

مقاله پژوهشی: چارچوبی جامع برای ابزارهای اجرای استراتژی

نادر مظلومی؛ سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۰

چکیده

در طول چند دهه گذشته، ابزارهای مدیریتی تبدیل به بخش مهمی از زندگی مدیران شده‌اند. در این میان، سیر تکامل دانش مدیریت راهبردی نشان‌دهنده این است که پژوهش‌ها در این حوزه از مفاهیم ساده، مانند تدوین راهنمای عمل برای مدیران، به مفاهیم پیچیده و انتزاعی سوق یافته است و به دنبال آن، ابزارهای آن نیز در حوزه تدوین و همچنین اجرا متنوع‌تر شده است. هدف این پژوهش، ارائه چارچوبی جامع برای ابزارهای حوزه اجرای راهبرد می‌باشد. به این منظور با روش کیفی و بررسی تحقیقات انجام‌شده در پایگاه‌های علمی و استفاده از روش مرور نظام‌مند در این حوزه، ۷۸ مقاله شناسایی شدند و پس از غربالگری، ۴۳ مقاله انتخاب شده و در تدوین مطالعه، مورد استفاده قرار گرفتند. درنهایت با توجه به ادبیات این حوزه، ۵۸ ابزار شناسایی شده حوزه اجرای راهبرد، در قالب چارچوبی جامع و یکپارچه مبتنی بر الگوی ۳ بخشی (محتوا، زمینه، فرآیند)، مشخص گردیدند. ابزارهای بخش محتوایی اجرای راهبرد در سه حوزه مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی)، مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) و همچنین مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان فردی و رفتاری)؛ ابزارهای بخش زمینه‌ای اجرای راهبرد در سه حوزه مبتنی بر درون، مبتنی بر بیرون و همچنین تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی و درنهایت ابزارهای بخش فرآیندی اجرای راهبرد نیز در دو حوزه فرآیندهای سامانه‌ای دائمی و همچنین فرآیندهای پروژه‌ای موقتی مطرح شدند.

کلید واژه‌ها: اجرای راهبرد، ابزار، محتوا، زمینه، فرآیند

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی تهران؛ نویسنده مسئول

مقدمه

مدیریت راهبردی و نقش آن در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها، موضوع تحقیق بسیاری از مطالعات بوده است. مدیریت راهبردی در یک سازمان تضمین می‌کند که اهداف تعیین شده، مسائل اصلی مشخص شده، زمان و منابع چرخش داده شده، عملکرد ادغام شده، محیط داخلی برای رسیدن به اهداف تعیین شده، پیامدها و تطابق نتایج حاصل شده و سازمان همچنان نسبت به تغییرات خارجی انعطاف پذیر خواهد بود (گرت، ۲۰۱۶)؛ اما به استناد پژوهش‌ها، مباحث مدیریت راهبردی در حوزه اجرای راهبرد چندان موفق نبوده است (هورانی، ۲۰۱۷: ۱۳). در واقع، تدوین، اجرا و کنترل راهبرد، سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت راهبردی است که ترکیب مناسب هر سه بخش آن‌ها موجب اثربخشی خواهد شد (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱: ۲۳).

تدوین راهبرد در راستای تحقق اهداف سازمان، از مهم‌ترین مباحثی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه مدیران ارشد اجرایی سازمان‌های پیشگام بوده است (پورصادق و سخاوتی، ۲۰۱۳: ۲)، اما با بررسی متون علمی و تجارب عملی که در زمینه اجرای راهبرد وجود دارد، مشخص می‌شود که شکاف و فاصله بزرگی بین تدوین راهبرد و اجرای راهبرد وجود دارد (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۷). به عبارت دیگر، تفاوت زیادی بین آنچه سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند، وجود دارد. برخی از دلایل کم‌توجهی به اجرای راهبرد که باعث این شکاف شده است، عبارت‌اند از: جذابیت کمتر اجرا نسبت به تدوین، نادیده گرفتن و مهم ندانستن اجرا توسط بسیاری از دانشگاه‌ها و متخصصین به این دلیل که معتقدند هر کسی می‌تواند این کار را انجام دهد، سختی و پیچیدگی این کار، وجود تعداد کم مباحث تئوری و الگوی مفهومی در مورد اجرای راهبرد، دشواری‌های عملی در جستجوی مشارکت مدیران میانی، حالت مهارتی بودن اجرا که تبدیل این مهارت به علم و دانش ضمنی، کار چندان ساده‌ای نیست (آلتونن و ایکاوالکو، ۲۰۰۳: ۲۸۱)

۱ Grant

۲ Hourani

۳ Aaltonen & Ikavalko

(کاظمی، ۲۰۰۸: ۸۱۲۵)؛ به عبارت دیگر، هرچند که تدوین راهبرد متناسب، وظیفه سنگین تیم مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است (مشبکی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۵). مدیران موفق می‌دانند که راهبرد، خط شروع را به آن‌ها نشان می‌دهد و فقط اجرای راهبرد است که آن‌ها را به پایان خط می‌رساند (دویت و مییر، ۲۰۰۴). امروزه شاهد این تفکر هستیم که اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد، کلیدی برای بقاء سازمان‌ها شده است (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۹). بسیاری از سازمان‌ها به‌رغم داشتن فرآیند تدوین راهبرد قوی، به دلیل فقدان فرآیندهای اجرای راهبرد مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند (رجاسکار، ۲۰۱۴: ۱۷۵). فرآیند اجرای راهبرد که از یک ماهیت کل‌نگر و متوازن منتج شده، با توسعه پایدار، رابطه مستقیم مثبت داشته و منجر به اثربخشی فعالیت‌های به‌کار گرفته‌شده می‌شود (رادومسکا، ۲۰۱۵: ۱).

از طرفی، در شرایط کنونی که نوسانات و عدم قطعیت‌های اقتصاد جهانی، بسیاری از مدیران را با بحران مواجه کرده است (خاشعی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۷۵). برای این منظور به نظر می‌رسد یکی از بهترین راه‌حل‌ها استفاده از ابزارهای مدیریتی مناسب برای افزایش درآمد و رشد سودآوری سازمان باشد (لشکربلوکی، ۱۳۹۵). آشنایی، انتخاب و به‌کارگیری صحیح این ابزارها از جمله وظایف چالش‌برانگیز مدیران است. آگاهی مناسب از این موضوع کمک می‌کند تا مدیران شناخت واقع‌بینانه‌تری از متداول‌ترین ابزارهای مدیریتی به دست آورند و در زمان رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی، بتوانند ابزار یا ابزارهای مناسب را انتخاب کرده و به‌موقع به‌کار گیرند. در حوزه مدیریت راهبردی، الگوها و ابزارهای مختلفی توسعه یافته است که به‌طور عمده مبنای فرآیند تدوین قرار می‌گیرد؛ اما الگوهای ارائه‌شده برای فرآیند اجرای راهبرد پیشنهادشده، اغلب مدل‌های مفهومی بوده که ابزارهای لازم برای به‌کارگیری آن‌ها چندان توسعه نیافته است (ربینیاک، ۱۳۸۹). هرچند کارت امتیازی متوازن،

۱ Kazmi

۲ De Wit & Meyer

۳ Radomska

۴ BSC

یکی از مهم‌ترین ابزارهای حوزه اجرای راهبرد است، اما به استناد پژوهش‌های اخیر، ابزارهای اجرا در حال رشد هستند و به‌تازگی مورد توجه بیشتری قرار گرفته‌اند (ویورینن و دیگران، ۲۰۱۸: ۵۸۸). لذا در شرایط متلاطم اقتصادی امروز و فضای تأکید بر اقتصاد مقاومتی در کشور، نیاز به متخصصین و افراد شایسته در بین شرکت‌های ایرانی دوچندان می‌گردد، به نحوی که این مدیران بتوانند با بهره‌گیری از ابزارهای نوین به تغییرات محیط واکنش مناسب نشان دهند (طیبی ابوالحسنی و حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۰۶). لذا با توجه به اهمیت ابزارهای راهبرد و به‌ویژه کمتر مورد توجه قرار گرفتن ابزارهای حوزه اجرای راهبرد، هدف مقاله حاضر، ارائه چارچوبی جامع برای ابزارهای حوزه اجرای راهبرد می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

پیشینه‌شناسی تحقیق نشان می‌دهد الگوهای اجرای راهبرد متنوع هستند. الگوهای اجرای راهبرد، در انتخاب عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، نام‌گذاری این عوامل، تأکید و اهمیت دادن به برخی از عوامل و چگونگی نقش این عوامل در اجرای راهبرد، شفافیت روابط متقابل بین عوامل و برآیند تأثیر کلی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد پیچیده‌تر شده‌اند (کاظمی، ۲۰۰۸: ۸۱۲۳). برخی از پژوهشگران، عدم توفیق مدیران را در اجرایی ساختن برنامه‌ها و راهبردها، ناشی از در دسترس نبودن الگو یا چارچوب‌های مناسب برای سامان‌دهی به اقدامات اجرایی می‌دانند (ربینیاک، ۱۳۸۹). مدیران نمی‌توانند به هنگام اجرای راهبرد به‌صورت پراکنده و بی‌هدف عمل کنند. به این دلیل که راهبرد به‌شدت پیچیده است، آن‌ها نیاز به رهنمود یا برنامه‌ای منطقی و کلی برای لحاظ کردن متغیرهای کلیدی درگیر دارند. الگو به دنبال ایجاد چنین نقشه راهی است، یعنی با بهره‌گیری از مطالب بیان‌شده در مورد عوامل اجرا، درصدد تعیین توالی تصمیم‌ها و اقدام‌های مورد نیاز است (امینی‌آلشتی و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۱). برخی از پژوهشگران در قالب الگو، عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. الگوهای عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را می‌توان به دو

گروه کلی الگوهای فرآیندی و مفهومی تقسیم کرد. در الگوهای فرآیندی، مراحل مختلفی که سازمان باید برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تدوین‌شده طی کند، نشان داده می‌شود. الگوهای پژوهشگرانی چون (نوبل، ۱۹۹۹)، (دفو و جانسون، ۲۰۰۱: ۴)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۵: ۷۲)، (پدرسون، ۲۰۰۸)، (مورگان الیس^۱ و دیگران، ۲۰۱۱: ۴۶) و (مک‌لنن، ۱۳۹۳) به‌عنوان الگوهای فرآیندی در نظر گرفته می‌شوند. الگوهای مفهومی، الگوهایی هستند که عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را عنوان کرده و یا این عوامل را طبقه‌بندی می‌کنند. بعضی از الگوهای مفهومی علاوه بر طبقه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. الگوهای پژوهشگرانی چون (واترمن، ۲۰۰۵: ۲۰)، (اوکاموس، ۲۰۰۳: ۳۳۸)، (اسملزر و السن، ۱۹۹۴: ۳۴۷)، (میلر، ۱۹۹۷: ۵۷۷) و (ریبیناک، ۱۳۸۹) در گروه الگوهای مفهومی قرار می‌گیرند.

همچنین در ارتباط با ابزارهای مدیریتی، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. یکی از معتبرترین پژوهش‌ها مربوط به گزارش شرکت بین‌اند کمپانی^۸ است. این شرکت از شرکت‌های پیشرو جهان در مشاوره مدیریت، هر ساله از سال ۱۹۹۳ میلادی تاکنون به‌صورت سالانه بررسی دقیقی از پرکاربردترین و محبوب‌ترین ابزارهای مدیریتی را انجام می‌دهد. طی پژوهش انجام‌شده میزان استقرار و موفقیت هر ابزار بر اساس دو معیار رضایت و استفاده از ابزار ترسیم می‌شود (جواهریان و دیگران، ۱۳۹۷: ۱). نتیجه رتبه‌بندی ابزارهای مدیریتی که بر اساس میزان استفاده و رضایت از اثربخشی انجام گرفته است، ابزارهای کارآمدتر را رتبه‌بندی می‌کند. نتایج سال ۲۰۱۸ میلادی این شرکت نشان می‌دهد ابزار

۱ De Feo & Janssen

۲ Kaplan & Norton

۳ Pedersen

۴ Morgan-Ellis

۵ Waterman

۶ Okumus

۷ Schmelzer & Olsen

۸ Bain & Company

اینترنت اشیا از نظر نمره اصلی، تلاش و برنامه‌ریزی راهبردی از نظر میزان استفاده و رضایت به‌عنوان اولین ابزار مدیریتی جهان در سال ۲۰۱۸ میلادی معرفی شده است. در میان ۲۵ ابزار مدیریتی معرفی شده، چهار ابزار برنامه‌ریزی راهبردی، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، کارت امتیازی متوازن و ائتلاف راهبردی با راهبرد سازمان مرتبط می‌باشند که هر یک به ترتیب رتبه‌های اول، دهم، چهاردهم و هفدهم را از میان پرکاربردترین ابزارها و شیوه‌های مدیریتی دنیا در سال ۲۰۱۸ میلادی به خود اختصاص داده‌اند (دارل و باربارا، ۲۰۱۸: ۲). از معدود پژوهش‌های نسبتاً جامع حوزه ابزار اجرای راهبرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. ویورین و همکارانش (۲۰۱۸ م) با بررسی ۴۸۲ مقاله اولیه و درنهایت ۸۸ مقاله مرتبط خوب، در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ میلادی، با موضوع معرفی ابزارهای راهبرد برای نظریه‌پردازی، به ۸۸ ابزار در حوزه تدوین، اقدام و انطباق دست یافتند. همچنین کروگر^۱ (۱۹۹۶ م) در پژوهشی با رویکرد آمادگی برای تغییر، به ابزارهای اجرای راهبرد پرداخت. ابزارهای معرفی شده توسط وی که حدود ۲۵ مورد بودند، حوزه‌هایی از مدیریت اجرایی را نشان می‌دهد که ابزارها بر روی آن‌ها تمرکز می‌کنند. همچنین لشکربلوکی (۱۳۹۵ م)، در پژوهش خود، حدود هفت ابزار تبدیل راهبرد به اقدامات عملی را نام برده است. این ابزارها عبارت‌اند از: نمودار چگونه- چگونه، جعبه‌ابزار مدیریت پورتفلیو و پروژه، پس‌نگری از آینده، ره‌نگاشت، کارت امتیازی متوازن، تحلیل شکاف و هوشین‌کانری. گفتنی است نتیجه مرور ادبیات مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که مجموعه این ابزارهای راهبرد نظری و عملی معرفی شده در مقاله حاضر، در برخی مقالات به‌اختصار و پراکنده معرفی شده‌اند، اما کمتر در قالب مطالعه‌ای یکپارچه و کاربردی همراه با تحولات این حوزه مطرح شده‌اند (جانسن^۲ و دیگران، ۲۰۱۱؛ جارات و استیلز^۳، ۲۰۱۰؛ دوراند^۴ و دیگران، ۲۰۱۷؛ هادکینسون، ۲۰۰۶؛ کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸؛ جاززابوسکی و کاپلان، ۲۰۱۵؛ حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۵؛ حیدری و

۱ Kruger

۲ Johnson

۳ Jarratt & Stiles

۴ Durand

والی‌پور، ۱۳۹۶). همچنین در حوزه اجرای خط‌مشی نیز که تا حدودی به حوزه راهبرد و سیاست‌گذاری نزدیک است نیز پژوهش‌هایی انجام شده است. الوانی و شلویری (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که ابزارهای خط‌مشی با توجه به دو بُعد گرایش جامعه هدف و توانایی دولت، در یک پیوستار از ابزارهای قهری و اجباری تا ابزارهای داوطلبانه و مختلط، قابل دسته‌بندی است که به این صورت چهار نوع ابزار بازارمحور و اقتصادی، قانونی و نظارتی، داوطلبانه و همچنین ترکیبی حاصل می‌شود که دولت‌ها با توجه به شرایط موجود در جامعه باید از ابزار مناسب بهره‌گیرند. پژوهشگرانی نیز به پنج دسته ابزار اجرای خط‌مشی عمومی مبتنی بر ابزارهای اقتدارگرا، ترغیب‌کننده، قابلیت‌ساز، نمادین و مبتنی بر ارزش‌ها و همچنین انتخابی اشاره کردند (شندل و اینگرام، ۱۹۹۰:۵۱۲). برخی دیگر نیز به طبقه‌بندی نظریات و ابزارهای اجرای خط‌مشی در قالب رویکردهای بالا به پایین، پایین به بالا و ترکیبی پرداخته‌اند (هیوب و هیل، ۱۳۹۷). در مجموع، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هرچند اخیراً به اهمیت اجرای راهبرد بیش از پیش پی برده‌اند، اما هنوز پژوهش‌های کمی پیرامون ابزارهای اجرای راهبرد انجام شده است. در ادامه، مبانی نظری مطرح می‌گردد.

مبانی نظری

اجرای راهبرد

به طور کلی، اجرا در لغت‌نامه وبستر، به معنای تمام کردن و یا انجام دادن تعریف شده است. در لغت‌نامه آکسفورد، به معنای تأثیر عملی دادن به و کسب اطمینان از تکمیل واقعی کاری از طریق ایجاد معیار و شاخص می‌باشد. لی و دیگران (۲۰۰۸ م)، با مطالعه ۶۰ عنوان مقاله مرتبط با اجرای راهبرد به این نتیجه رسیدند که در هیچ‌کدام از این مقالات، بین عملیاتی کردن و پیاده‌سازی و اجرا تفاوتی قائل نشده‌اند. همچنین ربینی‌اک (۱۳۸۹) معتقد است که بین اصطلاحات مذکور تفاوتی وجود ندارد (اسچاپ، ۲۰۰۶:۱۵). با این وجود، در

ادبیات مدیریت راهبردی، اصطلاح اجرا^۱ متداول‌تر است (یانگ، ۲۰۱۰). در این پژوهش، واژه‌های پیاده‌سازی، اجرا و عملیاتی کردن، مترادف در نظر گرفته شده است. در اکثر مقالات و کتب مدیریت راهبردی، اجرا را به‌عنوان یکی از مراحل سه‌گانه راهبرد می‌دانند؛ ولی برای تعریف اجرا، اجماع نظر وجود ندارد؛ بنابراین دیدگاه‌های مختلف در این زمینه مطرح شده است (خاشعی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۹۰). یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا به‌طور مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه راهبردی در حرکت است (مشبکی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۷). پیرس و رایبسون (۱۳۸۷)، اجرا را در دو بخش بررسی می‌کنند. بخش اول را عملیاتی کردن راهبرد می‌نامند که به تدوین راهبردهای کارکردی آن اطلاق می‌شود و بخش دوم را نهادینه کردن راهبرد می‌نامند که در واقع بسترسازی برای اجرا است و به مسائلی مانند تغییر فرهنگ، ساختار، رهبری و پاداش‌ها می‌پردازد. هانگر و ویلن (۱۳۹۰) نیز، اجرا را به دو بخش تقسیم می‌کنند. بخش اول سازمان‌دهی برای اقدام و بخش دوم اجرای راهبرد را رهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند. از دیدگاه آن‌ها بخشی از اجرای راهبرد به سازمان‌دهی برای اقدام مربوط می‌شود که این بخش در واقع بسترسازی مطابق با دیدگاه پیرس و رایبسون نیز مطابقت دارد. اجرا عبارت است از: یک فرآیند واسطه‌ای، شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارات، نوآوری‌ها و راهبردها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (نوبل، ۱۹۹۹: ۲۰).

رویکردهای اجرای راهبرد

می‌توان اجرای راهبرد را با سه رویکرد فرآیندی، رفتاری و ترکیبی یا پیوندی تعریف کرد (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۹). رویکرد فرآیندی: اجرای راهبرد به‌عنوان زنجیره‌ای از مراحل متوالی به دقت برنامه‌ریزی شده است که در آن، برنامه‌ها به وظایف عملیاتی تبدیل

۱ Implementation

۲ Yang

۳ Noble

می‌شوند و مراقبت می‌شود که این وظایف عملیاتی به شیوه‌ای اجرا شوند که اهداف کمی تعیین شده برنامه‌ها تحقق یابند (نوبل، ۱۹۹۹: ۲۲) و یا (هادکینسون و دیگران، ۲۰۰۶: ۴۸۵)، اجرای راهبرد را فرآیند تکراری عملیاتی کردن راهبردها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی می‌داند که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد از منابعشان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط رقابتی استفاده کنند. رویکرد رفتاری: اجرای راهبرد مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات کم و بیش برنامه‌ریزی شده و موازی هم است که منابع سازمان برای دستیابی به نتایج آتی تخصیص داده می‌شود (ورنهام، ۱۹۸۵: ۶۳۵). رینیاک (۱۳۸۹)، اجرای راهبرد را مجموعه‌ای از اقدامات در رابطه با ساختار سازمانی، عملکرد کارکنان کلیدی و سامانه‌های کنترلی می‌داند که برای نظارت بر عملکرد سازمان به منظور نیل به مقاصد مطلوب طراحی می‌شود. رویکرد ترکیبی: برخی از نویسندگان هم رویکرد فرآیندی و رفتاری را ب هم ترکیب کرده و رویکرد سومی با عنوان رویکرد پیوندی یا ترکیبی را ارائه کرده‌اند. گالبریت و کازانجیان^۳ (۱۹۸۸ م) معتقدند در حالتی که برنامه‌ها و راهبردها برای سازمان، جدید هستند، اجرای راهبرد مستلزم پیکربندی دوباره طرح‌های سازمان شامل طراحی مجدد ساختار، سامانه‌ها، فرآیندها و مکانیسم‌های پاداش و جبران خدمات است.

دیدگاه‌های اصلی در مورد پیاده کردن راهبردها

ضمن اینکه از منظر دیگر، سه دیدگاه اصلی در مورد پیاده کردن راهبردها وجود دارد، رویکرد اجرایی کردن راهبرد، رویکرد اجراپذیر کردن راهبرد و رویکرد اجرای راهبرد یا مدیریت تغییر (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵). برخی معتقدند برای جاری‌سازی راهبردها باید راهبرد به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود. در واقع این گروه معتقدند که علل اجرا نشدن راهبردها، بیشتر ریشه در «اجرایی نشدن راهبردها» دارد. از این منظر اعتقاد بر این است که بین لایه راهبردی و لایه عملیاتی سازمان‌ها شکاف عمیق وجود دارد. در اثر

۱ Hodgkinson

۲ Wernham

۳ Galbraith & Kazanjian

این شکاف، اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری راهبردی سازمان جدا شده و در مسیر متفاوت و گاهی متضاد جریان می‌یابد. پیشنهاد مشخص این گروه آن است که برای موفقیت در پیاده‌سازی راهبرد باید لایه راهبردی با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. پر واضح است که برای برقراری این پیوند ابزارها، شیوه‌ها و فرآیندهایی قابل پیشنهاد است که از آن جمله می‌توان به کارت امتیازی متوازن اشاره نمود (امینی و دیگران، ۱۳۹۳). برخی دیگر بر این باورند که برای آنکه راهبرد اجرا شود، باید سازمان و محیط، قابلیت پذیرش اجرای راهبرد را داشته باشند. فرهنگ، ساختار و سامانه‌ها، ذاتاً رفتارساز هستند و راهبرد آمده است که در رفتار و عملکرد افراد سازمان تغییر ایجاد کند. ادعای این بخش از محققین را می‌توان تحت عنوان «اجراپذیر بودن راهبرد و یا نهادی کردن راهبرد» نام‌گذاری کرد. ساختار، فرهنگ و ذی‌نفعان می‌توانند تسهیلگر راهبرد باشند که در این صورت راهبرد به صورت بالقوه اجراپذیر است و اگر ساختار، فرهنگ و دیگر عوامل با راهبرد همخوانی و همسویی نداشته باشند؛ مانع تحقق راهبرد هستند که در این شرایط راهبرد اجراپذیر نیست؛ به عبارت دیگر، سازمان به‌مثابه ظرفی است که یک ظرفیت محدود دارد و حداقل در کوتاه‌مدت قابلیت تغییر به هر شکلی را دارا نیست، فرهنگ، ساختار، توان مدیریتی، منابع انسانی و واحدهای پشتیبانی و صفی سازمان، اجرای هر راهبرد را بر نمی‌تابد. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری‌سازی راهبرد به معنی استراتژی‌زده کردن سازمان است، لذا هماهنگ کردن ذی‌نفعان، ساختار، فرهنگ، سامانه‌ها، واحدهای پشتیبانی و صفی باید در دستور کار سازمان قرار گیرد (امینی و دیگران، ۱۳۹۳). گروه سوم بر این باورند که جاری‌سازی راهبرد به معنای یک تغییر و دگرگونی کامل است. این گروه راهبرد را به‌مثابه یک انقلاب می‌دانند که نیازمند یک حرکت اساسی و تحول بنیادین است؛ بنابراین، جاری‌سازی راهبرد به معنای مدیریت دگرگونی‌های راهبردی و با رهبری کردن راهبرد است. لذا اگر شما بتوانید از طریق ترجمه راهبرد به برنامه‌های اجرایی، راهبرد را به لایه عملیاتی و اجرایی سازمان پیوند بزنید و از طرف دیگر، زمینه سازمان نیز با راهبرد کاملاً همخوانی داشته باشد؛ اما نتوانید دگرگونی‌های راهبردی را مدیریت کنید و یا راهبرد را درونی سازید؛ نمی‌توانید به جاری‌سازی و اجرای راهبرد امید داشته باشید.

پیشنهاد مشخص این گروه این است که به درونی‌سازی راهبرد پرداخته شود و از الگوهای مدیریت تغییر برای جاری‌سازی راهبرد استفاده شود (امینی و دیگران، ۱۳۹۳).
با توجه به مطالب فوق، می‌توان عنوان داشت اجرای راهبرد نیازمند توجه توأمان به سه بعد اجرایی کردن [ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردها به عمل شامل اهداف کنترلی، اهداف کمی، ابتکارات و...] نهادی کردن [پذیرش و حمایت راهبردها از سوی فرهنگ، ساختار و...] و رهبری کردن راهبردها [مدیریت دگرگونی‌های راهبردی] است که در این پژوهش نیز این دیدگاه مورد تأیید می‌باشد.

ماهیت چندبعدی اجرای راهبرد

در جمع‌بندی بخش مرور ادبیات حوزه اجرا باید گفت که اجرای راهبرد، ماهیتی چندبعدی دارد، به نحوی که تئوری سازمان، مدیریت راهبردی، رفتار سازمانی و توسعه سازمانی، زمینه‌های پوشش‌دهنده مباحث تئوری و عملکردی اجرای راهبرد هستند (بارون، ۲۰۰۱) و همان‌طور که اشاره شد تدوین موفقیت‌آمیز راهبرد نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را تضمین کند. مدیریت در اجرای راهبرد با مسائل متنوعی همچون تعیین اهداف سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با راهبرد، تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبرد باشد، تطبیق فرآیندهای تولید/عملیات با راهبرد، تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش و... روبه‌رو است (سوری و دیگران، ۱۳۹۲). پس اگر یک سازمان می‌خواهد راهبرد را به‌خوبی پیاده‌سازی کند، باید به مبانی، مدل‌ها و ابزارهای آن بیشتر توجه کند (آلان، ۱۹۹۲: ۲۵).

ابزارهای اجرای راهبرد

همان‌طور که اشاره شد ابزارهای راهبرد، معمولاً جزء پرکاربردترین و محبوب‌ترین ابزارهای مدیریتی هستند که در میان چهار ابزار راهبرد مرتبط، دو ابزار بیانیه مأموریت و

چشم‌انداز و همچنین کارت امتیازی متوازن که مربوط به اجرای راهبرد نیز هستند، حضور دارند. به استناد ادبیات حوزه راهبرد، دو ابزار فوق‌العاده کاربردی در فضای عملی کسب‌وکارها وجود دارد، ابزار سوات^۱ معرفی شده توسط هاینز ویریچ^۲ در سال ۱۹۸۲ میلادی و ابزار بوم کسب‌وکار^۳ معرفی شده توسط الکساندر استروالدر^۴ در سال ۲۰۰۸ میلادی که هر دوی این ابزارها فلسفه مشترکی دارند، مبنی بر اینکه قوت‌ها و ضعف‌های خود را بشناسیم، از فرصت‌ها و تهدیدهایی که محیط بیرونی خرد و کلان پیش روی ما قرار می‌دهند، آگاه باشیم. سپس راهبردهای مجموعه کسب‌وکاری خود را فرموله (طراحی) کنیم (طیبی ابوالحسنی و روحانی راد، ۲۰۱۷: ۷۰).

تاریخچه تکامل دانش مدیریت راهبردی طی هشت دهه اخیر نشان می‌دهد این حوزه بیش از آنکه برگرفته از تحولات نظری باشد، ناشی از چالش‌ها و نیازهای عملی و واقعی کسب‌وکار است (حیدری و والی‌پور، ۱۳۹۶: ۹۰). سیر تکامل دانش مدیریت راهبردی نشان‌دهنده این است که پژوهش‌ها در این حوزه از مفاهیم ساده، مانند ارائه راهنمای عمل برای مدیران به سمت مفاهیم پیچیده و انتزاعی سوق یافته است و به دنبال آن، ابزارهایش نیز متنوع‌تر شده است (ویورینن و دیگران، ۲۰۱۸: ۵۸۷). ابزار راهبرد، جنبه بیرونی و تحقق عملی مدیریت راهبردی^۵ بوده است و به‌نوعی منعکس‌کننده و شکل‌دهنده تفکر غالب در زمینه راهبرد است (جازابکوسکی و کاپلان، ۲۰۱۵: ۵۴۰). دانش ابزار راهبرد اغلب به دست مشاوران اجرایی و در کتاب‌ها منتشر می‌شود، اما در این میان، مرور مقالات منتشر شده در مجلات علمی نیز همچنان ارزش و اعتبار خود را دارد. درباره اینکه چگونه نظریه‌های راهبرد به ابزار تبدیل می‌شوند و کدامیک از این ابزارها ارتقا می‌یابند و استفاده می‌شوند، مطالب متنوعی یافت

۱ SWOT

۲ Heinz Wehrich

۳ Business Model Canvas

۴ Alexander Osterwalder

۵ Tayebi Abolhasani & Rouhani rad

۶ Strategy-as-practice

۷ Jarzabkowski & Kaplan

می‌شود (ویتینگتون، ۲۰۰۶: ۶۱۴)، اما آنچه اهمیت دارد این مسئله است که طی سالیان، مدیران خود را با ابزارهای راهبرد، همانند ابزارهای سستی مانند پنج نیروی رقابتی پورتر، ماتریس سوات و... تطبیق داده‌اند و امروز نیز از این ابزارها و برخی ابزارهای جدیدتر برای تسهیل تعاملات در ارتباط با راهبرد استفاده می‌شود (اسپی و جارزابکوسکی، ۲۰۰۹: ۲۲۵).

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و روش تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای و مبتنی بر مرور نظام‌مند در پایگاه‌های علمی و منابع اطلاعاتی برخط داخلی همچون مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی^۲، پایگاه مطبوعات ایران^۴ و پایگاه مجلات تخصصی نور^۵ و همچنین منبع اطلاعاتی جامع برخط معتبر خارجی اسکوپوس^۶ بوده است که برای دستیابی به مقالات، کلیدواژه «اجرای راهبرد»، «Strategy Implementation» و «Strategy Execution» در پایگاه‌های مورد نظر مورد جستجو قرار گرفت.^۷ در مورد مقالات انگلیسی، سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۸ میلادی و در مورد مقالات فارسی، سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۹۶ مینا قرار داده شدند. ابتدا نزدیک ۲۹۳ مقاله که در عنوان و یا چکیده و کلمات کلیدی، شامل کلیدواژه مورد نظر بودند، به دست آمد (۲۴۴ مقاله لاتین و ۴۹ مقاله فارسی). سپس پس از بررسی و مطالعه عناوین و چکیده مقالات، ۷۸ مقاله مرتبط شناسایی شد و از آنجا که هدف مقاله، بررسی ابزارهای حوزه اجرای راهبرد است، مقالات جامع‌تر، مبنای تحلیل قرار

۱ Whittington

۲ Spee & Jarzabkowski

۳ www. SID. ir

۴ www. magiran. com

۵ www. noormags. com

۶ www. scopus. com

۷. لازم به توضیح است که واژه Strategy Implementation بسیار پرکاربردتر از واژه Strategy Execution بوده است.

گرفتند که به این صورت پس از غربالگری نهایی، ۴۳ مقاله انتخاب و در تدوین مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. روش تحلیل این مقاله نیز مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی می‌باشد، در برخی مقالات به صراحت و در برخی نیز ضمنی به ابزارها اشاره شده بود. همچنین در این پژوهش، روایی و پایایی با طراحی نظام‌مند و به‌کارگیری نظر خبرگان (حدود پنج تن از اساتید و متخصصین حوزه مدیریت راهبردی دانشگاه علامه طباطبایی) و بازخوانی چندین باره مقالات و همچنین انجام دادن اصلاحات چندباره و اعمال نکاتی همچون سه‌سوسازی یا چندجانبه‌نگری و مرور همتا، بررسی و تأیید شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

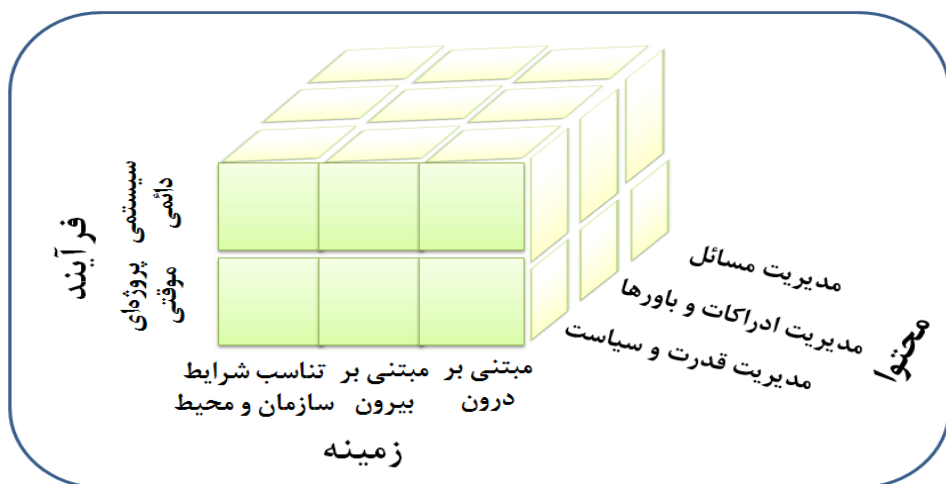
با بررسی‌های صورت‌گرفته، مشخص شد برخی پژوهشگران همچون (ویورین و دیگران، ۲۰۱۸: ۵۸۶) (کروگر، ۱۹۹۶) (لشکرلوکی، ۱۳۹۵) نسبتاً به برخی از ابزارهای اجرای راهبرد اشاره کرده‌اند، اما با این حال به نظر می‌رسد الگوهای آنان جامعیت لازم را نداشته باشد. در اینجا، با توجه به ادبیات حوزه اجرای راهبرد به‌ویژه (پتیگروم، ۱۹۹۲: ۵)، (اوکاموس، ۲۰۰۳: ۳۳۸) و (وندرماس، ۲۰۰۸) بر مبنای الگوی سه‌بخشی (محتوا، زمینه، فرآیند)^۳ تلاش می‌شود حدود ۵۸ ابزار معرفی شده در ادبیات به صورت یکپارچه مطرح شوند. لذا با توجه به ادبیات پژوهش‌های اشاره‌شده و همچنین تحلیل محتوای مقالات یافت‌شده و کمک از خبرگان پژوهش، برای هر بخش از الگوی سه‌بخشی، چند حوزه تعریف شد و سپس تلاش شد هر ابزار به بهترین و مرتبط‌ترین حوزه مرتبط شود. لازم به ذکر است در برخی مقالات به صراحت به ابزارها و نوع آن‌ها اشاره شده بود که مشخص می‌کرد در کدام حوزه باید قرار بگیرد و در برخی نیز، لازم بود خود پژوهشگر به کمک از خبرگان یا دیگر پژوهش‌های مشابه، عنوانی برای ابزارهای شناسایی شده، انتخاب کند و با توجه به هدف و عملکرد هر ابزار، آن را در حوزه‌های مختلف همراستا با آن ابزار قرار دهد. ابزارهای بخش

۱ Pettigrewm

۲ Vandermaas

۳ Content, Context, Process

محتوایی اجرای راهبرد در سه حوزه مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی)، مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) و همچنین مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان فردی و رفتاری)؛ ابزارهای بخش زمینه‌ای اجرای راهبرد در سه حوزه مبتنی بر درون، مبتنی بر بیرون و همچنین تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی و در نهایت ابزارهای بخش فرآیندی اجرای راهبرد نیز در دو حوزه فرآیندهای سیستمی دائمی و همچنین فرآیندهای پروژه‌ای موقتی مطرح می‌شوند. شایان ذکر است برخی از ابزارها تنها محدود به اجرای راهبرد نبوده و می‌تواند در زمره تدوین راهبرد، کنترل راهبرد، مدیریت پروژه و... نیز برشمرده شود.



شکل شماره ۱: چارچوب سه‌بخشی زمینه، محتوا و فرآیند ابزارهای اجرای راهبرد

جدول شماره ۱: معرفی یکپارچه ابزارهای مهم اجرای راهبرد

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
ابزارهای بخش محتوایی اجرای راهبرد (ابزارهای ۱ تا ۱۳)				
۱. محور تمرکز: مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی) (ابزارهای ۱ تا ۵)				
۱	(Kruger, 1996)	تیم‌های پروژه‌ای	تشکیل تیم‌های پروژه‌ای و اهتمام به مثلث مدیریت پروژه مبتنی بر هزینه، زمان	تشکیل کمیته یا تیم‌های آشنا با اصول مدیریت پروژه، در روند اجرایی سازمان به‌ویژه برای

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			و کیفیت، در روند اجرای راهبرد مؤثر هستند.	سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار است.
۲	(Kruger, 1996)	کارگاه‌های آموزشی	باعث افزایش آگاهی و همکاری بهتر در روند اجرای راهبرد می‌شود.	کارگاه‌های آموزشی برای فهمیدن علت تغییرات، روند اجرای آن و چگونگی آن بسیار مؤثر است.
۳	(Kruger, 1996)	ابزارهای مشارکتی	باعث تسهیل فهم مشترک و همکاری بهتر در روند اجرای راهبرد می‌شود.	ابزارهای مشارکتی که بتوانند همراهی مدیران میانی و کارکنان را به همراه داشته باشد، در کاهش مقاومت نسبت به تغییرات اجرا مؤثر است.
۴	(Kruger, 1996)	محک‌زنی یا الگوبرداری ^۱	جستجو برای بهترین تجارب به منظور رهنمون شدن به بهترین عملکرد است.	محک‌زنی، فرآیند اندازه‌گیری محصولات، خدمات و فرآیندها در مقایسه با قوی‌ترین رقبای آن‌هایی است که به‌عنوان رهبران جهانی در زمینه کاری خود شهرت یافته‌اند تا بتوان بهترین عملکرد را در میان رقبای ایجاد کرد.
۵	(Kruger, 1996)	گروه‌های تبادل تجربه/مشاوران	گروه‌های تبادل تجربه، باعث می‌شود تا از تجربه اجرایی دیگران کمک گرفته شود.	به موازات افزایش پیچیدگی و گستردگی محیط، استفاده از تجارب و مشاوره برای شرکت‌ها اهمیت پیدا می‌کند و اکثر مسائل مربوط به اجرای راهبرد می‌توانند در قالب کمک از مشاور مورد بهره‌برداری قرار گیرد.
۲. محور تمرکز: مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) (ابزارهای ۶ تا ۱۰)				
۶	(Kruger, 1996)	بیانیه مأموریت و چشم‌انداز	قصد و فلسفه وجودی سازمان را همراه با ترسیم	کلماتی هستند که رهبران برای توضیح هدف و جهت حرکت یک

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			افق آینده مطلوب مشخص می‌کنند.	سازمان از آن‌ها استفاده می‌کنند و زمانی که به شکلی روشن و مختصر بیان شوند، می‌توانند کل سازمان را هم‌راستا کنند.
۷	(Kruger, 1996)	مدیریت نمادین	فرهنگ سازمانی و مدیریت نمادین یکی از موضوعات مهم سازمانی است که برای شناخت یا پیش‌بینی اینکه یک سازمان در شرایط گوناگون چگونه رفتار خواهد کرد، باید الگوهای اساسی مفروضات سازمان را شناخت و درک کرد.	سلیقه‌ها و امیال شخصی اعضای سازمانی به‌وسیله نظامی از قوانین رسمی، اختیارات و هنجارهای رفتار عقلانی محدود نگردیده‌اند، بلکه به‌وسیله هنجارها، ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و مفروضات فرهنگی کنترل می‌شوند. مدیریت نمادین در اثرگذاری و تهییج سازمان تأثیرگذار است.
۸	(Kruger, 1996)	الگوهای نقش‌ها	نقش تعریف کردن برای افراد در کار تیمی موجب افزایش انسجام مجموعه می‌شود.	تعریف کردن نقش برای افراد در سازمان می‌تواند تأثیرگذاری و فرمان‌پذیری اجرایی را بیشتر کند.
۹	(Kruger, 1996)	پاداش‌ها	پاداش و تقویت فرآیندهایی هستند که مهم‌ترین هدف و مقصد آن‌ها، افزایش تعداد دفعات تکرار رفتار است.	مجموعه عواملی که فراوانی مطلوب را افزایش می‌دهند و یا هر عامل خوشایند و خشنودکننده‌ای که نرخ پاسخ‌دهی را در فرد افزایش دهد، پاداش نامیده می‌شود.
۱۰	(Kruger, 1996)	ناظر/مربیان	مربی‌گری شبیه به شراکتی است که به مراجعین در راستای دستیابی به خواسته‌های شخصی و حرفه‌ای یاری می‌رساند.	ناظر و مربی بر عمق یادگیری کارکنان افزوده، به تسریع در اجرای خواسته‌ها و افزایش کیفیت زندگی آن‌ها می‌پردازد.
۳. محور تمرکز: مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان فردی و رفتاری) (ابزارهای ۱۱ تا ۱۳)				
۱۱	(Kruger, 1996)	گفتگوهای شخصی	گفتگوهای شخصی مدیران با کارکنان برای کاهش مقاومت و افزایش فردی تأثیرگذار است.	گفتگوهای شخصی میان افراد در راستای تقویت روابط میان فردی تأثیرگذار است.

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			اثرگذاری به کار می‌رود.	
۱۲	(Kruger, 1996)	انگیزش	انگیزه را به‌عنوان یک نیرو و انرژی هدفمند تعریف کرده‌اند که هدف آن، این است که توضیح دهد چه چیزی به رفتار، انرژی و جهت می‌دهد.	انگیزه باعث می‌شود که رفتارهای فرد دارای جهت و هدف مشخص باشد.
۱۳	(Kruger, 1996)	مجازات	لازم است در کنار برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌های مجازات و تنبیهی نیز در نظر گرفته شود.	برنامه‌های مجازات و تنبیهی باعث می‌شود که در مواقعی که اجرای راهبرد با نظام انگیزشی پیش نمی‌رود، به نوعی مجموعه را مجبور به پیروی کند.
ابزارهای بخش زمینه‌ای اجرای راهبرد (ابزارهای ۱ تا ۳۷)				
۱. محور تمرکز: تبدیل راهبرد به عملکرد مبتنی بر درون (ابزارهای ۱ تا ۲۹)				
۱	Kaplan and) (Norton, 2000	نقشه راهبرد ^۱	نقشه راهبرد به سازمان‌ها کمک می‌کند راهکارهای خود را به شکل یکپارچه و منظم بررسی کنند.	این ابزار کمک به درک تصویر و شناسایی شکاف‌های عمده در راهبردهای سطح پایین‌تر در سازمان کرده و منجر به عملکرد مالی بالاتر و درک جامع می‌شود.
۲	(Irwin, 2002)	نقشه‌برداری راهبرد ^۲	ابزار قدرتمندی است برای نشان‌دادن ارتباط میان هر بعد از کارت امتیازی متوازن.	کمک به درک تصویر مناسب در بخش مؤسسات دولتی و همه افراد سازمان کرده و منجر به عملکرد مالی بالاتر و درک جامع می‌شود.
۳	Kaplan and) (Norton, 2007	کارت امتیازی متوازن (ابزار توسعه به سمت سامانه	به مدیران ارشد کمک می‌کند به شکل منظم اقدامات فعلی را به اهداف فردا پیوند دهند.	پیونددهنده راهبرد بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت بوده و سبب عملکرد مالی بهتر می‌شود.

۱ Strategy Map

۲ Strategy Mapping

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
		جدید مدیریت راهبردی ^۱		
۴	(Giles, 1991)	توصیف مجموعه‌ای از ابزارها ^۲	این مجموعه‌ابزار، نحوه تبدیل راهبرد به عمل را نشان می‌دهد.	ارائه روش Marlow اجرای راهبرد است که سبب مزایای کسب‌وکار، مزایای سازمانی و مزایای شخصی می‌شود.
۵	Kaplan and) (Norton, 2008	پیاده‌سازی راهبرد موفق با سامانه مدیریت ^۳	توسعه سامانه مدیریت بهتر برای اجرای راهبرد را امکان‌پذیر می‌کند.	معرفی چگونگی شکستن راهبرد به سامانه مدیریتی، اشیا و منابع که منجر به عملکرد بهتر شرکت می‌شود.
۶	Neilson et al,) (۲۰۰۸	ابزار اجرایی راهبرد ^۴	شرکت را قادر می‌سازد توانایی‌اش را در اجرای راهبرد تحلیل کند.	این ابزار کمک به فراهم کردن شبیه‌سازی برنامه‌ریزی اجرایی کرده و باعث اجرای موفق‌تر راهبرد می‌شود.
۷	(Bartlett and Ghoshal, ۱۹۹۰)	مدیریت ماتریس ^۵	هدف از ساخت ماتریس بالا بردن ارزش‌ها و اولویت‌های شرکت‌ها است و دنبال کردن آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌ها.	نشان‌دهنده اصول و رویه‌ها برای اعمال سازمان ساختاری ماتریس است که منجر به نتایج عملکرد و نتایج اجتماعی مثبت می‌شود.
۸	(Duck, 1993)	تیم مدیریت انتقال ^۶	این ابزار یا دستورالعمل برای تعادل تغییرات به کار می‌رود و دستورالعمل‌های مربوط به نحوه عملکرد تیم مدیریت	ارتقادهنده ادبیات مدیریت تغییر با توسعه مفهوم تیم مدیریت انتقال است که باعث پیاده‌سازی موفق تغییر می‌شود.

۱ Balanced Scorecard (BSC) Expansion Toolkit Towards New Strategic Management System

۲ Describes a Set of Tools

۳ Successful Strategy Implementation Through Management System

۴ Strategy Execution Tool

۵ Matrix Management

۶ Transition Management Team (TMT)

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			انتقال را تنظیم می‌کند.	
۹	Piercy and) (Morgan, 1991	بازاریابی داخلی ^۱	چارچوبی را برای بازاریابی داخلی ارائه می‌دهد.	ابزار بازاریابی داخلی به‌نوعی برای تسهیل اجرای راهبرد می‌باشد.
۱۰	Kettinger and) (Teng, 1998	مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار ^۲	برای تغییر فرآیندهای کسب‌وکار، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان چرخه یا بهبود رضایت مشتری به کار می‌رود.	چارچوبی برای درک مراحل، فعالیت‌ها و وظایف در روند بازسازی که منجر به اثربخشی و رضایت مشتری می‌شود.
۱۱	Repenning) and Sterman, (۲۰۰۱)	ساختار بهبود (تفسیر محقق) ^۳	ساختارهای حلقه‌های بهبود مستمر و عوامل گوناگونی که مانع آن می‌شوند.	توسعه الگوها و دستورالعمل‌ها برای بهبود مستمر در سازمان‌ها است.
۱۲	Smit and) Moraitis, (۲۰۱۰)	مجموعه ابزار برای ارزیابی شرکت و راهبرد اکتساب متوالی ^۴	برای مقابله با تعصبات مدیریت شناختی مرتبط با راهبرد اکتساب متوالی، فرآیند مناقصه و ارزیابی بالقوه (دارایی) به کار می‌رود.	توسعه روش ارزیابی شرکت جدید برای کمک به کاهش تعصبات مدیریتی که باعث اجرای موفق‌تر راهبرد اکتساب متوالی می‌شود.
۱۳	Gates and) (Very, 2003	چارچوب عملکرد یکپارچه‌سازی ادغام و اکتساب ^۵	چارچوبی احتمالی برای اندازه‌گیری پیشرفت یکپارچگی ادغام و اکتساب را نشان می‌دهد.	ارائه‌کننده چارچوبی برای اندازه‌گیری پیشرفت ادغام و اکتساب است که منجر به پیشرفت یکپارچه‌سازی می‌شود.

۱ Internal Marketing

۲ Business Process Re-generation (BPR)

۳ The Structure of Improvement (Researcher's Interpretation)

۴ Toolkit for Company Valuation and Serial Acquisition Strategy

۵ M&A Integration Performance Framework

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۱۴	Cooper and) (Maskell, 2008	حسابداری جریان ارزش ^۱	برای پیگیری نتایج مالی دقیق تر در طی گذار به تولید کم سود به کار می رود.	معرفی حسابداری جریان ارزش به منزله روشی برای دید دقیق تر از آثار تولید کم سود که منجر به درک بهتر عملکرد مالی می شود.
۱۵	Currie and) (Seddon, 1992	تحلیل شکست و برنامه نگهداری ^۲	برای تبدیل داده های عملکرد ماشین به اطلاعات ارزشمند برای تعمیر و نگهداری پیشگیرانه استفاده می شود.	توسعه تکنیک تولید پیشرفته که باعث می شود در شرکت های تولیدی، مدت از کارافتادگی ماشین به خوبی مدیریت شود.
۱۶	Bassi and) McMurrer, (۲۰۰۷	ابزار اندازه گیری مدیریت سرمایه انسانی (رویکرد ارزیابی) ^۳	این ابزار برای اندازه گیری و توسعه مدیریت سرمایه انسانی به کار می رود.	معرفی ابزاری برای تجزیه و تحلیل، توسعه و مدیریت سرمایه انسانی که منجر به عملکرد بهتر سرمایه انسانی می شود.
۱۷	Allen et al,) (۲۰۱۰	ارائه سه راهبرد منابع انسانی ابزاری (ابزارهای تصویری، ابزارهای خلاصه و ابزارهای چارچوب) ^۴	برای تحقق بخشیدن به استعدادیابی و افزایش توانایی شرکت ها به منظور حفظ کارکنان کلیدی به کار می رود.	بررسی شکاف میان مباحث تئوری و عملی حرکت و نگهداری کارکنان که باعث حفظ و بهره وری بهتر منابع انسانی می شود.

۱ Value-stream Accounting

۲ Failure and Scheduled Maintenance Analysis (FASMA)

۳ Human Capital Management (HCM) Measurement Tool (HCM Evaluation Approach)

۴ Develops Evidence-based HR strategies Offering Three tools; an Illustration tool, a Summary Tool, and a Framework Tool

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۱۸	Birkinshaw) and Sheehan, (۲۰۰۲)	چرخه حیات دانش ^۱	این ابزار برای مدیریت چرخه حیات دانش در سازمان‌ها به کار می‌رود.	شرح مراحل چرخه حیات دانش و نحوه تبدیل ایده‌ها به محصولات و خدمات تجاری که باعث عملکرد نوآورانه می‌شود.
۱۹	(Wiig, 1997)	سرمایه فکری و مدیریت دانش ^۲	چارچوب نظری سرمایه فکری و مدیریت دانش ارائه می‌شود.	درک بهتر تاریخچه مدیریت دانش اتفاق می‌افتد که منجر به عملکرد بهتر نوآوری می‌شود.
۲۰	(Day, 2007)	ماتریس خطرپذیری و نمایش واقعی، پیروزی و ارزشی ^۳	چارچوبی است که برای تحلیل خطرپذیری و نسبت پاداش به نوآوری به کار می‌رود.	ارائه ابزاری برای تحلیل خطرپذیری و پاداش نوآوری‌ها که منجر به عملکرد نوآورانه، افزایش فروش و سود می‌شود.
۲۱	Schilling and) (Hill, 1998)	ابزاری برای مدیریت فرآیند توسعه محصول ^۴	این ابزار برای بهبود مدیریت فرآیند توسعه محصول به کار می‌رود.	افزایش دانش در مورد ابزارهای توسعه محصول جدید اتفاق می‌افتد.
۲۲	Hoopes and) (Postrel, 1999)	مفهوم قطعی ^۵	این چارچوب، به تجزیه و تحلیل فعالیت‌های توسعه محصولات کمک می‌کند.	ارائه ابزارهای کلی برای اندازه‌گیری عملی مزایای اشتراک دانش که باعث ارائه قابلیت‌های برتر شرکت و افزایش بهره‌وری می‌شود.
۲۳	Trueman and) (Jobber, 1998)	الگوی ارزش - تصویر	این ابزار برای طراحی یکپارچه سازی فرآیندهای	ارائه نوع‌شناسی و چارچوبی برای عوامل مربوط به طراحی

۱ Knowledge Life-Cycle

۲ Intellectual Capital (IC) and Knowledge Management (KM)

۳ The Risk Matrix and R-W-W (Real, Win, Worth) Screen

۴ Tools for Managing the Product Development Process

۵ Glitch Concept

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
			کاربردی به کار می‌رود.	
۲۸	(Luehrman , ۱۹۹۷)	مجموعه ابزار ارزیابی به‌روزشده ^۱	این مجموعه ابزار برای استفاده بهتر در ارزیابی شرکت به کار می‌رود.	ارائه مطالبی پیرامون مشکل تخصیص منابع و نیاز به ابزارهای مشارکتی که منجر به تصمیمات تخصیص منابع بهتر می‌شود.
۲۹	(Tjan, 2001)	برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری اینترنتی ^۲	فعالیت‌های اینترنتی را برای هماهنگ کردن ابتکارات اینترنتی، ارزیابی تناسب و قابلیت زندگی ارزیابی می‌کند.	تجزیه و تحلیل سبد سرمایه‌گذاری با توجه به ابتکارات اینترنتی / محیطی / سن که منجر به سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیز اینترنتی می‌شود.
۲. محور تمرکز: سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر بیرون (ابزارهای ۳۰ تا ۳۱)				
۳۰	(Rockart and Hofman, ۱۹۹۲)	چارچوبی برای طراحی مجدد سامانه‌های اطلاعاتی ^۳	برای خلق فرآیند توسعه سامانه‌های مؤثر درون‌شرکتی به کار می‌رود.	این ابزار برای توسعه فناوری اطلاعات متناسب با نیازهای آینده است.
۳۱	(Brouthers and) (Roozen, 1999)	چارچوبی برای حسابداری راهبردی ^۴	این ابزار برای انطباق حسابداری با محیط کسب‌وکار به کار می‌رود.	افزایش دانش مرتبط با محیط کسب‌وکار در هنگام برنامه‌ریزی سامانه حسابداری راهبردی که منجر به مزیت رقابتی می‌شود.
۳. محور تمرکز: سازمان‌دهی فعالیت‌ها در تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی (ابزارهای ۳۲ تا ۳۷)				

۱ Updated Valuation Tool kit

۲ Internet Portfolio Planning

۳ Framework for Redesigning Information Systems

۴ A framework for Strategic Accounting

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۳۲	Watson et al,) (۲۰۰۴)	رویکرد شی‌گرا به واحد‌های تجاری در حال توسعه ^۱	ابزاری که برای طراحی سازمانی، شامل شناسایی نقش‌ها، اختصاص‌دادن مسئولیت‌ها و تعریف تعاملات به کار می‌رود.	ارائه الگوی همکاری میان سازمان‌ها و افراد که منجر به عملکرد بهتر شرکت می‌شود.
۳۳	Cummings) and Holmberg, (۲۰۱۲)	ماتریس انتخاب شریک مناسب ^۲	این ابزار به مدیران و متخصصان برای بهبود فرآیند انتخاب شریک متحد راهبردی خود کمک می‌کند.	ارائه چارچوب مفهومی جدید برای انتخاب شریک که باعث بهبود عملکرد اتحادها می‌شود.
۳۴	Bierly and) Gallagher, (۲۰۰۷)	الگویی برای انتخاب شرکای متحد، شامل اعتماد، تناسب و سودآوری راهبردی ^۳	این ابزار به انتخاب شرکای متحد کمک می‌کند.	ارائه مفهوم هدفمندی راهبردی مبتنی بر اهمیت تصمیم‌گیری سریع در تئوری انتخاب شرکای متحد که منجر به تصمیمات بهتر و سریع در انتخاب این شرکا می‌شود.
۳۵	Holmberg) and Cummings, (۲۰۰۹)	ابزار انتخاب شریک متحد ^۴	این ابزار برای ارزیابی و انتخاب صنایع هدف و شریک متحد مناسب به کار می‌رود.	ارائه ابزار و فرآیند عملی انتخاب شریک که منجر به عملکرد بهتر اتحادهای راهبردی می‌شود.
۳۶	Cross et al,) (۲۰۰۵)	راهنمای عملی شبکه‌های اجتماعی ^۵	برای طبقه‌بندی و استفاده از انواع گوناگون شبکه‌های اجتماعی به نفع شرکت به کار می‌رود.	پیشنهاد راه‌هایی برای استفاده از شبکه‌های اجتماعی به منظور شناسایی مشکلات اجرایی و ارتقای مزایای شرکت است.

۱ Object-Orientation (OO) Developing business Units

۲ Best-fit Partner Selection Matrix

۳ Template for Selecting Alliance Partners, Involving Trust, Fit and Strategic Expediency

۴ Alliance Partner Selection Tool

۵ Practical Guide to Social Networks

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۳۷	Ackermann) and Eden, (۲۰۱۱)	روش مدیریت ذی‌نفعان ^۱	تکنیک‌هایی برای شناسایی ذی‌نفعان برجسته، بررسی تعاملات میان آن‌ها و خلق راهبردهای مدیریت ذی‌نفعان است.	توسعه روش‌های مدیریت ذی‌نفعان که باعث می‌شود بتوان ذی‌نفعان را بهتر مدیریت کرد.
ابزارهای بخش فرآیندی اجرای راهبرد (ابزارهای ۱ تا ۸)				
۱. محور تمرکز: فرآیندهای سیستمی دائمی (ابزارهای ۱ تا ۳)				
۱	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	مدیریت به‌وسیله اهداف	مدیریت بر مبنای هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تأکید می‌کند که به‌واسطه آن، رئیس و زیردست با کمک هم اهداف را شناسایی کرده، همچنین معیار عملکرد و مسئولیت افراد را نیز تعریف می‌نمایند.	منطق کلی این روش این است که لایه بالایی سازمان یک هدف برای خودش مشخص می‌کند، سپس به لایه پایین‌تر گفته می‌شود هدف من این است و لایه زیری باید برای رسیدن به آن، چه کاری انجام دهد. سپس آن لایه هم اهدافی برای خود مشخص کرده و دوباره سراغ لایه پایین‌تر می‌رود.
۲	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	هوشین کانری	کمک می‌کند که راهبرد سازمان به سطوح پایینی شکسته شود.	یک نظام مدیریت ژاپنی است که هدف آن عملیاتی کردن اهداف مدیریت عالی شرکت در سطوح پایین‌تر سازمان است. به‌نوعی می‌توان گفت همان ابزار مدیریت به‌وسیله هدف است که منطق TQM و کایزن به آن اضافه شده.
۳	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	مدیریت پورتفلیو	هدف آن، تحقق بخشیدن به سودها و منافع در سازمان به‌وسیله به‌کارگیری رویکردی سازمانی در مدیریت پروژه می‌باشد.	مدیریت پورتفلیو، مدیریت تمرکز یافته یک یا چند پورتفلیوست که شامل تشخیص، اولویت‌بندی، مدیریت و کنترل پروژه‌ها، طرح‌ها و سایر کارهای مرتبط بر اساس انطباق و اشتراک با اهداف سازمان جهت دستیابی به اهداف راهبردی خاص تجاری می‌باشد.

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۲. محور تمرکز: فرآیندهای پروژه‌های موقتی (ابزارهای ۴ تا ۸)				
۴	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	تحلیل شکاف	هدف این چارچوب، شناسایی و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب آن در حوزه مربوطه و نیز یافتن راهکارهای نو و مناسب برای پوشش شکاف است.	این ابزار برای تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) برگرفته از Impornance- Performance Analysis می‌باشد. شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب، تعیین می‌کند که در کدام ابعاد نیازمند اقدامات پوشش شکاف وجود.
۵	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	نمودار چگونه-چگونه	این ابزار برای تهیه لیست اقدامات و مشخص شدن چگونگی انجام کار می‌باشد.	در هر مرحله از خود می‌پرسیم چگونه این کار انجام می‌شود تا همین‌طور به لایه‌های بعدی رفته و در نهایت به لیستی از اقدامات برسیم.
۶	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	ساختار شکست کار	تقسیم کل پروژه به دسته‌های کاری اصلی، که خود این دسته‌های کاری به عوامل جزئی‌تری تجزیه شده تا به سطح‌های مشخص برسد.	یکی از مهم‌ترین فواید این ابزار، این است که تعریف کار، تقسیم کار، تفویض کار و تحویل کار به‌درستی صورت می‌گیرد.
۷	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	پس‌نگری از آینده به امروز	پس‌نگری از آینده به امروز، نوعی سناریونگاری است که ابتدا وضعیت مطلوب مشخص می‌شود و سپس از انتها شروع کرده و به تعیین قدم‌های لازم برای افزایش شانسی رسیدن به آینده مطلوب پرداخته می‌شود.	پس‌نگری از آینده به امروز معمولاً درباره موضوعات بسیار پیچیده و افق‌های بلندمدت به کار می‌رود که در آن‌ها ابعاد مختلف و متعدد اجتماعی و نیز نوآوری فناورانه و تغییر و تحول، حضور مؤثر دارند.

ردیف	منبع اشاره شده	ابزار/ چارچوب	هدف	توضیحات مختصر و نتیجه پیشنهادی
۸	(لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)	رهنگاشت	ابزاری شبیه به Backcasting است با این تفاوت که وقتی از آینده به امروز برگشت می‌شود، لایه به لایه حرکت می‌کنیم.	رهنگاشت، به‌مثابه نقشه جامعی از ارتباطات، فعالیت‌ها، منابع، توانمندی‌ها، شایستگی‌های شرکت است. در رهنگاشت، لایه‌های بالاتر از جنس هدف راهبردی است و لایه‌های پایین‌تر از جنس منابع و قابلیت و زیرساخت است.

نتیجه‌گیری

شرایط فعلی جهانی، پیشرفت‌های سریع فناوری‌محور و تلاطم‌های اقتصادی، چالش‌های پیشروی مدیران را افزایش داده است و برای رویارویی با این چالش‌ها، به نظر می‌رسد استفاده از ابزارهای مدیریتی یک الزام به شمار آید. برای انتخاب هرچه موفق‌تر ابزارهای مدیریتی، مدیران باید آگاهی کاملی از بهترین ابزارهای روز و تناسب آن با شرایط سازمان خود داشته باشند. فرآیند انتخاب یک ابزار مدیریتی مناسب می‌تواند به‌تنهایی مسئله‌ای پیچیده برای یک سازمان باشد. سازمان باید بتواند ابزاری را انتخاب کند که بهترین تصمیمات را برای رسیدن به فرآیندها، خدمات، محصولات و عملکرد برتر ارائه کند. البته باید توجه داشت که ماهیت اصلی ابزارها فقط زمانی مشخص می‌شود که به مطالعه چگونگی کاربرد آن‌ها به‌صورت عملی پردازیم و از اهداف و توصیف واقعی آن آگاهی یابیم؛ بنابراین صرف شناخت سطحی از ابزارها، مشکلی را حل نمی‌کند و حتی ممکن است دچار ابزارزدگی نیز شویم که ضمن اطلاع نسبی از آن‌ها نمی‌توانیم از هر یک در جایگاه مناسب خود بهره‌بریم. هنگامی که افراد مسئولیت تدوین فرآیند راهبرد یا انتخاب و اجرای آن را بر عهده می‌گیرند، ابزار راهبرد سهم مهمی را کسب می‌کند و با توجه به شرایط متغیر امروزی و تعدد ابزارهای جدید مطرح‌شده، ضرورت شناخت و

بررسی این ابزارها بیش از پیش نمود می‌یابد (وارا و ویتینگتون، ۲۰۱۲: ۲۸۷). اندیشه‌ها و ایده‌های مدیران ارشد و کارآفرینان، نقشی کلیدی در فرآیند مدیریت راهبردی کسب‌وکارها ایفا می‌نمایند که در کنار ابزارها می‌تواند اثربخشی بهتری داشته باشد. ضمن اینکه باید توجه داشت که بررسی محیط و تدوین راهبرد برای مدیریت راهبردی بسیار مهم هستند، اما تنها مراحل آغازین فرآیند است. عدم اجرای مناسب راهبرد باعث شکست‌های فراوانی شده است (هورانی، ۲۰۱۷: ۱۲) و لذا توجه بیشتر به مبانی، الگوها و ابزارهای اجرای راهبرد ضروری است. با توجه به اهمیت ابزارهای اجرایی و به‌ویژه کمتر مورد توجه قرار گرفتن آن‌ها، هدف این مقاله ارائه چارچوبی جامع برای ابزارهای حوزه اجرای راهبرد بود. با توجه به این هدف، ابتدا ادبیات اجرای راهبرد مرور شده، پس از آن به معرفی ابزارهای این حوزه پرداخته شد و سپس این ابزارها در قالب چارچوبی یکپارچه مطرح شد. در نهایت با توجه به ادبیات این حوزه، ۵۸ ابزار شناسایی شده حوزه اجرای راهبرد، در قالب چارچوبی جامع و یکپارچه مبتنی بر الگوی سه‌بخشی (محتوا، زمینه، فرآیند)، مشخص گردیدند. مجموعه تصمیمات و گزینه‌هایی که شرکت را به سوی آینده هدایت می‌کنند، محتوای راهبرد را تشکیل می‌دهند؛ به عبارت دیگر، محتوای راهبرد، چیرستی راهبرد را نشان می‌دهد که در اینجا سعی شده است با توجه به رویکرد مدیریت تغییر پیرامون اجرای راهبرد، در سه حوزه مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی)، مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) و همچنین مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان‌فردی و رفتاری) بیان شود و ابزارها نیز طبق این مباحث دسته‌بندی شود. این دسته‌بندی هم‌راستا با پژوهش (کروگر، ۱۹۹۶) است. زمینه راهبرد نیز، مجموعه شرایطی است که هم بر محتوای راهبرد و هم در فرآیند راهبرد اثر می‌گذارند که در اینجا سعی شده است در سه حوزه مبتنی بر درون، مبتنی بر بیرون و همچنین تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی بیان شود و ابزارها نیز طبق این مباحث دسته‌بندی شوند. این دسته‌بندی هم‌راستا با پژوهش (ویورین و دیگران، ۲۰۱۸: ۵۹۳) است. همچنین روش شکل‌گیری راهبردها، فرآیند راهبرد را نشان می‌دهد

که در اینجا سعی شده است در دو حوزه فرآیندهای سیستمی دائمی و همچنین فرآیندهای پروژه‌ای موقتی بیان شود و ابزارها نیز طبق این مباحث دسته‌بندی شود. این دسته‌بندی هم‌راستا با پژوهش (لشکرلوکی، ۱۳۹۵) است. در ادامه، به ترتیب این سه بخش، کمی مورد بحث قرار می‌گیرد.

ابزارهای بخش محتوایی اجرای راهبرد در سه حوزه مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی)، مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) و همچنین مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان فردی و رفتاری) قابل تعریف است که شامل ۱۳ ابزار می‌باشد. مدیریت مسائل (بعد عقلانی و حقیقی)، به‌طور عمده اشاره به موانع واقعی بر سر راه تغییر متمرکز است و محور مباحث خود را در قالب پروژه و مثلث پروژه یعنی زمان، هزینه و کیفیت قرار می‌دهد و به دنبال آن، ابزارها نیز در همین راستا به کار گرفته می‌شوند. مدیریت مسائل و درک معمول از اجرا نوعاً بر روی فعالیت‌هایی مانند اطلاع‌رسانی، آموزش، مستندسازی و مشورت تمرکز می‌کند (دویت و مییر، ۲۰۰۴). مدیریت ادراکات و باورها (بعد هنجاری و فرهنگی) چارچوبی ارجاعی در قالب چشم‌انداز تأثیرگذار و بیانیه‌های مأموریت را فراهم کرده و به کمک نمادها و آیین‌ها منجر به تغییر نگرش و همراهی افراد با اجرای راهبرد می‌شود؛ به عبارت دیگر، اگر از این منظر نگریسته شود، می‌توان گفت اگر شرایط زیر به وجود آید، جامعه عمل پوشانیدن به برنامه‌های راهبرد آسان‌تر می‌شود: مدیران و کارکنان سازمان را درک کنند، خود را جزئی از سازمان بدانند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین راهبرد، خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند. اگر کارکنان و مدیریت سازمان، راهبردها را درک نکنند و نسبت به اجرای آن‌ها خود را متعهد ندانند، تلاش‌هایی که در راه اجرای راهبرد صورت می‌گیرد با مسائل و مشکلات عمده مواجه خواهند شد. اجرای راهبرد بر سازمان‌ها، از بالا تا پایین، اثر خواهد گذاشت و بر همه سطوح بخشی و وظیفه‌ای تأثیر می‌گذارد (سوری و دیگران، ۱۳۹۲). همچنین مدیریت قدرت و سیاست (بعد میان فردی و رفتاری) اشاره به این موضوع دارد که فرآیندهای تغییر، میادین نیروی ترویج‌کنندگان و مخالفانی هستند که مدیریت اجرا بایستی در سطح فردی و گروهی بر آن‌ها تأثیر گذاشته و آن‌ها را کنترل کند که در این میان، چارچوب‌های مرتبط با

گفتگو، انگیزش و مجازات قرار دارد. پیشنهاد می‌گردد مدیران از منظر سیاست و وابستگی افراد به خود؛ با ابزارهای گفتگوهای شخصی با مدیران میانی و یا کارکنان تأثیرگذار در سازمان در کنار سامانه تشویق و تنبیه، به اجرای اثربخش راهبرد کمک نمایند. ابزارهای بخش زمینه‌ای اجرای راهبرد در سه حوزه مبتنی بر درون، مبتنی بر بیرون و همچنین تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی قابل تعریف است که ابزارهای آن ۳۷ مورد بوده و شامل ابزارهای بخش تبدیل راهبرد (تبدیل راهبرد به عملکرد) و ارتقای برنامه عملیاتی (سازمان‌دهی فعالیت‌ها) است. برخی از ابزارها در حوزه درونی مرحله اقدام، بر تبدیل راهبرد به عملکرد مبتنی بر درون تأکید دارند. نقشه راهبرد مثالی از ابزار این گروه است که اهداف راهبرد و فرآیندهای بحرانی را به هم مربوط می‌کند و موجب می‌شود راهبرد به صورت یکپارچه و هماهنگ برای همه کارکنان در بخش‌های کسب‌وکار نشان داده شود. همچنین ابزار دیگری که برای تنظیم معیارهای عملکرد و اهداف برای مقاصد راهبرد انتخاب شده است، کارت امتیازی متوازن است که به مدیران کمک می‌کند راهبردهای بلندمدت شرکت را به طرح‌های عملیاتی کوتاه‌مدت تبدیل کنند. طیف گسترده‌ای از ابزارهای دیگر وجود دارد که بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر درون تأکید دارند. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات یا ابتکارات راهبرد کوتاه‌مدت را توسعه دهند و به منزله اقدامات تأثیرگذار در اجرای برنامه‌های راهبرد سازمان استفاده شوند. گفتنی است این طبقه که بزرگ‌ترین مجموعه ابزار نیز است، اغلب شامل روش‌هایی برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها به منظور ارتقای فرآیند درونی و برنامه‌ریزی منابع لازم و تخصیص آن‌ها است. همچنین برخلاف تحلیل‌های بسیاری که در مورد محیط درونی دیده می‌شود، فقط چند ابزار در گروه سازمان‌دهی فعالیت‌ها با تمرکز خارجی یافت می‌شود. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات کسب‌وکار را با محیط بیرونی تطبیق دهند. ابزارهای این بخش، شامل آن‌هایی است که عملکرد فرآیند را با طراحی مجدد سامانه‌های اطلاعاتی و ارتقای سامانه‌های حسابداری راهبردی ارتقا می‌دهند تا فرآیندهای درونی را با نیازها و مقررات محیط کسب‌وکار فعلی یا آینده مطابقت دهند. همچنین دسته‌ای از ابزارهای دیگر بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها در تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی تأکید دارند.

این ابزارها نیز فرآیند کسب‌وکار و ساختارهای مربوط به عملکرد ادغام و اکتساب، پیوستگی‌های راهبردی و مشارکت را ارتقا می‌دهند و همچنین مدیریت شبکه‌های اجتماعی و باقی گروه‌های ذی‌نفع را نیز تقویت می‌کنند. مهم‌ترین هدف ابزارهای این گروه، سازمان‌دهی مؤثر فعالیت‌های مشترک و درک روابط میان ذی‌نفعان است. ابزارهای بخش فرآیندی اجرای راهبرد نیز در دو حوزه فرآیندهای سیستمی دائمی و همچنین فرآیندهای پروژه‌ای موقتی قابل تعریف است که شامل هشت ابزار می‌باشد. فرآیندهای سیستمی دائمی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مربوط به هم است که برای ایجاد یک خروجی خاص به‌طور مکرر اجرا می‌شود. از آنجا که برخی از فعالیت‌ها مستمر و دائمی هستند و برای آینده نزدیک لازم است مکرر تکرار شوند، از این رو این نوع فرآیندها، برای اجرای راهبرد نقش مهمی را ایفا می‌کنند. لذا سازمان‌هایی که به‌طور عمده در قالب فرآیندهای روتین، فعالیت می‌کنند، از ابزارهای این حوزه همچون مدیریت به‌وسیله اهداف، هوشین‌کانری و مدیریت پورتفولیو برای تسهیل اجرای راهبرد استفاده نمایند. همچنین برخی دیگر از فرآیندها، حالت پروژه‌ای و موقتی دارند. هر سازمانی صرف‌نظر از اینکه پروژه‌ها را چه می‌نامند، مدام با آن‌ها در ارتباط است و آن‌ها را اجرا می‌کند. یک پروژه را می‌توان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط و غیرتکراری و با یک شروع و پایان مشخص به حساب آورد. بدیهی است که یک پروژه از اقدامات کوچک و سریع گرفته تا فعالیت‌های پیچیده‌تر، پرهزینه‌تر و زمان‌گیرتر را شامل می‌شود، ابزارهای قابل دسته‌بندی در این قالب؛ تحلیل شکاف، نمودار چگونگی-چگونه، ساختار شکست کار، پس‌نگری از آینده به امروز و رهنگاشت است که برای سازمان‌های با ماهیت پروژه‌محور و یا سازمان‌های معمولی که در شرایط ویژه یا بحرانی قرار می‌گیرند، استفاده از این ابزارها توصیه می‌شود. ضمن اینکه این مباحث با نتایج پژوهش (رهد و تورواتن، ۲۰۱۷: ۵۲۸) هم‌راستا است. این مقاله همچون دیگر پژوهش‌ها، خالی از محدودیت و مانع نیست. از جمله محدودیت‌های پژوهش، زیاد بودن تعداد ابزارها و ماهیت پیچیده برخی از آن‌ها، امکان تصمیم‌گیری محل قرارگیری در

دسته‌بندی را محدود کرده است. همچنین ممکن است ابزارهای دیگری در اجرای راهبرد مؤثر باشند که به دلیل اینکه در قالب آن مقاله به کلمه اجرای راهبرد اشاره نشده بود، در دامنه بررسی ابزارها لحاظ نشده باشند. ضمن اینکه همان‌طور که اشاره شد برخی از ابزارها تنها محدود به اجرای راهبرد نبوده و می‌توانند در زمره تدوین راهبرد، کنترل راهبرد، مدیریت پروژه و... نیز برشمرده شوند.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد با توجه به حوزه محتوایی اجرای راهبرد، مدیران سازمان برای اجرای بهتر راهبرد، به تقویت تیم‌های پروژه‌ای، برگزاری هدفمند کارگاه‌های آموزشی و همچنین استفاده مناسب از گروه‌های تبادل تجربه/مشاوران بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران با استفاده از ابزارهای حوزه محتوایی اجرای راهبرد و از منظر هنجاری و فرهنگی در جهت نمادسازی سازمانی همراستا با چشم‌انداز تأثیرگذار و بیانیه‌های مأموریت قدم بردارند تا با تغییر نگرش مثبت نسبت به اجرا و ترغیب و تقویت این مسیر، اجرای راهبرد هموارتر شود.

همچنین باید اشاره کرد که پس از درک مسائل مهم مربوط به موقعیت رقابتی شرکت و تدوین راهبرد، مراحل فرآیند راهبرد نشان می‌دهد که مدیران باید دانش خود را به اقدامات عملیاتی تبدیل کنند. نخست اهداف، معیارها و ابتکاراتی که مربوط به کل سازمان است را تعریف کنند، سپس برنامه عملی و اجرایی راهبرد را با جزئیات تعیین کنند. این مرحله اغلب از راه ارتباط راهبرد با عملکرد، به کمک برنامه‌های قابلیت منابع و بهبود فرآیند، خلق می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸: ۶۳). همچنین لازم است اهداف عینی که در حالت‌های موجود قابل دسترسی نیست، تعیین شود. باید به‌خوبی تشریح شود که چگونه الگوی جدید به اهداف کمک می‌کند. باید تمایل زیادی برای اولویت‌بندی و ایجاد هماهنگی وجود داشته باشد. باید توجه داشت که برای دستیابی به تغییرات اساسی، زمان کمی در نظر گرفته نشود. ضمن اینکه سیاست‌ها باید به کار روزانه کارکنان منتقل شده و به آن نیز توجه داشته باشند.

نکته پایانی اینکه، همان‌طور که اشاره شد ابزارهای اجرای راهبرد می‌توانند برای اهداف مختلف مورد استفاده قرار گیرند، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با توجه به نوع مسئله و

شرایط خود که با آن مواجه می‌شوند، از انواع مختلف ابزارها استفاده کنند. به این صورت که با توجه به چارچوب دسترسی سریع و آسان معرفی شده در این مقاله و انتخاب وضعیت هر یک از حوزه و بخش‌های معرفی شده در جدول ۱، ابزار مناسب را مشخص کرده و مسائل پیش‌روی خود را با استفاده مناسب از این ابزارها حل نمایند؛ اما باید توجه داشت که استفاده موفقیت‌آمیز از ابزارهای مدیریت، نیازمند درک درستی از نقاط ضعف و قوت آن‌ها و همچنین توانایی به‌کارگیری و ادغام چند ابزار با روش و زمان مناسب است. رمز این موضوع در پیدا کردن یک راه‌حل ساده برای مسائل نیست، بلکه در یادگیری چگونگی و هنگام استفاده از ابزار است. ضمن اینکه باید این موضوع مهم را نیز به مدیران یادآوری کرد که در غیاب وجود اهداف مشخص و پشتوانه، استفاده از ابزارهای مدیریتی می‌تواند یک بازی خطرناک با سرنوشت سازمان تلقی شده و تنها باعث ابزارزدگی شود و البته انتخاب هوشمندانه ابزارهای مدیریتی می‌تواند نسخه‌ای برای مداوای سازمان باشد. همچنین با توجه به شرایط تحریم و موقعیت‌های چالشی فعالیت سازمان‌های ایرانی، به نظر می‌رسد دوری از نگاه تنها تدوین‌محور و رویکرد محیط‌محور راهبرد بیشتر می‌تواند راهگشا باشد. توجه به مباحث اجرا و کنترل راهبرد در سازمان‌های ایرانی که بیشتر مبتنی بر رویکردهای توصیفی مینت‌برگ همچون مکاتب یادگیری، فرهنگی و قدرت است، بیشتر متناسب شرایط کنونی بوده و نیازمند توجه بیشتر پژوهشگران و مدیران اجرایی است. ضمن اینکه با توجه به شرایط تحریم و با عنایت به اقتصاد مقاومتی، توجه به منابع و قابلیت‌های درونی بیشتر ظرفیت رشد دارد. لذا شاید از منظر چارچوب جامع معرفی شده برای ابزارهای حوزه اجرای راهبرد، ابزارهای حوزه مدیریت ادراکات و باورها در بخش فرآیندی، ابزارهای حوزه مبتنی بر درون در بخش زمینه و ابزارهای حوزه پروژه‌ای موقتی در بخش فرآیندی، بیشتر برای سازمان‌های ایرانی مؤثر باشند. همچنین توجه به مکاتب توصیفی مینت‌برگ که تسهیل‌کننده ارتباط بین برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد باشند، در کنار آموزش مباحث نوین راهبردی به مدیران و مشاوران این حوزه و شبکه‌سازی مناسب بین آن‌ها، بسیار ضروری است. ضمن اینکه به نظر می‌رسد با توجه به دیجیتالی شدن عرصه

تحولات فناوری و افزایش حجم داده‌های انبوه (طرهانی و آزادیان دلسم، ۱۳۹۷:۲۷۲)، توسعه ابزارهای نوین راهبرد نیز متناسب با این شرایط به پیش رود که باید مد نظر قرار گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- الوانی، سیدمهدی؛ شلویری، میثاق (۱۳۹۵). «اجرای خط‌مشی عمومی دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- امینی آلاشتی، احمدعلی؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۹۵)، «ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران»، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۹، شماره ۴، ص ۷۸-۴۵.
- امینی، محمدتقی؛ اکبری، مهدی و خباز باویل، صمد (۱۳۹۳)، «کنترل استراتژیک»، تهران، انتشارات پایگاه دانش.
- پورصادق، ناصر؛ سخاوتی، یلدا (۱۳۹۲)، «بررسی همراستایی استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های بازاریابی در شرکت‌های برتر صنایع غذایی کشور»، آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۲۴، شماره ۱، ص ۱۳-۱.
- پیرس، جان ای؛ رابینسون، ریچارد بی (۱۳۸۷)، مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- جواهریان، فرخ؛ مالکی، مجتبی و مجدجباری، امیرعباس (۱۳۹۷)، «استراتژی ابزاری برای مدیریت بهتر در سازمان‌ها»، دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، آبان.
- حاجی‌پور، بهمن؛ طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین و عزیزیان کلخوران، زهرا (۱۳۹۵)، «تحلیل محتوای حوزه مدیریت راهبردی (مطالعه موردی: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی)»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۲۲، شماره ۶۶، ص ۴۷-۱۳.
- حیدری، علی؛ والی‌پور، علیرضا (۱۳۹۶)، «پژوهش‌های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشاریافته در نشریه‌های علمی - پژوهشی داخلی طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳»، مدیریت بازرگانی، دوره ۹، شماره ۱، ص ۸۳-۱۰۲.
- خاشعی، وحید؛ مظلومی، نادر و شهریاری، فریده (۱۳۹۵)، «الگوی ارتقای عملکرد، اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۵، ص ۱۹۵-۱۷۳.
- ربینیاک، لاورنس جی (۱۳۸۹)، «عملیاتی کردن استراتژی (مدیریت اثربخش اجرا و تغییر)»، ترجمه نادر مظلومی و شهرام خلیل‌نژاد و سید علیرضا هاشمی، تهران، انتشارات ادبستان-اتحاد.
- سوری، موسی؛ تجریشی، محمدعلی و محمودی، مهدی (۱۳۹۲)، «مدیریت استراتژیک در صنایع نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی»، تهران، انتشارات مهکامه.

- طرهانی، فرزاد؛ آزادیان دلسم، رفائیل (۱۳۹۷)، «رابطه علم، فناوری و نوآوری با دفاع دانش‌بنیان براساس گفتمان ولایت‌فقیه و اسناد بالادستی»، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۳۳، شماره ۳۳، ص ۲۷۲-۲۳۷.
- طبیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین، حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۷)، «راهبردهای بازاریابی اختراعات برای ورود موفق به بازار»، *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، دوره ۷، شماره ۱۳، ص ۱۲۰-۱۰۵.
- طبیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین؛ روحانی‌راد، شاهین (۱۳۹۷)، «تحلیل ساختار و روند شبکه‌های موضوعی مدیریت راهبردی در ایران (مورد مطالعه مجلات مدیریت راهبردی)»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۹، شماره ۳۶، ص ۸۵-۱۱۲.
- لشکریلوکی، مجتبی (۱۳۹۵)، «جاری‌سازی استراتژی»، تهران، انتشارات آریانا قلم، ویراست چهارم.
- مشبکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خدادادحسینی، سیدحمید و کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۵)، «طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، شماره ۱، دوره ۲۰، ص ۱۳۰-۱۰۳.
- مظلومی، نادر؛ متولی، علی (۱۳۹۱)، «الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۶۷، ص ۴۵-۱۹.
- مک‌لنن، اندرو (۱۳۹۳)، *پیاده‌سازی استراتژی*، ترجمه سید محمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی، محمود قادری، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هانگر، دیوید جی؛ ویلن، توماس ال (۱۳۹۰)، «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هیوب، پیتتر؛ هیل، مایکل (۱۳۹۷)، «اجرای خط‌مشی عمومی: حکمرانی در نظریه و عمل»، ترجمه جواد معدنی و نمیا خدایی، تهران، آذرین مهر.

ب. انگلیسی

- Aaltonen, P. and Ikavaiko, H. (2002), *Implementing strategies successfully, Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 87 No. 2, 281-284.
- Alan P. Brache, (1992) "Process improvement and management: A tool for strategy implementation", *Planning Review*, Vol. 20, No 5, 24-26
- Baron, D. (2000). *Business and Its Environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- De Feo, J. A. & Janssen, A. (2001). *Implementing a Strategy Successfully, Measuring Business Excellence*, 5(4), pp. 4-6.

- De Wit, B., Meyer, R. (2004). **Strategy: Process, Content, Context**, 3rd Edition. London, Thomson
- Durand, R., Grant, R.M. and Madsen, T.L. (2017). "The expanding domain of strategic management research and the quest for integration". **Strategic Management Journal**, 38(1), 4-16.
- Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K. (1988). **Strategy Implementation Structure Systems and Process**, St. 12 Paul, MN: West Publishing
- Grant, R. M. (2016). **Contemporary strategy analysis: Text and cases** edition. John Wiley & Sons.
- Hodgkinson, G.P., Whittington, R., Johnson, G. and Schwarz, M. (2006). "The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion". **Long Range Planning**, 39(5), 479-496.
- Hourani, Maher, (2017), Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review, **Journal of Management Research**, Vol 9, No 3, 12-30
- Jarratt, D. and Stiles, D. (2010). "How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?". **British Journal of Management**, 21(1), 28-43.
- Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2015). "Strategy tools-in-use: a framework for understanding 'technologies of rationality' in practice". **Strategic Management Journal**, 36,537-558.
- Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2011). **Exploring Strategy**. Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008). "Mastering the management system". **Harvard Business Review**, 86(1), 62-77.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). The Office of Strategy Management. **Harvard Business Review**, 83(10), pp. 72-80.
- Kazmi, A. (2008), A proposed framework for strategy implementation in the Indian context, **Journal of Management Decision**, Vol. 22, No.80, 8122-8148
- Kruger, W. (1996), Implementation: the Core Task of Change Management, **CEMS Business Review**, Vol. 1, Kluwer Academic/Plenurn Publishers. Reproduced by permission.
- 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.
- Noble, C. H. (1999b). **Building the Strategy Implementation Network**, Business Horizons, November-December, pp. 19-28.
- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations, **International Journal of Contemporary Management**, 13(7), pp. 338-372.
- Pedersen, Kasper Linde (2008). **Cracking the Code of Strategy Execution**, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School, Master Thesis.
- Pettigrew, A.M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research, **Strategic Management Journal**, 13(52), pp. 5-16.
- Radomska, Joanna, (2015). **The Concept of Sustainable Strategy Implementation**. Available on the: www.mdpi.com/journal/Sustainability

- Rohde, Tarald, Torvatn, Hans, (2017), A strategic document as a tool for implementing change. Lessons from the merger creating the South-East Health region in Norway, **Health Policy**, Vol 121, No 5, 525-533
- Schaap, J. I. (2006). 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.
- 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.
- Schindler, A., Ingram, H., (1990), Behavioral assumption of policy tools, **Journal of politics**, 52 (2), 511-514
- Soderlund, Otto (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.
- Spee, A.P. and Jarzabkowski, P. (2009). "Strategy tools as boundary objects". **Strategic Organization**, 7(2), 223-232.
- Tayebi Abolhasani, A., Rouhani rad, S, (2017), A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Science and Technology Policy Letters**, 07(1), 55-77.
- Vandermaas, Arnoud A. (2008). **Strategy Implementation in a Small Island Community: An Intergrative Framework**. Ph.D. Thesis. Management/ Erasmus School of Economics Erasmus University
- Vaara, E. and Whittington, R. (2012). "Strategy-as-practice: taking social practices seriously". **The Academy of Management Annals**, 6(1), 285-336.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M. and Uusitalo, K. (2018). "Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years". **Long Range Planning**, 51(4), 586-605
- Waterman, R. H.; Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is Not Organization, **Business Horizons**, 23(3), June, pp. 14-26.
- Wernham, R. (1985). Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry. **Journal of Management Studies**, 22(6), pp. 632-648.
- Whittington, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research". **Organization Studies**, 27(5), 613-634.
- 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

