته بعد از رخ دادن متغیر مستقل، رخ می‌دهد. متغیر وابسته یا تابع، نتیجه دست‌کاری یا تغییرات متغیرهای مستقل است.

<sup>۱</sup> <http://www.ictkey.ir/>

در هر صورت برای گردآوری داده‌ها در ابتدا بخش اول پرسشنامه برای ۳۸۰ شرکت از طریق پست الکترونیکی آن‌ها ارسال شد و از آن‌ها تقاضا شد اگر شرکت استراتژی دارد، مدیر شرکت و یا کسی که با استراتژی شرکت آشنا است به پرسشنامه پاسخ دهد، در این مرحله کمتر از ۵ پرسشنامه جواب داده شد، سپس برای بیش از ۴۵۰ نفر از افراد در شبکه اجتماعی لینکدین که در شرکت‌های کسب‌وکارهای الکترونیکی کار می‌کردند درخواست فرستاده شد که اگر شرکت استراتژی دارد و با استراتژی شرکت آشنا هستند به پرسشنامه فیزیکی و یا مجازی پاسخ دهند، ۷۱ پرسشنامه پاسخ داده شد، در مرحله بعد بخش دوم پرسشنامه یعنی سوالات مربوط به عملکرد برای ۷۱ شرکت (فرد) پاسخ دهنده به بخش اول ارسال شد که ۴۶ نفر (هر نفر نماینده یک شرکت) پرسشنامه دوم را تکمیل کردند. با توجه به نرخ بسیار پائین پاسخگویی به پرسشنامه و حجم کم داده‌های گردآوری شده و نیز انجام آزمون نرمالیتی و نرمال نبودن داده‌های گردآوری شده، برای تحلیل داده‌ها و آزمون مدل، ناگزیر می‌بایست از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smartpls استفاده می‌شد.

در مدل تحلیلی پژوهش محتوای استراتژی بدون بعد، زمینه پیاده‌سازی استراتژی شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری و فرآیند عملیاتی شامل چهار بعد تخصیص منابع، کنترل استراتژی، برنامه اجرایی و ارتباطات است. در این مدل محتوای استراتژی، زمینه پیاده‌سازی استراتژی و فرآیند عملیاتی پیاده‌سازی استراتژی متغیرهای مستقل (پنهان برون‌زا)، پیاده‌سازی استراتژی متغیر میانجی و عملکرد متغیر وابسته (پنهان درون‌زا) هستند. برای سنجش متغیر محتوای استراتژی از دو سوال پرسشنامه ویتانگویان و نوانگویان [۴۷]، متغیر زمینه پیاده‌سازی استراتژی بعد فرهنگ سازمانی سه سوال و بعد ساختار سازمانی دو سوال از پرسشنامه ویتانگویان و نوانگویان [۴۷] و بعد رهبری سازمانی شش سؤال از پرسشنامه اریلی<sup>۱</sup> و همکاران [۳۶] و همچنین متغیر فرآیند عملیاتی بعد ارتباطات دو سؤال و بعد برنامه اجرایی دو سوال از ویتانگویان و نوانگویان، [۴۷] بعد کنترل دو سؤال از پرسشنامه الفازارد<sup>۲</sup> [۳]، بعد تخصیص منابع سه سؤال از پرسشنامه پیری [۴۰] استفاده شده است، همچنین متغیر پیاده‌سازی استراتژی با سه سؤال از پرسشنامه مایلر و همکاران [۳۲] و عملکرد سازمانی با شش سؤال از پرسشنامه دهمرده [۱۴] سنجیده شده است. در تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از طریق نرم‌افزار SmartPLS3 برای بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش سه متغیر پنهان در مرتبه اول، دو متغیر پنهان در مرتبه دوم و ۲۹ متغیر آشکار پس از حذف ۴ پرسش به دلیل کم بودن بار عاملی وجود دارد. متغیرهای مرتبه اول یا ابعاد مدل مستقیماً

<sup>۱</sup> O'Reilly

<sup>۲</sup> Alfaxard

با پرسش‌ها در ارتباط هستند و از طریق آن‌ها سنجیده می‌شوند و متغیرهای مرتبه دوم با ابعاد در ارتباط هستند و غیرمستقیم با پرسش‌ها مرتبط می‌شوند [۴۶].

در ابتدا سؤال‌های ۱۱ و ۱۲ مربوط به ثبات محیطی به دلیل بار عاملی پایین حذف شدند و مدل دوباره بررسی شد، سپس با حذف سؤال‌های ۳۰ و ۳۲ دو سؤال از ۶ سوال عملکرد سازمانی که سبب ارتباط ضعیف متغیرها و عدم نتایج شفاف می‌شدند، مدل دوباره بررسی و نتایج مورد قبولی به دست آمد.

### بررسی برازش مدل پژوهش

این بخش شامل برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی می‌شود.

• **بررسی برازش مدل - مدل‌های اندازه‌گیری:** این برازش شامل ۳ معیار پایایی، روایی همگرا و واگرا است.

پایایی: با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. ابتدا مدل با ۳۳ سؤال آزمون شد. ۴ پرسش شامل ۲ پرسش (۱۰، ۱۱) مربوط به ثبات محیطی و ۲ پرسش (۳۰، ۳۲) مربوط به عملکرد سازمانی به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شدند. با حذف ۴ پرسش مدل دوباره آزمون شد که نتایج در شکل ۲، نشان داده شده است.

• **آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی:** مطابق با جدول ۲، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که نشان دهنده برازش مدل‌های اندازه‌گیری است.

### روایی همگرا و واگرا

با مقایسه مقدار ضریب AVE، متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به جدول ۱ و بزرگ‌تر بودن ضریب AVE از ۰/۵ برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

با توجه به جدول ۲، مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که نشان دهنده روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE، R<sup>2</sup>، Q<sup>2</sup> متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
محتوای استراتژی	۰/۷	-/۱۸۵۵	۰/۷۴۸	۰/۸۹۲	۰/۲۵۳
رهبری	۰/۸۶۸	-/۹۰۲	۰/۶۰۵	۰/۶۹۹	۰/۴۳۰
ساختار سازمانی	۰/۷	-/۱۸۵۶	۰/۷۴۸	۰/۵۵۴	۰/۲۵۵
فرهنگ سازمانی	۰/۸۱۱	-/۱۸۸۸	۰/۷۲۶	۰/۴۷۳	۰/۴۱۳
ارتباطات	۰/۷۹۲	-/۹۰۵	۰/۸۲۶	۰/۷۳۰	۰/۳۸۶

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
برنامه اجرایی	۰/۸۵۸	۰/۹۳۳	۰/۸۷۵	۰/۶۷۳	۰/۴۷۵
تخصیص منابع	۰/۷۷۰	۰/۸۶۶	۰/۶۸۴	۰/۵۱۶	۰/۳۵۶
کنترل	۰/۸۳۱	۰/۹۲۲	۰/۸۵۵	۰/۵۲۸	۰/۴۳۷
پیاپی سازی	۰/۷۴۵	۰/۸۵۰	۰/۶۵۴	۰/۱۱۹	۰/۳۰۱
عملکرد سازمان	۰/۷۶۷	۰/۸۴۶	۰/۵۸۰	۰/۸۹۲	۰/۲۷۸

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
اجرای موفق استراتژی (۱)	۰/۷۰									
ارتباطات (۲)	۰/۶۱	۰/۶۰								
برنامه اجرایی (۳)	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۵۳							
تخصیص منابع (۴)	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۸۲						
رهبری (۵)	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۶۱	۰/۶۰	۰/۷۷					
ساختار سازمانی (۶)	۰/۵۰	۰/۶۰	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۷۱	۰/۶۶				
عملکرد سازمانی (۷)	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۶۶			
فرهنگ سازمان (۸)	۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۵۰	۰/۵۷		
محتوای استراتژی (۹)	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۵	
کنترل (۱۰)	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۵	۰/۶۵

### بررسی برازش مدل - مدل ساختاری

**ضریب معناداری t:** مطابق شکل ۲، فقط برای مسیر زمینه استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی ضریب t کمتر از ۱/۹۶ است که بیانگر رد فرضیه اول بوده و برای سایر مسیرها ضریب t بیشتر از ۱/۹۶ است که این موضوع معنادار بودن تمام روابط میان متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد و تأیید فرضیه‌های مربوطه است.

**معیار R<sup>2</sup>:** با توجه به شکل ۲ و ستون پنجم جدول ۱، تمام مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل، مساوی یا بیشتر از ۰/۳۳ است که نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است. **معیار Q<sup>2</sup>:** این معیار برای تمام سازه‌ها از ۰/۳۵ بیشتر است که موید برازش قوی مدل ساختاری است.

### بررسی برازش مدل - مدل کلی: معیار GOF یا نیکویی برازش معیاری است برای

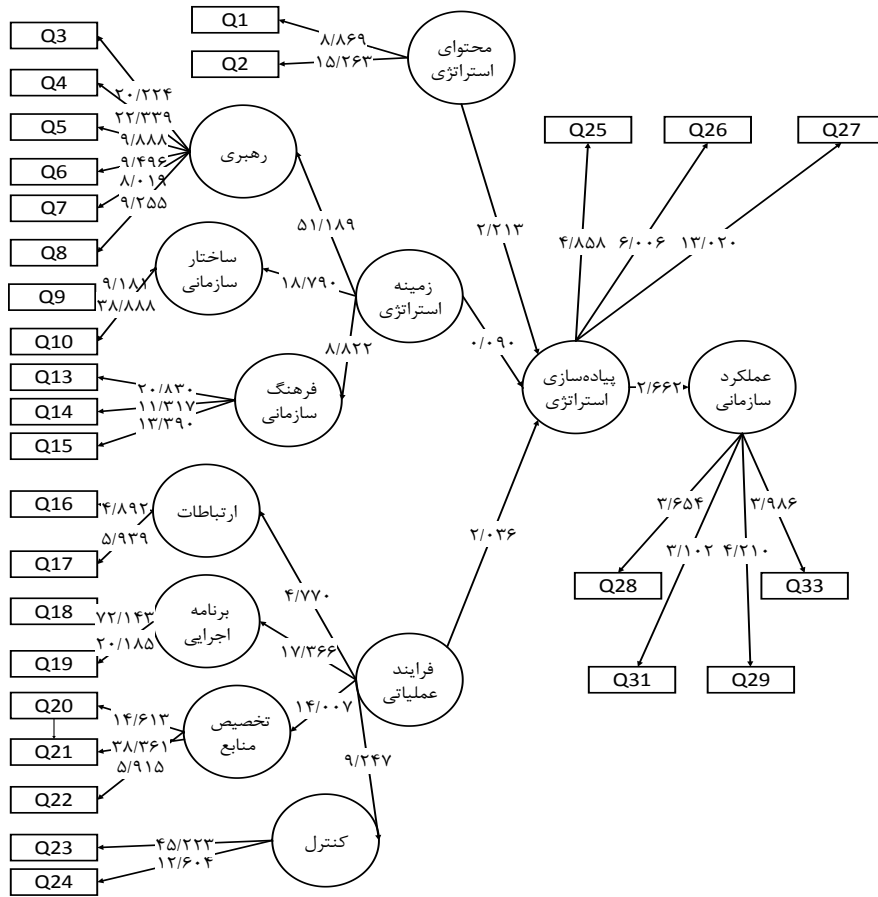
بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، که از سه مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌مثابه مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای آن استفاده می‌شود، مقدار آن از طریق رابطه زیر محاسبه می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{0.7031 * 0.5727} = 0.6346$$

با توجه به مقدار عددی ۰/۶۳۴۶ برای GOF، برازش قوی و بسیار مناسب مدل تأیید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها

در شکل ۲ مقدار t یا ضریب معناداری مسیر بین متغیرهای مدل نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل پژوهش همراه با ضریب معناداری t

بر اساس شکل مقدار t هر مسیر از مدل در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ضریب معناداری t فرضیه‌ها

شماره فرضیه	شرح	ضریب t	نتیجه
H1	تأثیر معنادار پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمانی	۲/۶۶۲	پذیرش فرضیه
H2	تأثیر معنادار محتوای استراتژی بر پیاده‌سازی استراتژی	۲/۲۱۳	پذیرش فرضیه
H3	تأثیر معنادار زمینه استراتژی بر پیاده‌سازی استراتژی	۰/۰۹۰	رد فرضیه
H4	تأثیر معنادار فرایند عملیاتی بر پیاده‌سازی استراتژی	۲/۰۳۶	پذیرش فرضیه

با توجه به نتایج پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد. مقدار آماره‌ی  $t$  برای این مسیر ۲/۶۶۲ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است، لذا فرضیه اول این پژوهش یعنی تأثیر مثبت و معنادار پیاده‌سازی بر عملکرد سازمانی تأیید می‌شود. بر اساس اطلاعات محتوای استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی استراتژی دارای تأثیر معناداری است. مقدار آماره‌ی  $t$  برای این مسیر برابر ۲/۲۳۱ است که میزان آن از ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین این فرضیه مورد پذیرش قرار می‌گیرد و می‌توان ادعا کرد محتوای استراتژی بر پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی دارای نقش مثبت و معنادار است. بر اساس نتایج حاصل، فرضیه سوم این پژوهش، تأثیر زمینه استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی استراتژی معنادار نیست. چرا که میزان آماره‌ی  $t$  برای این مسیر ۰/۰۹۰ است که از میزان معناداری یعنی ۱/۹۶ پایین‌تر است، بنابراین نمی‌توان این فرضیه را پذیرفت. فرآیند عملیاتی پیاده‌سازی استراتژی در کسب و کارهای الکترونیکی بر پیاده‌سازی آن دارای اثر مثبت و معناداری است.

بر اساس نتیجه میزان آماره‌ی  $t$  برای این مسیر ۲/۰۳۶ است که بیشتر از مقدار ۱/۹۶ سطح معناداری است، بنابراین فرضیه تأثیر مثبت و معنادار فرآیند عملیاتی پیاده‌سازی آن بر پیاده‌سازی استراتژی مورد پذیرش است.

آزمون سوبل به منظور بررسی میانجی‌گری پیاده‌سازی استراتژی برای متغیرهای مستقل محتوای استراتژی، زمینه استراتژی و فرآیند عملیاتی پیاده‌سازی استراتژی و متغیر وابسته عملکرد سازمانی با رابطه ۲ محاسبه شده است.

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(b^2 \cdot s_a^2) + (a^2 \cdot s_b^2) + (s_b^2 \cdot s_a^2)}} \quad \text{رابطه ۲}$$

جدول ۶. آزمون سوبل

Z	$s_b$	$s_a$	B	a	متغیر مستقل و متغیر وابسته
۱۱/۳۶۹۱	۰/۱۳۳	۰/۱۶۰	۲/۶۶۲	۲/۲۱۳	محتوای استراتژی و عملکرد سازمانی
۰/۳۹۷۶۵	۰/۱۳۳	۰/۲۲۶	۲/۶۶۲	۰/۰۹۰	زمینه استراتژی و عملکرد سازمانی
۷/۹۷۱۱۲	۰/۱۳۳	۰/۲۳۴	۲/۶۶۲	۲/۰۳۶	فرآیند عملیاتی استراتژی و عملکرد سازمانی

در صورتی که مقدار Z بیشتر از ۱/۹۶ شود در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی تأیید می‌شود از این رو نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی بین متغیر مستقل محتوای استراتژی و متغیر وابسته عملکرد سازمانی و همچنین بین متغیر مستقل فرآیند عملیاتی و متغیر وابسته عملکرد سازمانی تأیید می‌شود و نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی بین متغیر مستقل زمینه استراتژی و متغیر وابسته عملکرد سازمانی رد می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

۷۴ درصد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مرد ۲۶ درصد زن، همچنین ۲۸ درصد مشارکت‌کنندگان زیر ۳۰ سال، ۵۲ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۰ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال بوده‌اند. حدود ۴۵ درصد از شرکت‌کنندگان عضو هیات مدیره و مدیر ارشد، ۳۵ درصد مشاور و مدیرمیان‌مدتی و ۱۰ درصد کارشناسان مشارکت‌کننده در استراتژی و ۱۰ درصد کارشناسان آشنا به استراتژی‌های شرکت، از این تعداد ۳۰ درصد کارشناسی و ۵۶ درصد کارشناسی ارشد و همچنین ۱۳ درصد دکترا بوده‌اند. کمترین تعداد کارکنان شرکت‌ها ۵ و بیشترین تعداد بیشتر از ۱۰۰ نفر بوده است. ۱۳ درصد شرکت‌ها کمتر از یک سال و ۲۴ درصد عمر بین ۱ تا ۳ سال و ۲۴ درصد عمر بین ۳ تا ۱۰ سال و همچنین ۳۹ درصد شرکت‌ها با عمر بالای ۱۰ سال بوده‌اند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش تأثیر مثبت متغیرهای محتوای استراتژی و فرآیند عملیاتی بر پیاده‌سازی استراتژی و نیز تأثیر مثبت پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمان معنادار بوده و فرضیه‌های مربوطه تأیید می‌شوند. اما تأثیر زمینه استراتژی بر پیاده‌سازی استراتژی معنادار نبوده و رد شده است، همچنین نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی بین متغیرهای محتوای استراتژی و عملکرد سازمان، فرآیند عملیاتی و عملکرد سازمانی تأیید و نقش میانجی پیاده‌سازی استراتژی بین متغیرهای زمینه استراتژی و عملکرد سازمانی تأیید نشده است. بنابراین فرضیه‌های H1, H2, H4 تأیید و فرضیه H3 رد می‌شود. با توجه به اینکه عوامل زمینه‌ای تحت تأثیر نگرش‌ها، رویکردها و تصمیم‌گیری مدیران به وجود می‌آید و در این پژوهش بیشتر پاسخ‌ها از طرف مدیران ارشد و مدیران میانی است، ممکن است در مورد عوامل زمینه‌ای مانند مدیریت، فرهنگ و ساختار پاسخ‌گویی با تعصب و جهت‌گیری باشد که موجب شده است این فرضیه مورد پذیرش قرار نگیرد و رد شود.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتیجه بررسی فرضیه اصلی پژوهش نشان می‌دهد پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد شرکت تأثیری مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین تمرکز بر پیاده‌سازی موفق برنامه‌های استراتژی موجب افزایش



عملکرد در شرکت‌های کسب و کار الکترونیکی می‌شود. از نظر عملی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد شرکت مرتبط با پیاده‌سازی موفق برنامه‌های استراتژی می‌باشد از این رو شرکت‌ها می‌توانند عملکرد خود را با افزایش میزان موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی افزایش دهند. یافته‌های پژوهش در این زمینه با نتایج لشکری و همکاران [۲۷] هم‌خوانی دارد. از نظر این پژوهشگران پیاده‌سازی استراتژی موجب افزایش عملکرد در شرکت می‌شود. همچنین بر اساس یافته‌های این پژوهش محتوای استراتژی بر عملکرد نقش مثبت و معنادار دارد، بنابراین توجه به محتوای استراتژی موجب عملکرد بهتر کسب و کار الکترونیکی است از این رو شرکت‌ها برای عملکرد بهتر می‌توانند به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی متناسب با کسب و کار خود، توجه ویژه‌ای کنند، این نتیجه با نتایج کاسگولو، یازسی و اکوموس [۲۶] و پژوهش کریتندن و کریتندن [۲۲]، مبنی بر تأیید تأثیر مثبت محتوای استراتژی بر عملکرد مطابقت دارد. کاسگولو، یازسی و اکوموس [۲۶] معتقدند که محتوای استراتژی از عواملی است که بر عملکرد شرکت‌ها تأثیرگذار است و شرکت‌ها با محتوا و برنامه‌ریزی مناسب می‌توانند عملکرد را افزایش دهند.

همچنین نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش نشان می‌دهد بر خلاف یافته‌های کاسگولو، یازسی و اکوموس [۲۶] و کریتندن و کریتندن [۲۲] زمینه اجرای استراتژی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار ندارد. این نتیجه با نتایج رجاسکار [۴۴]، ویت انگویان و نوهات انگویان [۴۷] هم‌خوانی دارد.

در نهایت، بر اساس نتایج پژوهش، فرآیند عملیاتی استراتژی بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین تمرکز بر فرآیند عملیاتی در شرکت از طریق مدیریت ارتباطات سازمانی، برنامه اجرایی، تخصیص منابع و کنترل، عملکرد شرکت را ارتقا می‌دهد. یافته‌های پژوهش در این زمینه با یافته‌های ابیدات و همکاران [۳۷] و جیانگ و کارپنتر [۲۱] مبنی بر نقش مثبت فرآیند عملیاتی استراتژی بر عملکرد شرکت مطابقت دارد.

برنامه‌ریزی استراتژی باید سیستمی، قابل اجرا و با مشارکت اعضای سازمان تدوین شود. مدیران باید برنامه استراتژی و چشم‌انداز را اطلاع‌رسانی کرده و اهداف قابل سنجش در پیاده‌سازی استراتژی را تعیین کنند همچنین برای تغییر رویه فعالیت‌ها، وظایف جدید را شناسایی و انتخاب کرده و به مقاومت در مقابل تغییرات واکنش مناسب نشان داده و انگیزه بخش کارکنان برای اجرای استراتژی باشند. ساختار سازمانی باید متناسب با استراتژی و تضمین‌کننده اهداف و خط‌مشی‌های آن باشد. محیط کار سازمان باید حرفه‌ای، متناسب با هنجارهای سازمانی و افزایش‌دهنده تعهد سازمانی برای پیاده‌سازی استراتژی باشد. ارتباطات سازمانی باید سریع، دقیق و به نحوی که اعضای سازمان ایده‌های خود را به راحتی به مدیران منتقل کنند باشد. برنامه اجرایی باید صریح و شفاف باشد. فرآیند بودجه‌بندی باید پشتیبان فعالیت‌های اصلی و متصل به برنامه‌ریزی

استراتژیک باشد. تعهد مدیران ارشد و ابزار کنترلی مناسب برای نظارت بر پیاده‌سازی استراتژی بسیار مهم است.

با توجه به رد شدن فرضیه اثر زمینه استراتژی بر پیاده‌سازی آن پیشنهاد می‌شود در جامعه‌های دیگر این فرضیه بررسی شود همچنین پیشنهاد می‌شود که متغیرهای کنترلی نظیر اندازه و سن شرکت‌ها در پژوهش‌های آتی کنترل شود، در نهایت در این پژوهش تأثیر عامل میانجی پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و اثر عوامل تعدیل‌گر مانند دوسوتوانی و ظرفیت دانش یا متغیرهای مداخله‌گر نظیر عدم اطمینان محیطی بر عملکرد سازمان بررسی نشده است. لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده این موارد در نظر گرفته شوند.

## منابع

1. Ahmadvkhani, M. (2011). Investigation and identification of barriers to successful implementation of business strategy in fars industrial companies. Shahid Bahonar University, Kerman, Iran.
2. Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
3. Alfaxard, k. G. (2013). Factors influencing strategy implementation among flower firms in naivasha, kenya. (MS), university of nairobi, kenya.
4. Alicja, G. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079-1098.
5. Amini Alashti, A. A., & Aarabi, S. M. (2017). Strategy implementation model for tehran province water and wastewater company. *Journal of Management and Development Process*, 29(4), 45-78.
6. Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM). 31(5), 406-414. doi:doi:10.1108/IJHCQA-05-2017-0075
7. Berhane Asgedom, D., & Lehal, R. (2019). Barriers to the successful implementation of strategy in large manufacturing companies: evidence from Ethiopia. *International Journal of Management Studies*, VI, 83. doi:10.18843/ijms/v6i2(3)/13
8. Bernardo, S. M., Anholon, R., Novaski, O., Silva, D., & Quelhas, O. L. G. (2017). Main causes that lead strategies to decline at execution phase: an analysis of Brazilian companies. 66(3), 424-440. doi:doi:10.1108/IJPPM-09-2015-0126
9. Bolboli, S., & Reiche, M. (2013). A model for sustainable business excellence: implementation and the roadmap. *The TQM Journal*, 25(4), 331-346.
10. Brui, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39(8/9), 530-540. doi:10.1108/LM-09-2017-0086
11. Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. 14(1), 39-57. doi:doi:10.1108/BJM-11-2017-0350
12. Covey, S., Mcchesney, C., Huling, J., & Moraes, B. (2013). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals. Brilliance: Franklin Covey.*
13. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.

14. Dahmarde, S. (2017). The effect of corporate entrepreneurship on organizational performance: the mediator role of environmental uncertainty. (MASTER), Kharazmi, Tehran.
15. Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042. doi:10.1080/14719037.2015.1051576
16. Engberg, R., Hörte, S.-Å., & Lundbäck, M. (2015). Strategy implementation and organizational levels: resourcing for innovation as a case. 2(2), 157-175. doi:doi:10.1108/JOEPP-03-2015-0007
17. Galpin Timothy, J. (2018). Realizing your strategy's potential: a seven-step model for its effective execution. *Strategy & Leadership*, 46(6), 35-43. doi:10.1108/SL-09-2018-0088
18. Hormiga, E., Batista-Canino, R., & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 71-92. doi:10.1007/s11365-010-0139-y
19. Hosseini, S. F., Khodadad Hosseini, S. H., & Kordnaiej, A., Ahmadi, P. (2014). Designing a model for successful strategy implementation in Iran's automotive companies. *Iranian Journal Of Management Sciences*, 9(36), 1-24.
20. Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: a literature review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12-30.
21. Jiang, N. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*, 27(1), 4-18. doi:10.1108/09513541311289792
22. Karimy Dastjerdi, D., Pourezat, A., Seyed Kalali, N., & Akhavan Anvari, M. (2010). The ranking of the barriers of strategic decisions implementation. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 31-49.
23. Khalili Shurini, S., & Mahzari, M. (2015). Identifying the barriers to strategic plans and priorities. *Journal of Strategic Management Research*, 20(56), 111-132.
24. Khashei, V. (2015). The Classified model of strategic control tools. *Sterategic Management Thought*, 17(1), 121-145.
25. Klein, A., & Bhagat, P. (2016). Comparative study of technological innovativeness between individuals in the USA and India. *Review of International Business and Strategy*, 26(1), 100-117.
26. Köseoglu, M. A., Yazici, S., & Okumus, F. (2018). Barriers to the implementation of strategic decisions: evidence from hotels in a developing country. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 514-543. doi:10.1080/19368623.2018.1402723

27. Lashkary, M., Sami, A., & ErshadI, Z. (2014). The evaluation of competitive strategies and organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 17, 39-50.
28. Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. (2010). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation.
29. Maclennan, A. (2011). Strategy execution (S. M. Aarabi, S. A. Hashemi, & M. T. Ghaderi, Trans.). Tehran: Iran Cultural Studies Publications.
30. Marx, T. G. (2016). The impacts of business strategy on organizational structure. 22(3), 249-268. doi:doi:10.1108/JMH-01-2016-0003
31. Mazloomi, N., & Motevali, A. (2012). A model to implement of strategic plans. *management studies in development*, 19(67), 19-45. doi:10.22054/jmsd.2012.1863
32. Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2008). From strategy to action: involvement and influence in top level decisions. *Long Range Planning*, 41(6), 606-628.
33. Mobarakian, H., Farmahinifarahani, A., & Khozin, A. (2015). Scientific-propagative journal of oil & gas exploration & production. *Journal of Exploration & Production Oil & Gas*, 1394(128), 24-30.
34. Mosadeghrad, A. M., Fayaz-Bakhsh, A., & Amini, F. (2018). Challenges of strategic planning in welfare organization. *payavard*, 11(5), 518-531.
35. Nwachukwu, C., Hieu, V., Chládková, H., & Fadeyi, O. (2019). Strategy implementation drivers in correlation with strategic performance. *Management and marketing*, 17, 19-38.
36. O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, 104-113. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.008
37. Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. e. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. 27(3), 386-408. doi:doi:10.1108/RIBS-10-2016-0065
38. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. 41(9), 871-882. doi:doi:10.1108/00251740310499555
39. Philip Omondi, M., Ombui, K., & Mungatu, J. (2013). Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. 25(5), 507-519. doi:doi:10.1108/TQM-10-2012-0079
40. Piri, M. (2015). Investigating factors affecting the implementation of strategy in organizations - case study: Alborz industry, mining and trade organization. University of science and culture, Tehran, Iran.
41. Poursadegh, N. (2014). Obstacles ahead of the implementation of organizational strategies in Iranian state universities. *Research Quarterly In Military Management.*, 14(53), 1-22.

42. Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270.
43. Rahnavaard, F., Fathi, R., & Roshandel, T. (2014). Critical success factors in implementing organizational strategies: A case study. *Journal of Productivity Management*, 8(1), 75-94.
44. 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, 169-183.
45. Raps, A. (2005). Strategy execution— an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141-146.
46. Vakili, Y., & Shahriari, S. (2016). The Effects of Knowledge Sharing on Organizational Ambidexterity: Explanation of Mediating Role of Absorptive Capacity (Case: Pharmaceutical Companies). *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(3), 573-591.  
doi:10.22059/jed.2016.60923
47. Viet Nguyen, H., & Nhuan Nguyen, D. (2016). Factors affecting business strategy implementation of vietnam garment companies, 12.
48. Waitherero Waititu, J. (2016). Relationship between Strategy Implementation and Performance in Commercial Banks in Nairobi County Kenya, 11.
49. Zakaria, M. B., Dahalan, h. B., omar, m. S. B., & Ahmad, n. (2014). Implementation obstacles encountered by Malaysian engineering contractors. Paper presented at the 4th international conference on technology and operations management, kuala lumpur, malaysia.
50. Zeps, A., & Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation – process and factors influencing the result: case study of latvian organizations, 213