

طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی

شهناز اکبری امامی^۱، اصغر مشبکی^{۲*}، سیدحمید خداداد حسینی^۳، اسدالله کردنائیج^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۴/۱۲/۱

دریافت: ۹۴/۱۱/۱۲

چکیده

از آن جایی که تدوین استراتژی متناسب، وظیفه سنگین تیم مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است. در این میان عوامل زیادی بر تبدیل برنامه‌ها به اقدامات سازمانی تأثیر می‌گذارند. تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل انسانی از عوامل مهم در اجرای موفق استراتژی‌ها در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در این راستا پژوهش حاضر بر بعد انسانی (رفتاری) تأکید دارد. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، پژوهش کیفی است که از استراتژی تئوری داده‌بنیاد و همچنین از طرح نظام‌مند اشتراس کوربین استفاده شده است. به منظور گردآوری داده‌ها با ۱۸ خبره علمی - عملی شامل مدیران معاونان بانکی و اساتید دانشگاهی، مصاحبه‌های باز صورت گرفت. براساس دستورالعمل کدگذاری باز و محوری در قالب ۲۲ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی مفهوم‌سازی شده است. مدل اجرای موفق استراتژی به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی(ها) و همچنین نحوه تعامل آنها با یکدیگر می‌پردازد، به طوری که اجرای موفق تابعی از بستر رفتاری به‌عنوان شرط علی رخ داد شایستگی‌های رفتاری اجرا محور بوده و توان اجرای استراتژی به همراه عوامل درون سازمانی و ثبات نسبی بستر حاکم منجر به پیامد نهایی، یعنی تحقق چشم‌اندازها و اهداف، اجماع و چابکی سازمانی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، اجرای استراتژی، اجرای موفق استراتژی، رویکرد رفتاری.



۱- مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرایندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب کرده‌اند و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است. با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آنها را به موفقیت برساند، اما از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین کند، زیرا تا زمانی که استراتژی‌های برجسته به اجرا در نیایند، رزشی نخواهند داشت [۱]. نتیجه عدم تأکید بر اجرای استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها آن بوده است که تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد از سازمان‌ها استراتژی‌ها را با موفقیت اجرا کرده‌اند [۲]. بررسی‌ها نشان می‌دهند که تقریباً ۷۰ درصد ابتکارات استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند [۳]. یافته‌ای دیگر نیز نشان داد که تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد استراتژی‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند و این امر مشکلات اجرای استراتژی در شرایط واقعی کسب‌وکار را برجسته می‌سازد [۴].

بنابراین اجرای استراتژی سنگ بنای اصلی ایجاد یک سازمان توانمند است و چالش اساسی برای سازمان‌های امروزی است. در این میان عواملی که اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از تنوع زیادی برخوردارند، به نحوی که افرادی که استراتژی را منتقل یا اجرا می‌کنند تا سیستم‌ها یا مکانیزم‌های هماهنگی و کنترل در مجموعه عوامل موثر بر اجرای استراتژی جای می‌گیرند. بدین جهت بهره‌گیری از اهرم‌های مناسب اجرا به ویژه در حوزه منابع انسانی مهم‌ترین بخش در این فرآیند می‌باشد. امروزه نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به‌عنوان مزیت رقابتی آن‌ها مطرح است وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌ها تلقی می‌شود [۴].

برای بهبود عملکرد، اکثریت سازمان‌ها به سمت معیارهای ساختاری کشیده شدند، زیرا که معیارهای ساختاری راه‌حلی‌هایی شفاف بوده است و تغییرات ساختاری نیز عینی و مشهود هستند [۲]. اما تحقیقات نشان می‌دهد که تمرکز بر عوامل ساختاری تنها راه‌حل اجرای استراتژی نمی‌باشد، به طوری که اجرای اثربخش استراتژی تا حدی متأثر از کیفیت افراد درگیر در فرایند اجرا می‌باشد [۵]. منظور از کیفیت، مهارت‌ها، نگرش، توانمندی‌ها، تجربیات و سایر ویژگی‌هایی است که برای پست یا وظیفه‌ای خاص ضروری است [۶].

عوامل مؤثر در اجرای استراتژی متفاوت است و به‌طور کلی به سه بخش نرم، سخت و عوامل ترکیبی تقسیم‌بندی می‌شوند. عوامل نرم یا عوامل مبتنی بر افراد موضوعات مربوط به سبک و رضایت و موضوعاتی که ارتباط بسیار نزدیکی با تاکتیک‌های اجرا دارد، همچنین توافق و تعهد به استراتژی، در حالی که عوامل سخت یا عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی و سیستم‌های اداری است. روشی که در آن استراتژی تدوین می‌شود، هر دو عوامل سخت و نرم را شامل می‌شود که عوامل ترکیبی می‌گویند [۲]. در همین رابطه مطالعه‌ای توسط ویزراس، بینس و سوندی (۲۰۰۵) انجام شد که در آن عوامل موفقیت در اجرای استراتژی بررسی شدند، به‌طوری که آنها ۳۶ عامل موفقیت را فهرست کردند و در ادامه عوامل مذکور را در سه طبقه عوامل انسانی، سازمانی و سیستمی دسته‌بندی نمودند. یافته آنها نشان می‌دهد که اجرای موفق استراتژی بیش از همه به بعد انسانی وابسته است. بنابراین اینکه "چه کسی استراتژی را اجرا می‌کند" اهمیت به‌سزایی در نتایج به‌دست آمده دارد [۹]. براین اساس مدلهایی در حوزه اجرای استراتژی ارائه شده است که تمرکز اصلی مدل‌ها بر بعد سخت سازمان است، به‌گونه‌ای که به بعد نرم سازمان یا عامل انسانی در این خصوص کمترین توجه شده است. بنابراین به یک مدل اجرای استراتژی نیاز است تا بتواند عامل انسانی (شایستگی رفتاری) را محور اصلی خود قرار دهد که متناسب با نیاز و ویژگی‌های سازمان‌های ایرانی باشد. به این ترتیب سؤال اصلی تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود: سازمان‌ها چگونه می‌توانند استراتژی خود را با موفقیت اجرا کنند؟

با توجه به تعاریفی که از اجرای استراتژی وجود دارد، کاملاً روشن است که اجرای استراتژی ماهیت عملیاتی دارد و بر مجموعه‌ای از انجام فعالیت‌ها در تمام سطوح سازمانی متکی است [۷]. بررسی‌ها نشان می‌دهند که حوزه منابع انسانی بزرگ‌ترین محدودیت برای اجرای استراتژی محسوب می‌شوند [۸]، زیرا که اجرای استراتژی به طور ذاتی موضوع انسانی است. مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای استراتژی و تمایل به استفاده از آن بیشتر از هر چیزی در سراسر سازمان بر منابع انسانی متمرکز است.

بیر و ایزنستات (۲۰۰۰) در مطالعات خود با عنوان قاتلان استراتژی، مجموعه مدیریتی غیر اثربخش را یکی از قاتلان اجرای استراتژی بیان می‌کنند. آنها اظهار می‌دارند که اعضای گروه مدیریتی در چارچوب فکری خود عمل می‌کنند. آنها به دلیل ترس از دست دادن قدرت، همانند



ملکوک الطوائفی عمل کرده و اثربخش را به حداقل می‌رسانند. آنها همچنین عدم کفایت در مهارت‌های رهبری را از عوامل مهم شکست در اجرای استراتژی تلقی می‌کنند [۱۰]. رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۹) نیز موانع مدیریتی را درخصوص اجرای استراتژی شناسایی کردند. نتایج بررسی‌های آنها نشان می‌دهد که برخی از مدیران، از مهارت و توانایی کافی برای ترغیب کارکنان به اجرای موفق استراتژی برخوردار نیستند. با وجود مدیران فاقد مهارت‌های اجرایی و رفتارهای متناسب، احتمال اجرای موفق استراتژی کم و اجرا به موضوع مشکل‌ساز بدل خواهد شد. در این صورت آنها باید اجرا را با دشواری بسیار در عمل فراگیرند، به‌طوری که مسیر موفقیت مملو از اشتباهات و ناکامی‌ها خواهد بود [۱۱]. نتیجه منطقی مطلب بالا نشان می‌دهد مدیرانی که در مورد اجرای استراتژی دانش نظری کافی دارند، نسبت به هم‌تایان خود در اجرای استراتژی مزیت خواهند داشت. چنانچه مدیران یک سازمان خاص در اجرای استراتژی از مدیران سازمان رقیب ماهرتر و آگاه‌تر باشند (با فرض مشابه بودن سایر عوامل) آیا منطقی نیست بپذیریم که سازمان اول، از مزیت رقابتی بهتری برخوردار است؟ بنابراین به نظر می‌رسد که برای سازمان‌ها داشتن دانش و مهارت در حوزه اجرا بسیار ارزشمند است و سود زیادی با خود به همراه خواهد داشتند [۱۲، ص ۲۹].

۲- تعاریف اجرای استراتژی

ساشیتال و ویلمون (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که اصطلاحات مترادف با «اجرا» همچون «پیاده سازی»^۱ و «تحقق اهداف» در ادبیات مدیریت به‌کار گرفته می‌شود اما خود مدیران زیاد از آن استفاده نمی‌کنند [۱۳]. برخی از نویسندگان پیاده‌سازی استراتژی را به طور دقیق مترادف با اجرای استراتژی می‌دانند، برای مثال هربنیاک این طور بیان می‌کند که: «تدوین استراتژی دشوار است، اما پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در سراسر سازمان به‌مراتب سخت‌تر است»، تامپسون و ستریکند (۲۰۰۳) اظهار می‌کنند که وظیفه اجرا استراتژی/ پیاده‌سازی استراتژی، پیچیده‌ترین و بخش زمان‌بر مدیریت استراتژیک تلقی می‌شود [۱۴]. در نتیجه تمایزی بین اجرا و پیاده‌سازی نمی‌توان قائل شد. با این وجود در ادبیات مدیریت استراتژیک اصطلاح «اجرا»^۲ متداول‌تر است [۲].

تعریفی از اجرای استراتژی که مورد توافق همگان قرار گیرد، وجود ندارد. 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 اجرای مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است. با این اوصاف، تعاریف اجرا به سه نگاه قابل تفکیک است که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

۱- نگاه فرایندی عبارت است از اتخاذ مراحل متوالی در اجرای استراتژی؛

۲- نگاه رفتاری (اقدامی)، اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه‌ای (اغلب موازی) اقدام‌ها و بررسی این اقدام‌ها از نگاه رفتاری؛

۳- در رویکرد ترکیبی، محققان نگاه فرایندی و نگاه اقدامی یا رفتاری را با هم ترکیب می‌کنند.

۳- توان اجرای استراتژی

پژوهش‌های زیادی نشان می‌دهند که توانمندی اجرای استراتژی عامل مهمی در اجرای اثر بخش استراتژی هستند. همچنین بینش‌هایی نسبت به ماهیت توانمندی در اجرای استراتژی و روشی برای ایجاد مزیت رقابتی ارائه می‌دهند، زیرا که اجرای غیر اثربخش می‌تواند سازمان را فلج کند و «اجرای استراتژی به‌عنوان یکی از منابع حیاتی مزیت پایدار در قرن ۲۱ ظاهر خواهد شد» [۱۵، ص ۴].

اجرای استراتژی به‌عنوان توانمندی سازمان مورد توجه برخی از پژوهشگران قرار گرفته است. در راستای تحقیقات گسترده در خصوص توانمندی‌های شرکت، توانمندی اجرای استراتژی به صورت زیر تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از مهارت‌های مرتبط با اجرای استراتژی، دانش انباشته و اقداماتی که از طریق فرایندهای سازمانی سهمی در عملکرد بالاتر دارند. توانمندی اجرای استراتژی یک شرکت نیز براساس ابعاد حفظ الگوی اجرای استراتژی، دستیابی به اهداف اجرای استراتژی، یکپارچگی در اجرای استراتژی بررسی می‌شود.

۳-۱- حفظ الگوی اجرای استراتژی

حفظ الگوی اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های سازمان که از همسویی فعالیت‌های اجرای استراتژی با پهنه فرهنگی و نمادین شرکت اطمینان حاصل شده



[۱۶] و از طریق ذخیره‌سازی و بازیابی دانش مرتبط با اجرای استراتژی، معانی و ارزش‌ها صورت می‌گیرد.

در نتیجه حفظ الگوی اجرای استراتژی براساس سه بعد دانش اجرا، گرایش اجرا و جهت استراتژی مفهوم‌سازی می‌شود؛

دانش اجرا عبارت است از توانایی سازمان در حفظ و دراختیار گذاشتن دانش سازمان در اجرای موفق استراتژی که مستلزم داشتن فرایندهای مستندسازی یا ذخیره‌سازی دانش مربوط به اجرا و حفظ مهارت‌های اجرای استراتژی درون سازمان است.

گرایش به اجرا (اجرا محوری) مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی است که بر توانایی سازمان برای پذیرش و وضع استراتژی اشاره دارد. گرایش به استراتژی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمان که بر تمایل سازمان به پذیرش و حمایت از یک استراتژی تأثیر می‌گذارد [۱۶: ۱۷].

۳-۲- کسب (دستیابی) هدف از اجرای استراتژی

کسب هدف از اجرای استراتژی را مجموعه‌ای از دانش و مهارت سازمانی تعریف می‌کنند که هدف نهایی از اجرای استراتژی بسیج و مدیریت منابع و تلاش‌ها برای کسب اهداف است [۱۸]. برنامه‌ریزی اجرا به توانایی سازمان در فهم (به تصویر کشیدن) فرایندهای اجرا اشاره دارد [۱۷: ۱۸]. پیاده‌سازی اجرا به توانایی سازمان برای تبدیل برنامه‌های از پیش تعیین شده اجرا و به استقرار منابع مرتبط اشاره دارد [۱۹].

۳-۳- یکپارچگی در اجرای استراتژی

در اینجا یکپارچگی در اجرا عبارت است از توانایی شرکت در متصل کردن اطلاعات و دانش به اقدامات متناسب با الزامات اعضا و واحدهای سازمانی، به طوری که کنترل را برقرار کرده و مانع گرایش‌های انحرافی، حفظ هماهنگی میان فعالیت‌های اجرای استراتژی و جلوگیری از بروز اختلالات در تلاش‌های مربوط به اجرا می‌شود [۱۷].

۴- اجرای استراتژی و مدل ذهنی

مدل ذهنی یک تیم به‌عنوان روشی برای کسب هماهنگی‌های ضمنی نشان داده می‌شود که در تیم‌های اثر بخش برای درک نحوه عمل تیم‌ها در بسترهای پیچیده، پویا و ناامن به کار می‌رود. [۲۰].

مدل‌های ذهنی با تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها به توسعه کلی سازمان می‌تواند، آسیب برساند [۲۰؛ ۲۱]. بنابراین شکست و موفقیت تیم نشان از ضرورت قرار گرفتن اعضا «در یک صحنه همسان»^۳ در خصوص وظایفی که انجام می‌شود و هماهنگی با افرادی اقداماتی صورت می‌دهند [۲۰]. فرض اساسی این است، تیم‌هایی که اعضای آن ذهن مشترک در خصوص وظایف کاری و کار گروهی دارند، در موقعیت بهتری در خصوص پیش‌بینی نیازها و اقدامات سایر اعضا قرار می‌گیرند که منجر به افزایش عملکرد گروهی خواهد شد. [۲۰].

اکلز (۲۰۱۰) اهمیت شناخت مشترک برای هماهنگی میان اقدامات را نشان می‌دهد. وی معتقد است که اقدامات باید در وظایف خود باهم هماهنگ شوند (به این معنا که، «چه»، «چگونه» و «چرا») و همین‌طور زمان (یعنی «کی») و مکان (یعنی «کجا»). بر این اساس، اقدام سه بعدی پیشنهاد می‌شود: نوع اقدام، زمان اقدام و مکان اقدام. نوع اقدام اشاره دارد به انتظار و پیش‌بینی اعضای تیم با توجه به اقداماتی که توسط همگروهی خود قرار است انجام شود [۲۲].

۴-۱- مدل‌های ذهنی مانعی برای اجرای استراتژی

کوهل (۲۰۰۶) بر این نکته تأکید دارد که روابط میان مفروضات موجود برنامه‌ریزی امروزی با تعدادی از مفروضات بنیادین ۳۰۰ تا ۴۰۰ سال قبل گره می‌خورد، برای مثال بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که «برنامه‌ریزی» بازتابی از مدل‌های ذهنی سازمان در خصوص آینده است. در این مورد، برنامه‌ریزی به بازتابی از وضعیت پیشین با تاریخ جدید است. علت همان مدل‌های ذهنی هستند که ما را به روش‌های فکری و اقدامات آشنا و شناخته شده محدود می‌سازد. به‌منظور اجتناب از این محدودیت‌ها، دستورالعمل برنامه‌ریزی باید تا حدی مدل‌های ذهنی سازمان را به چالش بکشد [۲۳].



۵- روش پژوهش

پژوهش، نوعی مطالعه یا بررسی و کاوش علمی دقیق متکی بر داده‌ها و اطلاعات نظام‌مند و سازمان‌دهی شده در مورد مشکلی خاص بوده که در واقع هدف آن یافتن پاسخ یا راه‌حلی برای مشکل است [۲۷].

همان‌طور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، اجرای استراتژی به‌عنوان جزئی از مدیریت استراتژیک، اهمیت زیادی در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارد و با وجود مشکلات عمده سازمان‌ها در اجرای استراتژی در این پژوهش به بعد رفتاری (انسانی) اجرا تأکید می‌شود. بر این اساس با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر و از نوع تحقیقات اکتشافی، شیوه گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های باز و عمیق بوده است، به‌طوری که مصاحبه‌ها نخست با ارائه توضیحات و شفاف‌سازی موضوع مصاحبه شروع شده و در طی مصاحبه براساس پاسخ‌ها سؤال‌های بعدی برای کنترل روند مصاحبه طرح می‌شد. زمان مصاحبه‌ها از یک تا دو ساعت طول می‌کشید. با توجه به کیفی بودن پژوهش، به‌خصوص در نظریه داده‌بنیاد گردآوری و تحلیل داده‌ها همزمان صورت می‌گیرد [۲۸]. تا اینکه از طریق استخراج کدهای اولیه، کدهای ثانویه، مفهوم، مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و درنهایت طبقه‌های فرعی به مدل پارادایمی دست پیدا کنیم.

۵-۱- جامعه و نمونه آماری

با توجه به هدف تحقیق که طراحی مدل اجرای استراتژی است، مشارکت‌کنندگان از سازمان‌هایی انتخاب شدند که دارای برنامه‌ریزی استراتژی بوده و همچنین راهبردهای آنها اجرایی شده باشد. بر این اساس، صنعت منتخب بانکداری و بانک‌هایی که از طرف سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۹۲ جزو ۱۰۰ شرکت برتر معرفی شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند و از نوع گلوله برفی می‌باشد. این روش زمانی مناسب است که اعضای یک گروه یا جامعه به‌راحتی قابل مشخص شدن نباشد. در این روش پژوهشگر نخست افرادی را شناسایی و پس از دریافت اطلاعات، از آنها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگر را به وی معرفی کنند [۲۹]. بر این اساس افرادی به‌عنوان خبره در نظر گرفته شدند که با سابقه کاری بیش از ۱۰ سال، آشنایی کامل به مباحث مدیریت و استراتژی داشتند. آنها همچنین تمایل به مشارکت

نیز داشتند. تعداد نمونه مناسب برای روش داده‌بنیاد براساس پیشنهاد استراوس و کوربین، بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریک دارد، یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده‌های جدیدی از مصاحبه شونده‌گان حاصل نشود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند [۳۰]. در این مطالعه، تعداد ۲۰ نفر به مرور انتخاب شدند. از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۸ ادامه یافت با وجود اینکه داده‌ها از مصاحبه دوازدهم به بعد کاملاً تکراری بود. در صورت موافقت مشارکت‌کننده ضبط صدا انجام می‌گرفت و در غیر این صورت تنها به یادداشت‌برداری اکتفا می‌شد.

۲-۵- روایی و پایایی تحقیق کیفی

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین موضوع پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد [۲۸].

روایی، پاسخ به این سؤال است که چه قدر یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد، به این معنا که آیا یافته‌ها به طور واقعی وجود دارند؟ آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است [۲۸]. کرسول (۲۰۰۷) برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش کیفی هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند، البته در انتها تذکر می‌دهد که رعایت دست‌کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی می‌تواند برای پژوهش اعتباری قابل قبول ایجاد کند [۳۱].

از آن جایی که در پژوهش کیفی، پژوهشگر رکن اصلی پژوهش تلقی می‌شود و با توجه به شیوه گردآوری داده‌های پژوهش - که از طریق مصاحبه بوده است - روش تضمین روایی به این صورت بوده است که هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها و طبقه‌های مشتق شده به سایر پژوهشگران متخصص و اساتید مراجعه و نظرات آنها در میان پژوهش به‌دست آمد. همچنین روش تضمین پایایی درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر، جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله پژوهشگر موجب افزایش پایایی شد که این امر خود ۹ ماه زمان برد.



۳-۵- استراتژی تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

استراتژی پژوهش داده‌بنیاد مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید از طریق تعبیر و تفسیر به دست آید. بنابراین نظریات به‌دست آمده از این استراتژی وسیله‌ای برای موشکافی و فهم حقایق علمی و چارچوبی برای عمل محسوب می‌شوند. پژوهشگران نظریه‌پرداز معتقدند که نظریه منظم‌ترین راه ایجاد، ترکیب و تلفیق معرفت علمی به شمار می‌آید. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های تفسیری بوده و مبانی فلسفی آن پدیدارشناسی است، متغیرهای وابسته و مستقل را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک امکان‌پذیر است [۲۸]. از آن جایی که در تحقیق حاضر به دنبال فهم عمیق و دقیق حقایق و توصیف و تبیین‌های مبتنی بر بستر پدیده هستیم، اما شیوه مناسب تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده، استراتژی داده‌بنیاد می‌باشد. اولین بار، گلاسر و استراوس (۱۹۶۷) استراتژی داده‌بنیاد را تدوین کردند. آنها نظریه داده‌بنیاد را یک روش پژوهشی معرفی کردند که طی اجرای آن مجموعه‌ای از داده‌ها به‌گونه‌ای سیستماتیک طبقه‌بندی و دسته‌بندی می‌شوند تا درنهایت، نظریه از میان انبوهی از داده‌ها به دست آید [۳۰].

۴-۵- یافته‌های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی)

با توجه به کیفی بودن تحقیق و همچنین استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته با استخراج کدهای اولیه و ثانویه و مفاهیم (کدگذاری باز)، سپس با استخراج مقوله‌های فرعی و اصلی (کدگذاری محوری) انجام می‌گیرد. در پایان نیز با انجام کدگذاری انتخابی به مدل پارادایمی دست پیدا می‌کنیم که در ادامه براساس جدول‌های ۱ و ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۱ کدگذاری باز

استخراج کدهای اولیه	نکات کلیدی مصاحبه‌ها
<p>پایبندی (C11) و مسئولیت‌پذیری (C12)</p> <p>اعتقاد به استراتژی (C21)</p> <p>اعتقاد نداشتن به شانس و تصادف (C22)</p>	<p>مدیران باید اجرای استراتژی را مهم داشته و انجام در راستای آن را یک باید و ضرورت بدانند، به طوری که نسبت به اجرای استراتژی، خود را ملزم و احساس مسئولیت کنند (C1).</p> <p>اعتقاد مدیر به نتیجه‌بخش بودن استراتژی اهمیت زیادی دارد. مدیر باید قبول داشته باشد که تنها انجام کار نتیجه در پی دارد، زیرا اعتقاد به شانس و تصادف بودن موفقیت، اقدام و عملی در پی ندارد (C2).</p>
<p>گرفتن بازخورد از محیط کار (C31)</p> <p>و دادن بازخورد (C32)</p> <p>مشورت‌پذیری (C33)، برقراری نظام پیشنهادها (C34)</p> <p>کنترل و مدیریت بر شایعات (C35)</p>	<p>مدیران برای انجام بهتر کارها باید قادر به گرفتن علایم و نشانه‌های مبنی بر وجود مشکل باشند و در صورت لزوم از خود واکنش نشان بدهند. به طور کلی باید دارای شاخک‌های دریافت نشانه باشد و بهتر است برای این منظور نظام پیشنهادات ایجاد کند و در صورت علایم و نشانه‌ها به طور شفاف آنها را با همه در میان گذاشته و جلوی تفسیرهای ناقص و بی‌اساس را که شایعه‌پرور است، بگیرد چون در همان آغاز راحت‌تر می‌توان کنترل داشت (C3).</p>
<p>نگاه انسانی (C41)، اهمیت داشتن انسان‌ها (C42)</p> <p>اهمیت به همکاری (C43)</p> <p>صداقت (C51) و شفافیت (C52) در بیان</p> <p>آگاهی‌بخشی (C53) و اطلاع‌رسانی (C54)</p>	<p>مدیران ابتدا باید افراد را انسان ببیند تا اینکه آنها را به عنوان ابزارهایی برای کسب منافع بیشتر بدانند زیرا موفقیت به تنهایی به دست نمی‌آید، به طوری که همه باهم شکست می‌خوریم یا همه با هم موفق می‌شویم (C4)</p>
<p>آموزش‌های مرتبط (C61)</p> <p>سوابق کاری متنوع (C62)</p> <p>خودباوری و اعتماد به نفس (C71)</p> <p>روحیه دادن و خودباوری دادن (C72)</p> <p>نگاه آینده‌نگرانه (C81) نه پس‌نگرانه (C82).</p>	<p>پرهیز از خلاف‌گویی به افراد زیرمجموعه و در عین حال پرهیز از به‌کار بردن کلمات مبهم می‌تواند به انجام کارها کمک کند و استراتژی و برنامه‌ها را با همان ادبیات شفاف به اطلاع برساند؛ در واقع همه چیز راجع به تصمیم‌ها و برنامه‌ها را خود مدیر کامل و واضح بیان کند (C5).</p> <p>سوابق کار متنوع و همچنین آموزش‌های کافی در حوزه کاری و داشتن تحصیلات مرتبط (C6).</p> <p>مدیرانی که توان انجام کار را همیشه در خود می‌بینند و این امر را به دیگران منتقل می‌کنند و باعث افزایش اعتماد به نفس سایر افراد هم می‌شوند (C7).</p>



ادامه جدول ۱

استخراج کدهای اولیه	نکات کلیدی مصاحبه‌ها
<p>توجه به اقتضائات (C91) شناخت کلی نگر (C101) پرهیز بخشی‌نگری (C102) روابط بخشی (C103) اعتماد داشتن (c111) و روحیه حمایتی (C112)</p>	<p>اهمیت بیشتر آینده و درس گرفتن از گذشته و اینکه در گذشته نمانیم، بلکه چراغ راه آینده باشیم، اهمیت زیادی در فعالیت‌ها دارد که باعث می‌شود تنها به موفقیت‌های کوتاه‌مدت تمرکز نداشته نکرده بلکه موفقیت در بلندمدت را پیش رو قرار دهیم (C8). کارساز بودن همیشگی روش‌ها در فعالیت‌ها، اختلال ایجاد می‌کند، مفید بودن آنها بستگی به شرایط دارد (C9). توجه و اهمیت داشتن تنها واحد تحت مسئولیت اجرای تصمیم‌ها را در بلندمدت مخدوش می‌سازد. روابط میان بخش‌ها از این جهت اهمیت پیدا می‌کند (C10). روابط مبتنی بر اعتقاد به داشتن اعتماد به افراد و حمایت واقع‌گرایانه روحیه انجام کار را بالا می‌برد (C11).</p>
<p>واکنش مناسب (C121) نظارت در عمل (C122) راهنمایی و هدایت در عمل (C131) ارائه بازخورد بدون تأخیر (C132) تشویق در زمان انجام کار (C133). ارتباطات رسمی (C141)، ارتباطات غیر رسمی گسترده (C142)، کسب آگاهی از محیط کاری (C143) شناخت و کسب معرفت نسبت به افراد (C151)، حل مشکلات در زمان کار (C152)، واگذاری برخی امور به‌طور متناسب (C153) کاهش اشتباهات (C161)، ایجاد حساسیت (C162)</p>	<p>زمان انجام کار در صورت بروز اشتباه باید واکنش مناسب و مطابق با اشتباه صورت گرفته، انجام داد. نظارت مستمر انجام داد؛ در غیر این صورت فرد به ادامه فعالیت رغبت به خرج نمی‌دهد (C12). در زمان انجام کار ایرادها و اشکالات بیان شده و راهنمایی و در صورت لزوم تشویق انجام شود. این موضوع به بعد یا در فرصت آینده موکول نشود. ممکن است اثرگذاری مورد نظر حاصل نشود (C13). کانال‌های ارتباطاتی را باید خیلی خوب شناسایی کرد؛ همچنین برقراری ارتباطات غیررسمی برای در جریان قرار گرفتن از وضعیت محیط کار برای اخذ تصمیم مناسب ضروری است (C14). در صورت بروز مشکلات و یا بحران در زمان انجام کار، قادر به رفع آن باشد و در صورت لزوم متناسب با شناختی که از افراد وجود دارد برخی از آنها به‌طور مناسب به دیگران واگذار گردد (C15). در انجام فعالیت‌ها و وظایف اشتباهات را به حداقل رساند و این موضوع را به افراد گروه منتقل کرد (c16). در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به نظرات افراد رجوع نمود، از آنها نیز مشورت گرفت و برای نظرات آنها ارزش قائل شد (C17). در ضمن در تصمیم‌گیری‌ها، اگر به هنجارهای بنیادین سازمان</p>

ادامه جدول ۱

استخراج کدهای اولیه	نکات کلیدی مصاحبه‌ها
<p>کسب نظرات افراد (C171)، دخیل کردن دیدگاه افراد در عمل (C172)</p> <p>توجه به بنیان‌های سازمانی تصمیم‌گیری (C181)، سهولت در انجام (C182)، افزایش سرعت انجام کار (C183)</p>	<p>توجه شود، روند انجام کار نه تنها سهل‌تر می‌شود بلکه سرعت آن نیز افزایش پیدا می‌کند (C18).</p> <p>با اتکا به استراتژی، مدیران باید قادر به اتخاذ رفتارهای مناسب با شرایط باشند و در زمان عمل رفتاری متفاوت و مبتکرانه از خود نشان دهند، به طوری که در رفتارها تناقض و تعارض وجود نداشته باشد، زیرا باعث سردرگمی افراد می‌شود (C19).</p> <p>کسب اطلاعات و تغییرات حاصل در محیط خارجی و محیط داخلی می‌تواند تحلیل آن و بررسی تأثیرات آن بر حوزه کاری و درمیان گذاشتن آن با افراد کاری، روند انجام کار را بهبود ببخشد. با توجه به اینکه بخش‌های سازمان یک کل منسجم بوده و ارتباط تنگاتنگی با هم دارند و این عمل باید به‌طور پیوسته صورت گیرد (C20).</p>
<p>خلاقیت در عمل (C191)، ابتکار عمل (C192)، وجود نداشتن تناقض‌ها رفتاری (C193)، سازگاری و انعطاف اقتضایی (C194)</p> <p>کسب اطلاعات به‌طور پیوسته (C201) آگاهی مداوم از تغییرات (C202)، تحلیل وضعیت و (C203) انتقال آن به گروه کاری (C204)</p> <p>آماده‌سازی افراد برای انجام وظایف حوزه مدیریتی (C211)، عدم ایجاد وقفه در وظایف مدیریتی (C212)</p> <p>نهادینه شدن انجام وظایف (C221)، مالکیت نسبت به وظایف محوله (C222)، ارزشمندی انجام کار (C223)، ارج‌گذاری بر انجام کار (C224)، اجتناب از سیاسی‌کاری (C225)</p> <p>پذیرش و داوطلب در اعمال تعديلات (C231)، اقدام به تعديل برنامه‌ها و وظایف (C232)، نهادینه سازی تعديل (C233)</p>	<p>دانش و شیوه‌های انجام کار بهتر است به اعضای تیم گفته شود و به آنها مهارت‌های ضروری را آموزش داد تا در صورت نیاز و ضروری فرد یا افرادی بتوانند جای مدیر را پر کرده و وقفه‌ای در فعالیت‌ها پیش نیاید (C21).</p> <p>افراد انجام کار را ورای وظیفه خود می‌دانند و نسبت به آن احساس مالکیت می‌کنند و آن را از آن خود می‌دانند و انگیزه و ترغیب درونی نسبت به وظایف محول شده پیدا می‌کنند، به طوری که پیشرفت در کارها و انجام وظایف ارزشمند باشد و از زیر کار در رفتن و سیاسی کاری مقبولیت نداشته باشد و کلیت محل کار دید خوبی نداشته باشد (C22).</p> <p>به همین دلیل در صورت تغییر و تعدیل برنامه‌ها و وظایف، به دلیل تغییر در شرایط پذیرش آن به سهولت صورت می‌گیرد و گاهی افراد خود اقدام به تعدیل آن می‌کنند (C23).</p> <p>بهتر است تدوین‌کنندگان و مجریان منفک از هم نباشند و یا</p>



ادامه جدول ۱

استخراج کدهای اولیه	نکات کلیدی مصاحبه‌ها
<p>عدم منفک تدوین و اجرای استراتژی (C241)، ضرورت دستیابی به درک متقابل از مشکلات (C242)، برقراری جلسه‌های مشترک (C243)</p> <p>لزوم ثبات نسبی مدیریت (C251)</p> <p>تصمیم‌گیرندگان (C252)</p> <p>پیوستگی تصمیم‌های روزانه (C261)،</p> <p>پیوستگی سیاست‌ها (C262)</p> <p>ارتقای شایستگی (C271)، ارزیابی عملکرد انجام وظیفه (C272)، ارزیابی عملکرد بدون ابهام (C273)، ارزیابی عملکرد شفاف (C274)، ارزیابی عادلانه (275)</p> <p>تأمین رفاه کارکنان (C281)، تأمین تسهیلات و تجهیزات (C282)</p>	<p>تعاملات و گفتگوها میان این دو گروه پیوسته صورت گیرد تا هر دو گروه در جریان مشکلات و کارهای یکدیگر قرار گیرند. گاهی شرایطی پیش می‌آید که به‌طور واقعی وضعیت کاری و حرف هم رو درک نمی‌کنند (C24).</p> <p>یکی از دلایل مهم شکست استراتژی‌ها تغییرات مکرر در فاصله زمانی کم مدیریت و تصمیم‌گیرندگان است، زیرا هر مدیری سلیق و الویت‌های خاص خود را در عمل اجرا می‌کند. این تغییر انسجام و یکپارچگی را دچار اختلال می‌کند (C25).</p> <p>از طرف دیگر سیاست‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی انسجام و پیوستگی خود را از دست می‌دهد حتی در صورت عدم تغییر مدیریت نیز تیم مدیریتی باید توجه داشت باشد که تصمیم‌های روزانه و سیاست‌های ابلاغی از پیوستگی برخوردار باشد در غیر این صورت ابهام و سردرگمی ایجاد می‌شود (C26).</p> <p>نظام ارتقا بهتر است براساس شایستگی باشد، زیرا باعث می‌شود افراد در جریان جزئیات کار قرار گرفته و شرایط و شیوه کار در سازمان را به‌خوبی می‌داند به‌علاوه نحوه ارزیابی نه تنها باید برای همه شفاف باشد و بلکه براساس میزان انجام کار و وظایف صورت گیرد. این امر اجرای تصمیم‌ها را سرلوحه خود قرار می‌دهند (C27).</p> <p>در مجموعه سازمانی تنها به سودآوری پرداختن نتیجه موفقیت‌آمیزی در بلندمدت نصیب سازمان نخواهد کرد بلکه به رفاه و تسهیلات افراد سازمانی هم باید اهمیت زیادی داد. پرداختن به سود و منافع مالی در کوتاه‌مدت نتیجه‌بخش خواهد شد (C28).</p>

۲

بعد از کدگذاری باز، باید کدگذاری محوری و تعیین کدهای ثانویه، مفاهیم و طبقه‌های فرعی صورت گیرد.

جدول ۲ کد گذاری محوری

طبقه‌های فرعی	مفاهیم	کدهای ثانویه
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های عمومی	سابقه کاری متنوع، میزان و مرتبط بودن تحصیلات میزان بهره‌مندی از هوش استدلالی و هیجانی زیرکی سیاسی
	ارزش‌ها	میزان پذیرش مخاطرات، میزان انعطاف‌پذیری میزان خودباوری و اعتماد به نفس، انسجام فکری و دقت در انجام کار، کارگرایی مدیر
	اخلاقیات فردی	مسئولیت‌پذیری تعهد و پایبندی به وظایف، پایبندی به اخلاقیات (صداقت، شفافیت، همدلی، انسان‌مداری، اعتماد و حمایت، حسن نیت به افراد، عدالت‌مداری، از خودگذشتگی، ایثار و فداکاری، تکبر نداشتن) مشورت‌پذیری
تفکرات	تفکر سیستمی	توجه به کل و کلیت‌نگری (کلیت سازمان) دوری از بخشی‌نگری، توجه به روابط بخش‌ها، توجه با تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، اهمیت هر بخش در کل سیستم
	تفکر راهبردی	نگاه رو به جلو و نه پس‌نگرانه، به‌کارگیری از تجربیات گذشته در پیشرفت آینده آینده‌نگری و نگاه بلندمدت
	تفکر اقتضایی	تحلیل شرایط موجود، دوری از قطعیت‌نگری
اعتقادات و باورهای ذهنی	باور به استراتژی باور علی	اعتقاد به نتیجه‌بخش بودن داشتن استراتژی، علاقه‌مندی و گرایش به راهبردها، مقبولیت، برنامه‌ریزی استراتژیک اعتقاد به قانون علت و معلولی، اعتقاد نداشتن به شانس، باور به عمل



ادامه جدول ۲

طبقه‌های فرعی	مفاهیم	کدهای ثانویه
	اعتقاد به همکاری	اعتقاد هم‌افزایی بین فردی، نتیجه‌بخش بودن کمک افراد، اعتقاد به کار گروهی
مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های ادراکی و تحلیلی مهارت‌های انسانی مهارت‌های عملیاتی	توان کار کردن با انسان، توان برقراری رابطه، توان ادراکی، توان کار کردن با ابزارها، داشتن دانش ضروری
کسب و جاری‌سازی دانش	یادگیری و کسب مستمر دانش	دانش و تخصص حوزه کاری، آگاهی از موقعیت در مجموعه، آگاهی از اثر فعالیت، شناخت محیط داخلی و خارجی (صنعت)، آگاهی از قوانین کاری صنعت و اصول حرفه‌ای، کسب آگاهی عمیق نسبت به موضوعات پیش آمده
	جاری‌سازی و انتقال دانش	به‌کارگیری و انتقال دانش تخصصی در عمل، استدلال، تحلیل اطلاعات و نشر آن و اطلاع‌رسانی آن، آگاهی از جانشین‌پروری
	انعطاف‌پذیری در پذیرش استراتژی	رفتارهای خلاقانه و ابتکار در عمل پیوستگی در رفتارها، رفتارهای واکنشی آنی متناسب با استراتژی
	انعطاف‌پذیری در به‌کارگیری استراتژی	آگاهی و توجه به تغییرات در صنعت و اتخاذ اقدامی در راستای استراتژی، تحلیل شرایط و اقدام در راستای استراتژی تغییر برنامه با تغییر شرایط اجرا، فرمان‌بری از استراتژی، ارائه آگاهی و اطلاعات در پذیرش تغییرات انجام کار، درک وظایف گروه، پذیرش روش انجام کار درک وظایف اعضای دیگر، درک و پذیرش، واگذاری وظایف براساس توانایی، آموزش انجام وظایف به دیگران، درک وضعیت بحرانی، درک اولویت‌های کاری، پذیرش اولویت‌های کاری درک توالی انجام کار، درک ضرورت انجام کارها، درک ارتباط بین وظایف و رسیدن به اهداف (برقراری تصویر بزرگ‌تر)
	ذهنیت مشترک و وظیفه‌ای	

ادامه جدول ۲

طبقه‌های فرعی	مفاهیم	کدهای ثانویه
	<p>ذهنیت مشترک کار گروهی</p>	<p>شباهت اعضای گروه از نظر سن، تحصیلات و رشته، حمایت از یکدیگر در انجام کار، تعاملات دوستانه در خارج از محل کار، ارتباط شفاف و صادقانه با یکدیگر، همراهی با تصمیم‌های گروه همراهی با تصمیم‌های رهبر(مدیر) گروه، اعتماد اعضا به یکدیگر، داشتن روحیه کارجمعی درخصوص موضوعات پیش آمده به‌ندرت ساز مخالف زده می‌شود، رفتار متناسب اعضای گروه در مواجهه با شایعات تأثیرگذار بر گروه</p>
<p>رهبری در عمل</p>	<p>به‌کارگیری مهارت‌ها در عمل</p>	<p>به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی قوی به‌صورت رسمی و غیر رسمی تسهیل‌بخش انجام وظایف حساسیت‌زایی و دقت در انجام صحیح وظایف، حساسیت و دقت در انجام صحیح وظایف، توان حل مسئله و بحران در شرایط انجام کار شناخت کافی و عمیق از روحیات و توانمندی‌های گروه کاری</p>
	<p>رفتارهای حمایت‌گرایانه</p>	<p>حمایت از زیردستان در انجام وظایف خودباوری دادن به گروه کاری برای انجام وظایف جدید، توان ترغیب و انگیزش در زمان انجام کار، مربی‌گری و هدایت در انجام فعالیت‌ها ارائه بازخورد و پایش در طی انجام وظایف، تفویض اختیار مناسب</p>
<p>کنش و واکنش : توان اجرای استراتژی</p>	<p>الگوسازی از رفتار مناسب حفظ الگوی اجرای استراتژی</p>	<p>اتخاذ رفتار معقول و عادلانه در اشتباهات درحین عمل ، برقراری نظام پیشنهادات جهت کسب بازخورد از تیم کاری، احترام به کارکنان با کسب نظرات آن‌ها، احترام به هنجارهای بنیادین سازمان در عمل قرار گرفتن در مسیر استراتژی، گردآمدن و تجمع دانش مربوط به اجرای استراتژی ، ایجاد و توسعه گرایش به اجرای استراتژی سرعت بخشیدن به اجرای استراتژی</p>



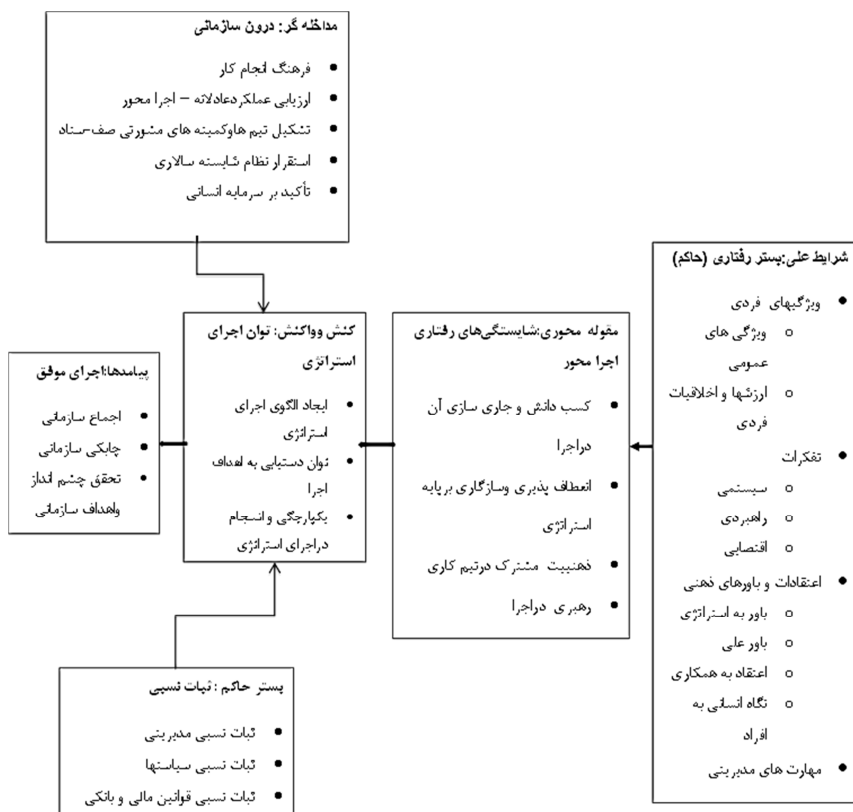
ادامه جدول ۲

طبقه‌های فرعی	مفاهیم	کدهای ثانویه
	توان دستیابی به اهداف اجرایی استراتژی	توان تبدیل برنامه‌ها به اقدامات عملی، توان حفظ تمرکز در تلاشها، توان زمانبندی، بودجه بندی و نظارت بر پیشرفت کار،
	یکپارچگی و انسجام (سازمانی و اجتماعی) در اجرای استراتژی	ایجاد و حفظ هماهنگی میان فعالیت‌ها، انسجام در اطلاعات و هماهنگی فرایندها، اتخاذ تصمیم‌های منسجم در زمان عمل، تنظیم اهداف سازگار، ایجاد و حفظ اعتماد به اجرای استراتژی و نتایج آن، ایجاد و حفظ احساس مالکیت نسبت به فعالیت‌ها، پذیرش و همراهی در تعدیلات و تغییرات استراتژی، ایجاد تناسب و وظیفه - مجری
مداخله‌گر: عوامل درون سازمانی	فرهنگ انجام کار	ارزش گذاری بر میزان انجام کارها، اهمیت پیشرفت در برنامه‌ها، اجتناب از سیاسی کاری و باندبازی
	ارزیابی عملکرد عادلانه - اجرامحور	پرداخت‌ها و پاداش‌های مبتنی بر انجام وظایف محول شده، پرداخت‌های شفاف و بدون ابهام
	تشکیل تیم‌ها و کمیته‌های مشورتی صف و ستاد	تعامل و تبادل فکری میان افراد صف و ستاد، برقراری جلسه‌های مشورتی افراد صف و ستاد
	استقرار نظام شایسته‌سالاری	ارتقا براساس شایستگی، استقرار نظام شفاف ارتقا
	تأکید بر سرمایه انسانی	اهمیت دادن به نظرات افراد، اهمیت دادن به رضایت فرد از شرایط کاری، کسب نظرات در برنامه کاری، شرایط توسعه مهارت نیروی انسانی، اهمیت متوازن بر منافع و افراد

ادامه جدول ۲

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی	
انسجام در بخشنامه‌ها، ثبات نسبی در برنامه‌های اجرایی، ثبات نسبی سیاست‌ها	ثبات نسبی سیاست‌های سازمان	بستر حاکم: برقراری ثبات نسبی	
	ثبات نسبی مدیریت		ثبات نسبی مدیریت
	ثبات نسبی قوانین بانکی دولتی		ثبات نسبی قوانین مالی و بانکی
ایجاد باور پذیری و اعتقاد به استراتژی و قابلیت اجرا، پذیرش راهبرد در بدنه سازمانی، فهم مشترک راهبردها، متعهد به استراتژی و اجرا، علاقه مشارکتی در اجرا	اجماع سازمانی	پیمانده(ها): اجرای موفق استراتژی	
	تحقق چشم‌انداز و اهداف سازمانی		دستیابی به اهداف سازمانی تعیین شده، تحقق برنامه‌های طراحی شده، دستیابی به بهره‌وری سازمانی (کارایی و اثربخشی)
	چابکی سازمانی		تعدیل فعالیتها، تعیین الویت های جدید تعدیل و تغییر محتوای برنامه های اجرایی

در مرحله بعد و در قالب کدگذاری انتخابی، محقق به بیان ارتباط میان مقوله‌های استخراجی با استفاده از طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین پرداخته و مدل نهایی پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱ مدل پارادایمی رفتاری اجرای موفق استراتژی

۶- تشریح مدل پارادایمی

در این قسمت مدل ارائه شده تشریح شده و به نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به‌عنوان مهر تأیید اشاره می‌شود.

۶-۱- شرایط علی: بستر رفتاری

این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه‌محوری می‌شوند. از میان طبقه‌های تولید شده،

طبقه بستر رفتاری که به همراه ویژگی‌های آن، یعنی ویژگی‌های فردی، تفکرات، اعتقادات و باورهای ذهنی و مهارت‌های مدیریتی به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد. از میان طبقه‌های استخراج شده، بستر رفتاری به‌عنوان کلید اصلی شایستگی‌های رفتاری اجرا محور مطرح شده است. ارزش‌های فردی در واقع تشریح‌کننده خوب یا بد از نظر فرد است. ارزش‌ها در واقع انتظارات رفتاری را ایجاد می‌کنند. افراد براساس اعتقادات، نگرش‌ها و ارزش‌هایی که دارند از هم متفاوت می‌شوند. نمود ارزش‌ها و اعتقادات در رفتار افراد ظاهر می‌شود. ارزش‌ها استانداردهای درونی بوده و مسیر رفتاری فرد را مشخص می‌کند. زمانی که کمک کردن به دیگران، مسئولیت‌پذیری، صداقت، تعهد جزو ارزش‌های درونی فرد می‌شود. از این رو می‌توان انتظار رفتارهای راهنمایی، تشویق، نظرخواهی و... را داشت. به‌طور کلی می‌توان گفت که ارزش‌ها، اعتقادات و تفکرات فرد، راهنمای عمل و رفتار وی شده و در مجموع استانداردهایی رفتاری محسوب می‌شوند. براساس تئوری تجانس^۱ ارزش‌های فردی تعیین‌کننده تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است [۳۲]. قضیه کلی که استخراج می‌شود این است که مؤلفه‌های ارزش‌های فردی، اعتقادات و باورهای ذهنی، تفکرات و مهارت‌ها به‌عنوان شرایط علی زمینه بروز شایستگی‌های رفتاری اجرا محور خواهد شد.

۶-۲- طبقه محوری: شایستگی‌های رفتاری اجرا محور

این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به‌وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش رفتارهای اجرا محور مورد مطالعه قرار گرفته است، شایستگی رفتاری اجرا محور به‌عنوان طبقه محوری تعیین شد. با توجه به پدیده اصلی (شایستگی‌های رفتاری اجرا محور) نتیجه شرایط علی محسوب می‌شود. طبقه محوری در پژوهش حاضر شامل کسب و جاری‌سازی دانش، انعطاف‌پذیری برپایه استراتژی، ایجاد ذهنیت مشترک و راهبری در عمل است.

مدیران نه تنها باید بتوانند دانش عمومی و تخصصی مربوط به حوزه کاری خود را بدانند و آن را به‌طور مستمر به روز نمایند بلکه باید آنها را به گروه کاری منتقل کرده و آنها را به اطلاعات و دانش تخصصی مجهز نمایند تا با سهولت بتوانند وظایف خود را به نحو اکمل به انجام برسانند. مدیری که در حوزه کاری خود بدون تخصص و دانش مربوطه است در



صورت بروز مشکل کاری توان کمک به اعضای خود را ندارد و عملکرد تیم دچار اختلال خواهد شد و تنها مسیر انجام کار دست زدن به آزمون و خطا می‌ماند. این موضوع هزینه‌های زیادی برای سازمان خواهد شد. مؤلفه دیگر اشاره به رهبری در عمل می‌کند، به عبارتی رهبری از دور و فاصله گرفتن از فرایندهای انجام کار می‌تواند اجرا را دچار مشکل و اختلال کند. مدیری که از نزدیک به کار می‌پردازد به محض بروز اشتباه قادر به رفع آن خواهد بود و می‌تواند با جریان قرار گرفتن پیشرفت کار بازخوردهای لازم و به‌موقع گرفته و خود نیز بدهد. مدیران منعطف نه تنها در پذیرش تغییرات برنامه‌ها از خود انعطاف نشان می‌دهند بلکه در اجرا نیز از خود انعطاف و سازگاری نشان خواهند داشت، اما این انعطاف‌پذیری باید براساس استراتژی بوده و نباید از جاده و مسیر استراتژی خارج شود. انعطاف‌پذیری روند انجام کار را با وجود تغییرات پیش آمده تسهیل می‌بخشد. مدیران شایسته در عمل بین گروه کاری ذهنیت مشترک ایجاد میکنند تا ضمن درک مشترک از وظایف خود و سایر اعضا زمینه ایجاد روحیه همکاری در میان اعضا فراهم شود.

بنابراین قضیه استخراجی از آن شایستگی‌های رفتاری اجرامحور مقوله محوری تحقیق محسوب می‌شود و ایجاد توان اجرای استراتژی راهبرد کنشی برای اجرای موفق استراتژی‌ها است.

۶-۳- کنش‌ها و تعاملات : توان اجرای استراتژی

این مسئله بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که به دنبال طبقه‌محوری است و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم ظهور می‌کند. با حضور طبقه‌محوری، مداخله‌گر و بستر حاکم زمینه برای گسترش توان اجرای استراتژی فراهم می‌شود. به این طبقه راهبر نیز گفته می‌شود که در پژوهش حاضر عبارتند از حفظ الگوی اجرای استراتژی، توان دستیابی به اهداف اجرای استراتژی و یکپارچگی و انسجام در اجرای استراتژی.

قضیه‌ای که استخراج می‌شود، توان اجرای استراتژی به‌عنوان مقوله کنشی انتخاب شده است که در کنار عوامل درون‌سازمانی و ثبات نسبی منجر به اجرای موفق استراتژی در قالب اجماع سازمانی، چابکی سازمانی و تحقق چشم‌انداز و اهداف سازمانی می‌شوند.

۴-۶- بستر حاکم: ثبات نسبی

به شرایط خاصی که برکنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارد، بستر گفته می‌شود. این بستر را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده‌اند که عبارتند از ثبات نسبی مدیریت، ثبات در سیاست‌ها و ثبات نسبی در قوانین مالی و بانکی. ثبات نسبی شرایطی است که برکنش و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آنها از شرایط علی کمی دشوار می‌کند. نکات بیان شده در مصاحبه تأکیدی بر اهمیت تأثیرگذاری این عوامل است:

تغییر زود به هنگام تیم مدیریت در انجام وظایف و روند فعالیت‌ها اختلال ایجاد می‌کند. هر مدیری با آمدن خود ترکیب جدیدی درست می‌کند و زمان لازم است تا به طور مجدد افراد با هم منسجم شوند. از طرف دیگر وقتی مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌ها با هم متعارض باشند، روند انجام کار دچار اختلال می‌شود، زیرا که سردرگمی و ابهام را به همراه دارد.

قضیه استخراج شده: ثبات نسبی، بستر و زمینه حاکم را برای توان اجرای استراتژی فراهم می‌کند.

۵-۶- شرایط مداخله‌گر: عوامل درون سازمانی

شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و کنش‌ها و تعاملات از آنها متأثر می‌شوند. فرهنگ انجام کار، ارزیابی عملکرد عادلانه - اجرامحور، تشکیل گروه‌ها و کمیته‌های مشورتی صف و ستاد، استقرار نظام شایسته‌سالاری و تأکید بر سرمایه انسانی از مؤلفه‌های آن به شمار می‌آید. آنچه از یادداشت‌ها بر می‌آید این است که افراد مصاحبه‌شونده تأکید داشتند که ارزشمند بودن انجام کار در سازمان اهمیت زیادی دارد؛ افراد متوجه می‌شوند که از زیر کار در رفتن، سیاسی‌کاری و فعالیتی‌هایی که جز اتلاف وقت نتیجه‌ای ندارد، در سازمان قبیح می‌دانند.

قضیه استخراجی: عوامل درون‌سازمانی مانند فرهنگ انجام کار، نظام شایسته‌سالاری، تشکیل کمیته‌های مشورتی و ارزیابی‌های عادلانه - اجرامحور و تأکید بر سرمایه انسانی توان اجرای استراتژی را تسهیل یا تعدیل می‌بخشد.



۶-۶- پیامدها: اجرای موفق استراتژی‌ها

برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در این پژوهش اجرای موفق استراتژی‌ها نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده (و تأثیرپذیری از طبقه‌محوری، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر) می‌باشد که شامل اجماع سازمانی، چابکی سازمانی، دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمانی است.

افراد مصاحبه‌شونده نکاتی را در این خصوص بیان کرده‌اند که در اینجا به آنها اشاره می‌شود. آنها معتقد بودند که پذیرش درونی و اعتقاد واقعی به اینکه استراتژی‌ها را باید اجرا کنیم و همچنین آنها قابل اجرا هستند، موفقیت محسوب می‌شود و اینکه همه ما به‌طور مشابه استراتژی‌های تصمیم‌ها و برنامه‌ها را درک می‌کنیم؛ یعنی توانستیم نصف بیشتر مسیر را طی کنیم و بدون اجبار بیرونی کاری را انجام دهیم این معنی موفقیت را می‌دهد و همین طور وقتی قادر هستیم براساس تغییرات پیش آمده که ممکن است خارج از کنترل هم باشد، تعدیلات ضروری را انجام دهیم؛ یعنی در مسیر موفقیت گام بر می‌دارم.

۷- نتیجه‌گیری

امروزه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها موفقیت کمی داشته‌اند، به‌طوری که اجرای استراتژی‌ها به چالش اساسی تبدیل شده است. از طرف دیگر نتایج بررسی‌های به عمل آمده، نشان می‌دهند که عوامل زیادی در عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها دخیل هستند و براساس همین مطالعات عامل انسانی (رفتاری) از عوامل بسیار مهم ناکامی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها محسوب می‌شوند، به‌طوری که اجرای اثربخش استراتژی تا حدی متأثر از کیفیت افراد درگیر در فرایند اجرا می‌باشد. به همین منظور هدف نهایی پژوهش حاضر، طراحی مدل رفتاری اجرای موفق است که تمرکز اصلی بر رفتارهای انسانی در اجرای استراتژی قرار دارد. برای رسیدن به این هدف با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی خبرگان علمی و عملی صنعت بانکداری به شرط داشتن ویژگی‌های سابقه کاری بالای ۱۰ سال و آگاهی کامل از مفاهیم مدیریت و استراتژی و تمایل به مشارکت، شناسایی و با انجام مصاحبه‌های باز و اکتشافی داده‌های کیفی گردآوری شد و برای تفسیر این داده‌ها از استراتژی تئوری داده‌بنیاد استفاده گردید. با به‌کارگیری طرح نظام‌مند

استراوس و کوربین با شش مقوله اصلی مدل پارامی رفتاری اجرای موفق استراتژی ارائه گردید، به طوری که مقوله علی با عنوان بستر رفتاری حاکم با تمرکز بر ویژگی‌های فردی، تفکرات، باورها و اعتقادات ذهنی به عنوان علت رفتاری در نظر گرفته شده است که موجب شایستگی‌های رفتاری اجرامحور می‌شود که خود شامل رهبری در عمل، انعطاف‌پذیری استراتژی‌محور، ذهنیت مشترک و کسب و جاری‌سازی دانش می‌باشد. براساس تحلیل‌های به دست آمده شایستگی‌های رفتاری مذکور با عنوان توان اجرایی سازمان کنش و واکنش ایجاد می‌کند. توان اجرایی نیز به نوبه خود تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی همچون فرهنگ انجام کار، نظام شایسته سالاری، تأکید بر سرمایه انسانی و همچنین بستر حاکم به نام ثبات نسبی قرار دارد که در نهایت به اجرای موفق استراتژی منجر می‌شود. با توجه به مدل ارائه شده و متغیرهای آن تئوری رفتاری اجرای موفق استراتژی را می‌توان به این شرح تعریف کرد: «بستر رفتاری حاکم همچون ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای ذهنی و... به شایستگی‌های رفتارهای منوط به اجرا منجر می‌شود که به نوبه خود به ایجاد و تقویت توان اجرایی سازمان منجر می‌شود که این توان خود تحت تأثیر عوامل سازمانی و بستر حاکم در سازمان قرار داشته و سرانجام به اجماع سازمان، دستیابی و چشم‌اندازها و اهداف و همچنین چابکی سازمانی تحت لوای اجرای موفق استراتژی منتج می‌شود.

۸- پی‌نوشت‌ها

1. Execution
2. Implementation
3. The same page
4. Congruence

۹- منابع

- [1] oolsee Avashna (2011) Successful criteria for implementing strategies within the banking industry, master's degree in business leadership, University of South Africa..
- [2] 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.
- [3] Miller S., Wilson D., Hickson D. (2004) Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions, Long Range Planning, 37 (3), pp. 201-218.
- [4] Raps Andreas (2005) Strategy implementation - an insurmountable obstacle?, Handbook of Business Strategy, Vol. 6, Iss: 1, pp. 141 – 146.
- [5] Govindarjan V. (1988) "A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy", Academy of Management Journal, 31(4), pp. 828-853.
- [6] Peng W., Litteljohn D. (2001) "Organisational communication and strategy implementation-a primary inquiry", International Journal of Contemporary Hospitality, Vol. 13, pp. 360-363.
- [7] Viseras E. M., Baines T., Sweeney M. (2005) Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, pp. 151-179.
- [8] Herbiniak L., Joyce W. (1984) Implementing strategy, McMillan, New York.
- [9] Pearce John A. (1994) Robinson Richard B., Strategic management: Formulation, implementation and control, 5 Ed, Home Wood, Richard D. Irwin.
- [10] Beer Michael, Eisenstat (2000) The silent killers of strategy implementation and learning, Sloan Management Review, No. 41.
- [11] Rahimnia F., Polychronakis Y., Sharp J. M. (2009) "A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university", Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 2 (4), pp. 246-261.
- [12] Hrebiniak L. G. (2006) Obstacles to effective strategy implementation, Organizational Dynamics, 35(1), pp. 12-31. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.001

- [13] Sashittal H. C., Wilemon D. (1996), "Marketing implementation in small and midsized industrial firms an exploratory study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 67-78.
- [14] 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*, Vol. 10, pp.13-37.
- [15] Pryor M.G., Anderson D., Toombs L.A., Humphreys J.H. (2007) "Strategic implementation as a core competency: the 5P's model", *Journal of Management Research*, 7(1), pp. 3-15.
- [16] Parsons Talcott (1951)"The social system, New York: The Free Press of Glencoe.
- [17] Sinkula James M., William E. Baker, Thomas Noordewier (1997) "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the Academy of Marketing*.
- [18] Vorhies Douglas W., Neil A. Morgan (2005) "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, 69 (1), pp. 80-94.
- [19] Noble Charles H., Michael P. Mokwa (1999) "Implementing marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of Marketing*, 63 (4), pp. 57-73.
- [20] Klimoski R., Mohammed S., (1994) "Team mental model: Construct or metaphor?", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 403-437.
- [21] Magzan M. (2012) "Mental models for leadership effectiveness: building future different than the past", *Journal of Eengineering Management and Competitiveness*, (JEMC), 2 (2), pp. 57-63.
- [22] Eccles D. W.(2010), "The coordination of labour in sports teams", *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 3, pp. 154-170.
- [23] Danaeefard, Hassan (2010) The conceptual model for building functional theory

- in the social sciences:How to link sense- making world of scholars and practitioners?”, *Methodology of Social Sciences and Humanities*, Vol.16, pp.64&65.
- [24] Danaeefard, Hassan. Alvani, syed.Mehdi. Azar,Adel.(2012)*Methodology of qualitative research in management: Total perspective*,IR:Saffar publishing.
- [25] Babbie E. (2002) *The basics of social research*, 2nd ed. ed. Belmont, Calif , . London: Wadsworth/Thomson Learning.
- [26] Struss A., Corbin J. (2008) *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2 ed, Thousand Oaks ,Sage.
- [27] Creswell John (2007) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, sage, pp. 201-220.
- [28] Ashok Upadhyay, Archana Yemeshvary Upadhyay, Ashok Kumar Palo Sasmitta (2013) "Strategy implementation using balanced scorecard: Achieving success through personal values of leaders and employees", *Management and Labour Studies*, 38: 447.
- [29] Nilsson F., Rapp B. (1999) *Implementing business unit strategies: The role of management control systems*", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, pp.65-88.
- [30] Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River: Pearson Education.