

ارایه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۳

سید فرهاد حسینی*
سید حمید خدادادحسینی**
اسدالله کردنائیچ***
پرویز احمدی****

چکیده:

تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تدوین خوب استراتژی همراه با اجرای مناسب آن منجر به اثربخشی برنامه‌ها می‌شود. در حوزه اجرای استراتژی، الگوی غالبی که بتواند عوامل مؤثر و تعامل میان آن‌ها را به خوبی تبیین کند، اندک است. از این رو هدف پژوهش حاضر، ارایه مدل اجرای موفق استراتژی با استفاده از ترکیب عوامل مؤثر بر اجرا و بر اساس شرایط بومی کشور است؛ در این پژوهش به بسترسازی اجرا بعنوان پیش‌نیاز شروع اجرای استراتژی‌ها و نیز بحث فرآیندهای درون‌سازمانی و تأثیرات مدیران در قالب معنابخشی توجه شده است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، یک پژوهش کیفی است. برای طراحی مدل، از طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است. بدین منظور با ۲۱ نفر از مدیران و معاونین شرکت‌های برتر خودروسازی و اساتید دانشگاهی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و بر اساس کدگذاری باز و محوری، ۳۰ متغیر مؤثر در قالب شش مقوله اصلی، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی شده است؛ سپس مدل طراحی شده نهایی، به تأیید مشارکت‌کنندگان و ناظرین بیرونی رسید. نظریه اجرای موفق استراتژی به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر می‌پردازد. اجرای موفق استراتژی تابعی از بسترسازی مناسب برای اجرا، مدیریت کنشی، عوامل درون‌سازمانی، ثبات نسبی و همراهی سازمانی است. بسترسازی شرط علی ایجاد مدیریت کنشی بوده و مدیریت کنشی نیز همراه با عوامل درون‌سازمانی و ثبات نسبی محیط منجر به همراهی سازمانی می‌شود. پیامد نهایی مدل، اجرای موفق استراتژی است که در قالب اجماع سازمانی، تحقق اهداف و چشم‌انداز، بهبود سازمانی و اجرای مستمر برنامه‌ها بیان شده است.

مفاهیم کلیدی: بسترسازی، مدیریت کنشی، معنابخشی، همراهی سازمانی، اجرای موفق استراتژی

* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس

** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس

*** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس

**** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

در دو دهه گذشته، تدوین استراتژی به عنوان اصلی‌ترین جز مدیریت استراتژیک شناخته شده است؛ اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد اجرای استراتژی مهمتر از تدوین استراتژی بوده و کلید عملکرد شرکت‌های برتر، اجرای بهتر آن است (هرینیاک^۱، ۲۰۰۵؛ جوست و فوریه^۲، ۲۰۰۹)؛ به نحوی که اگر استراتژی‌های بزرگ نتوانند اجرایی شوند، فاقد ارزش هستند (پریور، اندرسون، تامب و هامفری^۳، ۲۰۰۷؛ تولسه^۴، ۲۰۱۱)؛ طبق مطالعات مجله فورچن، بیش از ۹۰٪ استراتژی‌ها در عمل ناموفق هستند؛ علت اصلی این عدم موفقیت در اجرای ضعیف استراتژی‌ها بیان شده است (کاس و اولو، بارکا و کارایورموک^۵، ۲۰۰۹)؛ همچنین در تحقیقاتی که در چین در سال ۲۰۰۶ انجام شد مشخص گردید که تقریباً ۸۳٪ سازمان‌ها در اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شوند (یانگ‌لی، گوهای و اپلر^۶، ۲۰۰۸). همچنین طبق آمارها تقریباً ۶۳٪ شرکت‌ها به نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند؛ به عبارت دیگر تنها ۱۰-۳۰٪ استراتژی‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند (راپس^۷، ۲۰۰۵)؛ وجود این‌گونه آمارها به‌وضوح نشان می‌دهد که پیاده‌سازی و اجرای استراتژی به مهم‌ترین عامل در اداره سازمان‌ها تبدیل شده است و از این حیث می‌تواند مبنای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره فرایند اجرای استراتژی برخوردار هستند.

امروزه به دلایلی نظیر افزایش پیچیدگی عوامل محیطی، عدم قابلیت پیش‌بینی بلندمدت آینده، سرعت بالای تغییرات و افزایش عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان، اجرای استراتژی‌ها مشکل‌تر شده است (استرلینگ^۸، ۲۰۰۳؛ رحیم‌نیا، پولی‌کروناکیس و شارپ^۹، ۲۰۰۹)؛ علی‌رغم اهمیت فرایند اجرای استراتژی، پژوهشگران حوزه استراتژیک، بیشتر بر تدوین استراتژی یا محتوای آن تأکید دارند (اکوموس^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ میلر و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۴؛ یانگ‌لی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۸)؛ در سال‌های اخیر، مطالعات فراوانی در حوزه اجرای استراتژی انجام شده است که تنها بر متغیرهای مؤثر بر فرایند اجرا، تأکید داشته‌اند؛ و بر نحوه تعامل این متغیرها با هم، نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر هم و اینکه چگونه این تعاملات بر فرایند اجرا و نتایج حاصله تأثیر دارند، کمتر تمرکز شده است؛ همچنین اندک مطالعات موجود نیز به بحث اجرا در کشورهای درحال توسعه، توجهی نداشته‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت که برای اجرای استراتژی مدل‌هایی ارائه شده است اما هنوز یک چارچوب غالب در زمینه اجرای استراتژی مورد قبول و توافق اندیشمندان نیست؛ بنابراین به یک مدل اجرای استراتژی نیاز است که این قطعات جدا و پراکنده پازل اجرای استراتژی را در کنار هم چیده و متناسب با سازمان‌های داخل کشور و شرایط متفاوت حاکم بر آن‌ها، الگوی اجرای مناسب را طراحی نماید.

در حال حاضر، صنعت خودروسازی از اجزای مهم و لاینفک تجارت و صنعت جهانی است. طبق گزارش مدیرکل سازمان جهانی تجارت از تحولات تجاری (۲۰۱۰)، ایران از نظر جایگاه صنعت خودرو در میان کل صنایع کارخانه‌ای خود، در تراز نخست جهان قرار دارد (گزارش سازمان تجارت جهانی، ۲۰۱۱) که این امر گویای اهمیت بالایی این صنعت برای کشور است. حال با توجه به اهمیت روزافزون موضوع و جایگاه اجرای استراتژی در فرآیند مدیریت استراتژیک به‌ویژه در صنعت خودرو و تأثیر آن بر موفقیت سازمان از یک‌سو و افزایش پیچیدگی، عدم اطمینان و تغییرات زیاد محیط از سوی دیگر، سؤال اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود: **چگونه می‌توان در سطح بنگاه (شرکت خودروسازی)، یک استراتژی را به‌خوبی و با موفقیت اجرا نمود؟**

یکی از چالش‌های مدیران، اجرای استراتژی به‌صورت موفقیت‌آمیز است. از آنجا که اندک مدل‌های اجرای استراتژی موجود از مدل‌هایی با خاستگاه کشورهای غربی و صنعتی پیروی می‌کنند و با توجه به شرایط و خاستگاه پیدایش آن‌ها، با محدودیت‌هایی روبرو هستند؛ تحقیق حاضر قصد دارد که به بررسی خلأهای موجود در عرصه اجرای استراتژی با تأکید بر شرایط بومی کشور (صنعت خودرو) بپردازد و با بررسی مشکلات و کمبودها، تئوری فرایند اجرای موفق استراتژی در سطح بنگاه را کشف و طراحی کند؛ بنابراین، این تحقیق قصد دارد که به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های برتر خودروسازی پرداخته و درنهایت، مدلی برای اجرای موفق استراتژی‌ها ارائه کند.

در ادامه به بیان ادبیات نظری و مرور چارچوب‌های اجرای استراتژی پرداخته شده است:

مرور ادبیات

اجرا و پیاده‌سازی استراتژی

حفظ بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پر رمز و راز و رقابتی دنیای معاصر- که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است- نیازمند انتخاب و اجرای استراتژی‌های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. اجرای استراتژی امروزه به موضوعی مهم در مدیریت تبدیل شده است. گتز، جونز و لوو^{۱۳} (۲۰۰۹) دلیل اینکه چرا یک راهبرد خوب در خلق مزیت رقابتی ناموفق است را به خلق و اجرای استراتژی نسبت می‌دهند. همچنین نظرخواهی از مدیران ارشد اجرایی سازمان‌ها نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین نگرانی آن‌ها «اجرای استراتژی» است. برخلاف تصور بسیاری از مدیران، دلیل موفقیت سازمان‌های برتر، داشتن یک استراتژی خوب نیست، بلکه اجرای خوب یک استراتژی است.

امروزه اعتقاد بر این است که اجرای استراتژی، فرایندی پویا در فرآیند مدیریت استراتژیک است. بر طبق نظر هرنیاک (۲۰۰۵) درک افراد از اجرای استراتژی به روشنی تدوین استراتژی نمی‌باشد و در ادبیات مدیریت استراتژیک اجرای استراتژی متفاوت از تدوین در نظر گرفته می‌شود. در ادامه به ذکر چند تعریف از اجرای استراتژی پرداخته می‌شود:

اجرای استراتژی به چگونگی انجام یک کار اشاره دارد که با موضوعات سازمانی، تنظیم برنامه عملیاتی و اجرای آن‌ها سروکار دارد (نوبل^۴، ۱۹۹۹). رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۹) اجرای استراتژی را چگونگی توسعه استراتژی‌ها در زمان محدود و با هدف اجرای مؤثر آن با توجه به ظرفیت‌ها، منابع مالی و نیروی انسانی سازمان می‌دانند؛ پارنل (۲۰۰۸) اجرای استراتژی را فرایند مشارکت، درک و تعهد دانسته که بر نشر استراتژی تأثیر دارند؛ اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌های موردنیاز برای یک برنامه استراتژیک و فرآیندهایی که طی آن استراتژی و خطمشی‌ها عملی می‌شوند (ویلن و همکاران، ۲۰۰۹). اجرای استراتژی بعنوان جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود که به برگرداندن استراتژی تدوین شده در قالب یک سری اعمال که دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را طبق برنامه تضمین می‌کند، می‌پردازد (جوست و فوریه، ۲۰۰۹).

به‌طور کلی می‌توان گفت که تعاریف اجرا در قالب سه دسته کلی زیر قرار می‌گیرند (یانگلی و همکاران، ۲۰۰۸):

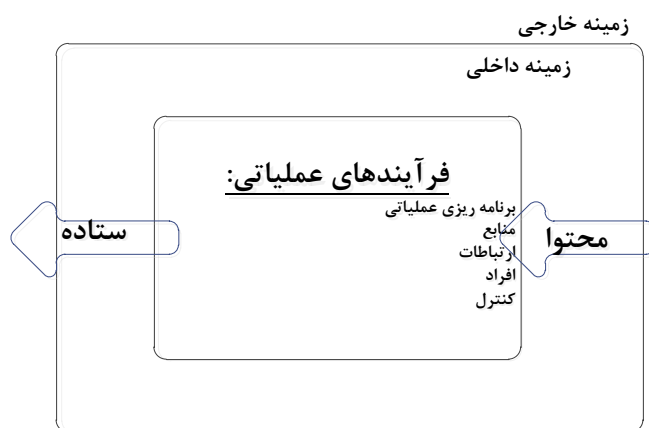
- دیدگاه فرآیندی: اجرا یک گام از مراحل دقیق برنامه‌ریزی شده متوالی است (فرآیند تبدیل برنامه به عمل)؛
- دیدگاه رفتاری: اجرا یک دسته از اعمال متمرکز و موازی در جهت دستیابی به اهداف مقصود است؛
- دیدگاه ترکیبی: مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی که برای اجرا نیاز است.

در نهایت براساس تعاریف فوق، می‌توان گفت که اجرا عبارت است از «فرآیندی پویا، پیچیده و تکرارشونده که دربرگیرنده یک سری از تصمیمات و فعالیت‌ها بوده که توسط مدیر و کارکنان - و تحت تاثیر عوامل داخل و خارج سازمان - برای تبدیل استراتژی به عمل و در جهت اهداف استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد.»

دسته‌بندی مطالعات اجرای استراتژی

از نظر محققین حوزه مدیریت استراتژیک، انواع مطالعات اجرا در قالب چهار دسته کلی مطرح شده‌اند (اکوموس، ۲۰۰۳؛ یانگلی و همکاران، ۲۰۰۸؛ کویانا^{۱۵}، ۲۰۰۹):

۱. چارچوب‌ها به شرح عوامل موثر بر اجرا پرداخته‌اند بطور مثال چارچوب هرینیاک و جویس ۱۹۸۴؛ مدل S-۷ مکنزی پیترز و واترمن ۱۹۸۲ که عوامل موثر بر اجرا را در قالب هفت بُعد بیان می‌کند.
۲. مدل‌های خطی اجرای استراتژی که اجرا را به صورت مراحل ساختاری (گام به گام) بیان کرده‌اند مثل مدل چهار مرحله‌ای نوبل (۱۹۹۹) که در قالب ابعاد پیش از اجرا، سازماندهی تلاش اجرا، مدیریت فرآیند اجرا و بیشینه‌سازی عملکرد بیان شده است؛ مدل شش مرحله‌ای گالپین (۱۹۹۷)، مدل ده مرحله‌ای دی‌فو و جانسن (۲۰۰۱)؛
۳. مدل‌های فرآیندی و زمینه‌ای مثل مدل اکوموس (۲۰۰۳) که در شکل زیر نشان داده شد:



شکل ۱. مدل اجرای استراتژی اکوموس (۲۰۰۳)

۴. ترکیبی (ساختاری و فرآیندی): از ترکیبی از مدل‌های ساختاری و فرآیندی استفاده می‌نمایند مثل الگوی اجرای برنامه راهبردی آقایان مظلومی و متولی (۱۳۹۱).

با توجه به بررسی مطالعات پیشین، دیدگاه‌ها و رویکردهای اجرای استراتژی می‌توان گفت که این تحقیق، از دسته مطالعات مدل‌های ترکیبی فرآیندی و ساختاری است. از آنجا که این پژوهش قصد دارد مدلی طراحی کند که به صورت گام به گام و فرآیندی به اجرای استراتژی

توجه کند، بنابراین بر حالت چارچوب‌های گام به گام و فرآیندی (تاکید بر زمینه، محتوا، فرآیند) تاکید دارد.

عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی

از دیدگاه الکساندر (۱۹۹۱)، فرایند مدیریت استراتژیک دارای دو وجه تدوین و اجرا است و موفقیت یا شکست یک استراتژی، بستگی به این دو وجه و تعاملات بین آن‌ها دارد. اجرای ضعیف استراتژی‌ها، باعث ضعیف شدن مراحل بعدی چرخه مدیریت استراتژیک می‌شود. خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرا که در تحقیقات مختلف به آنها اشاره شده است، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی

عوامل	نویسنده
ساختار سازمانی، سبک مدیریت، نیروی انسانی، ارزش مشترک، مهارت، سیستم و استراتژی	Peter & Waterman McKinsey's (1982) 7S
انگیزش، رهبری و مهارت تعیین مسیر، هماهنگی	David (1989)
استراتژی تعیین‌شده، ساختار، سیستم، تعاملات و سیستم تشویق و تنبیه	Skivington & Daft (1991)
رهبری، تسهیل‌یادگیری جهانی، توسعه مدیران جهانی، داشتن ساختار ماتریسی، همکاری با شرکت‌های خارجی	Hrebiniak (1992)
زمینه، فرآیند و ستاده‌ها (عوامل مربوط به نتایج)	Bryson & Bromiley (1993)
ساختار سازمانی و مهارت‌های مدیریتی	بیر و ایزن‌استات، ۲۰۰۰
زمینه، محتوا، فرآیند و ستاده‌ها (عوامل مربوط به نتایج)	Okumus (2001)
استراتژی و اهداف، ساختار، سیستم و فرآیندها، سبک رهبری، نیروی انسانی، منابع، ارزش مشترک، فرهنگ سازمانی، عملکرد استراتژیک	Higgins (2005)
علل شکست عبارت‌اند از صرف زمان بیش از برنامه، وظایف نامشخص، سیستم اطلاعاتی ضعیف، عوامل غیرقابل‌پیش‌بینی، عدم هماهنگی فعالیت‌ها و وجود رقابت میان واحدها به‌جای همکاری میان آن‌ها	Raps, Andreas. (2005)
برنامه عمل، ساختار سازمانی، منابع انسانی، برنامه کسب‌وکار یک‌ساله و نظارت و کنترل	Bimbaum (2007)
دلایل سازمانی، فردی و مدیریتی.	کاس‌اوقلو و همکارانش ۲۰۰۹
ساختار سازمانی، سبک رهبری و مدیریت منابع انسانی.	سروشیان و همکاران ۲۰۱۰
استفاده از مدل McKinsey's 7S به‌علاوه بُعد همراهی و یکدلی	دون‌سالار ۲۰۱۲

مطالعات اخیر نیز بر سه دسته اصلی عوامل توجه دارند؛ دسته اول تحقیقات بعد از اکوموس نظیر السن و همکاران^{۱۶} ۲۰۰۵، بر ساختار سازمانی و فرآیندها در اجرا تمرکز دارند؛ دسته دوم بر اجرای استراتژی در حوزه وظایف منابع انسانی، مالی و... متمرکز هستند و دسته سوم نیز بر زمینه‌های اقتصادی- اجتماعی کشورهای مختلف متمرکز می‌باشند. به‌طور کلی می‌توان گفت که موضوعاتی که در ادبیات استراتژی آمریکا و اروپا مطرح شده‌اند عبارت‌اند از (کازمی^{۱۷}، ۲۰۰۸):

- موضوعات ساختاری شامل ساختار، معماری، کنترل و پاداش‌دهی
- موضوعات رفتاری شامل رهبری، فرهنگ و تغییر مدیریتی
- موضوعات حاکمیتی شامل حاکمیت شرکتی، کنترل استراتژیک
- موضوعات مالی نظیر عملیات، مالی، تحقیق و توسعه
- موضوعات عملیاتی نظیر تخصیص منابع، تکنولوژی و نوآوری

مرور مطالعات اجرای استراتژی نشان داد عوامل بسیاری در این حوزه مطرح شده‌اند اما در حوزه بسترسازی (آماده‌سازی) سازمان برای اجرای استراتژی و همچنین نقش معنابخشی و معنادهی مدیران و کارکنان در فرآیند اجرا، مطالعات اندکی صورت گرفته است؛ بنابراین در این مقاله به صورت مختصر و ویژه به این دو عامل توجه شده است:

آمادگی سازمانی

متخصصان مدیریت تغییر بر اهمیت آماده‌سازی سازمان برای تغییر تأکید دارند و استراتژی‌های مختلفی برای آن پیشنهاد کرده‌اند. آمادگی یعنی توانایی و تمایل به پذیرش و استفاده از نوآوری (ابوالمغاد، ۲۰۱۴). مطالعات آمادگی به آماده‌سازی افراد و سازمان تقسیم می‌شوند؛ در زمینه آمادگی سطح سازمانی، برخلاف آمادگی سطح فردی، کار تجربی و نظری گسترده‌ای انجام نشده است. در همین راستا، رافرتی، جیمسون و آرمناکیس^{۱۸} (۲۰۱۳) آمادگی را در دو سطح فردی و سازمانی بررسی کردند که به موضوعات آمادگی احساسی^{۱۹} و شناختی فرد و گروه و همچنین بحث حمایت و قابلیت‌های تغییر پرداختند. آمادگی سازمانی یک سازه چندسطحی و چندوجهی است که آمادگی سطح سازمانی به همکاری مشترک اعضا برای تغییر و اعتقاد مشترک و قابلیت گروهی اجرا (کارایی تغییر) مربوط است. هرگاه آمادگی سازمانی برای تغییر بالا باشد اعضا نیز تمایل بیشتری به شروع تغییر و اجرای آن دارند و اعضا تلاش، همت و رفتارهای همکاری بیشتری از خود نشان می‌دهند (واینر، ۲۰۰۹؛ گوررو و کیم^{۲۰}، ۲۰۱۳).

این موضوع در تحقیق حاضر به این دلیل اهمیت دارد که در مطالعات گذشته، به بحث

آماده‌سازی سازمان برای اجرای راهبردها (که به‌نوعی، تغییر محسوب می‌شود) توجه اندکی شده است. با مرور مبانی نظری مشخص شد که بین فاز تدوین و اجرای استراتژی‌ها باید نوعی بسترسازی صورت گیرد که این امر باید به مسائلی نظیر آماده‌سازی انگیزشی و آموزشی افراد، مدیران و سازمان و همچنین مدیریت تغییر توجه کند (لهمن، گرینر و سیمپسون^{۲۱}، ۲۰۰۲؛ مک‌کرای، اسکاناپیکو، لیک، پورتر و منفی^{۲۲}، ۲۰۱۴)؛ بنابراین این مطلب، در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است.

معنابخشی

درباره معنابخشی مدیران در حوزه تغییر، مطالعه اندکی صورت گرفته است (مایتلیس، ۲۰۰۵). بر طبق نظر وایک (۱۹۹۵) معنابخشی به تلاش برای تفسیر و خلق یک امر یا پدیده اشاره دارد. معنابخشی فرآیند ساخت اجتماعی است و زمانی به وقوع می‌پیوندد که سرخ‌های مختلف، فعالیت‌های جاری فرد را مختل می‌کند. معنابخشی شامل توسعه بازنگرانه (رو به عقب)^{۲۳} معانی محتمل است (مایتلیس و سونشین^{۲۴}، ۲۰۱۰)؛ بنابراین معنابخشی درباره سرخ‌های مرتبط و شکل‌دهی آن برای خلق معنا و توضیح آنچه را که رخ می‌دهد، می‌باشد (مایتلیس و سونشین، ۲۰۱۰). معنابخشی فرایندی است که سازمان از طریق آن اطلاعاتی درباره محیط خود کسب کرده و آنرا تفسیر می‌کند و بر مبنای آن عمل می‌کند (وایک، ۱۹۹۵)؛ بنابراین معنابخشی یک عمل چندبعدی مبتنی بر تعامل معنادهی و عمل است (وایک، ساتکلیف و استفلر^{۲۵}، ۲۰۰۵). یک برنامه استراتژیک مؤثر به توسعه درک نیروهای شکل‌دهنده موقعیت با استفاده از درگیر کردن تلاش جمعی و قابلیت تفسیر رویدادها نیاز دارد. سازمان‌ها بعنوان واحدهای معنابخشی دیده می‌شوند که درون آن‌ها، مدیران و کارکنان به تفسیر رویدادها و برنامه‌ها پرداخته و مدل‌های ذهنی و تجارب گذشته آن‌ها بر نحوه تفسیر و درک برنامه (معنابخشی) و انتقال درک خود به دیگران (معنادهی) اثرگذار است.

بنابراین، در این تحقیق به سیستم معنابخشی و معنادهی مدیران و کارکنان در همراه‌سازی سازمان در اجرا توجه شده است که در مدل‌های قبلی، به این متغیر کمتر توجه شده است.

روشنی پژوهش

همان‌طور که گفته شد در حوزه اجرای موفق استراتژی، ادبیات نظری چندانی وجود ندارد و اندک مطالعات نیز در کشورهای خارجی صورت گرفته که موارد دخیل در اجرا را پوشش نمی‌دهند

و همچنین روابط میان این متغیرها را نیز به‌خوبی تشریح نمی‌کنند؛ بنابراین تحقیق حاضر کیفی بوده و از نظر هدف، توسعه‌ای است؛ براساس نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود و براساس رویکرد پژوهش، یک تحقیق کیفی است و روش نظریه داده بنیاد، بعنوان روش مناسب تحقیق انتخاب شد. برای کشف داده‌ها از مصاحبه اکتشافی استفاده شد؛ تکنیک عمده مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. مصاحبه‌ها در قالب چارچوبی از سؤالات مرتبط با موضوع اجرا طراحی شده است. زمان مصاحبه‌ها از ۴۵ دقیقه تا یک ساعت به طول انجامید. در مطالعات کیفی و مخصوصاً در نظریه داده بنیاد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان انجام می‌شود تا به پیدایش تئوری مستقر در داده‌ها کمک کنند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۱؛ اشتراوس و کرین، ۱۹۹۸). برای استخراج مفاهیم از میان انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه گردآوری شد، عمل کدگذاری انجام شد. بعد از استخراج کدهای باز از روی مصاحبه‌ها، کدگذاری محوری صورت گرفت و در نهایت کدها و طبقه‌های فرعی در قالب مدل نمایش داده شد.

جامعه و نمونه آماری

از آنجا که هدف تحقیق، طراحی مدل اجرای موفق استراتژی است بنابراین مشارکت‌کنندگان این تحقیق از سازمان‌هایی انتخاب شدند که اولاً دارای استراتژی مدون بوده و ثانیاً برنامه راهبردی آن‌ها اجرایی شده باشد. در این مطالعه، شرکت‌های برتر خودروسازی که در لیست صد شرکت برتر ایران در سال ۱۳۹۲ که از طرف سازمان مدیریت صنعتی بودند، بعنوان جامعه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی همراه با روش گلوله‌برفی است و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه دارد که به اشباع نظری دست یابد (بعد از مصاحبه‌های اولیه به کدگذاری داده‌ها پرداخته و از مصاحبه ۱۴ به بعد کدهای جدید کمتری یافت شد اما تا ۲۱ امین نفر مصاحبه‌ها ادامه یافت و بعد از آن تقریباً کد جدیدی از گفته‌ها استخراج نشد و تحقیق به درجه اشباع رسید). در این تحقیق با ۲۱ نفر از مدیران و افراد کلیدی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها و همچنین اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت استراتژیک مصاحبه انجام شد. در جدول شماره سه، فهرست مصاحبه‌شوندگان و شرکت‌های مورد مطالعه بیان شده است:

جدول ۳. فهرست مصاحبه‌شوندگان

نام شرکت / سازمان	رتبه کشوری	تعداد	پست سازمانی
شرکت تهیه و توزیع قطعات و لوازم‌یدکی ایران خودرو (ایساکو)	۱۰۲	۱	مرکز مطالعات استراتژیک
		۱	مرکز تحقیقات و بازاریابی
		۲	رئیس و معاون منابع انسانی
شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپاکو)	۲۱	۲	رئیس مرکز مطالعات استراتژیک و مدیر طرح و برنامه
		۱	مدیر واحد طرح و برنامه
واحد بازاریابی و فروش ایران خودرو	۱۲	۲	مدیر
مرکز مطالعات استراتژیک سایپا	۱۵	۴	رئیس مرکز و مدیران کل
اساتید دانشگاه	-	۸	فعال در حوزه مدیریت استراتژیک

سنجش روایی و پایایی تحقیق (روش اعتبارسنجی پژوهش)

روایی در پژوهش کیفی با این پرسش مربوط است که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون با یکدیگر مرتبط هستند و آنچه را محقق به دنبال سنجش آن است به درستی می‌سنجند؟ روایی در این تحقیق در قالب موارد زیر بررسی شده است (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ کرسول ۲۰۱۲):

- درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر: درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان، سبب آشکار شدن حقیقت پدیده‌ها می‌شود. زمان مطالعه درباره شرکت‌های خودروسازی در قالب نامه‌نگاری، تنظیم وقت مصاحبه، انجام مصاحبه و حضور در شرکت، تعیین مدل و ارزیابی مجدد مشارکت‌کنندگان، حدوداً ده ماه به طول انجامید؛
- کثرت‌گرایی: از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، آدم‌های مختلف، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون؛
- اعتباریابی توسط اعضا (ممیزی پژوهش): الگوی نهایی، مجدداً جهت تایید ارسال شد و نظر مشارکت‌کنندگان بر روی مدل نیز اعمال گردید؛
- داوران بیرونی (بازنگری ناظرین): به منظور ارتقاء روایی پژوهش، مدل استخراج شده و مقوله‌های آن جهت اعلام نظر، به تعدادی از اساتید دانشگاه و دانشجویان دکتری مدیریت استراتژیک ارایه شد و همچنین از طریق پرسشنامه، نظرات کارشناسان ارشد خودرو جمع‌آوری گردید.

- مقایسه‌های تحلیلی: به داده‌های خام رجوع گردید تا ساخت‌بندی نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی گردد؛
 - اطمینان‌پذیری: در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شده است.
- از آنجا که پژوهش کیفی قابلیت تکرار ندارد برای افزایش اعتبار، پژوهش در پنج سازمان مختلف تکرار شده و مصاحبه‌شوندگان در شرایط سازمانی مختلف با دیدگاه‌های مختلف بررسی شده‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل نهایی تلفیقی از نظرات آنهاست و در نهایت مدل پژوهش به تأیید مصاحبه‌شوندگان نیز رسیده تا تحقیق دارای پایایی بالایی نیز باشد.

یافته‌ها (تحلیل داده‌های پژوهش)

با توجه به نوع تحقیق، ساختار اصلی تحلیل داده‌ها بر نظریه داده بنیاد استوار است؛ بنابراین بعد از استخراج کدهای باز از روی مصاحبه‌ها، کدگذاری محوری صورت می‌گیرد؛ در جداول زیر، نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری باز و کدهای اولیه مشخص شده است:

جدول ۴. متن مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
طراحی راهبرد مناسب بر عهده گیری اجرا توسط رئیس سازمان محوری بودن مدیریت (مدیران ارشد) در اجرا اهمیت دادن به برنامه‌های استراتژیک توجه مدیران ارشد به راهبردها واقع گرا بودن راهبردها توجه به قابلیت و پتانسیل سازمان بررسی امکان پذیری تعریف پروژه برای برنامه‌ها	لازمه اجرا، طراحی راهبردهای مناسب می‌باشد و مدیرعامل یا مسئول سازمان باید رهبر پیاده‌سازی شوند. در واقع، اهرم پیاده‌سازی راهبردها، مدیریت و مدیران ارشد هستند. مدیران ارشد باید راهبردها را در دستور کار خود و دیگر مدیران قرار دهند. راهبردها باید واقعیت‌گرا باشند و به قابلیت و پتانسیل توجه کنند. راهبردها نباید در قالب شعارگونه بیان شود. امکان‌پذیری طرح‌ها و برنامه‌ها برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای برنامه‌های جدید، پروژه تعریف می‌شود.
هدفمند بودن اجرا اثربخشی و کارایی در اجرا تعیین فرد مجری تعیین شیوه انجام کار تخصیص منابع لزوم فرهنگ سازی	اجرائی موفق است که هدف دار باشد و میزان تحقق آن بیشتر باشد و همراه با اثربخشی و کارایی بالا باشد. در پروژه‌ها، فاز صفر یا سیستم‌سازی مجموعه کارهایی نظیر تعیین فرد مجری یا مسئول، نحوه انجام کار، روش اجرا و هدف مشخص شود و منابع لازم بررسی و تخصیص داده می‌شود. در مورد کارهای اساسی و تغییرات بنیادی بحث فرهنگ‌سازی اولیه

بیان واضح اهداف مشارکت تدوینگر و مجریان	نیز صورت می‌گیرد. شفافیت و بیان واضح هدف برنامه‌ها در اجرا بسیار مهم است. تدوینگر و مجریان باید با هم مشارکت داشته باشند.
تدوین استراتژی مناسب مناسب بودن استراتژی تدوینی مشخص بودن شاخص سنجش جا انداختن استراتژی جزئی آگاه‌سازی نیروی انسانی انتقال درک خود به زیردستان	اگر تدوین استراتژی مناسب باشد در اجرا موفق خواهیم بود. هر واحد یا مسئول بهتر است که اهداف و شاخص‌های واحد خود را درک کند. استراتژی‌های جزئی را در افراد نهادینه‌سازی کنند. معمولاً شرکت‌ها در شاخص‌های اندازه‌گیری با مشکل روبرو هستند. نیروی انسانی باید آگاه، بصیر و معتقد به کل راهبردها و اجرا باشند و این آگاهی باید به زیردستان نیز منتقل کند
لزوم هماهنگی در فرآیندهای واحدها نداشتن استاندارد کاری و فرآیندی سلیقه‌ای عمل کردن سازمان تعویض مدیریت تغییر برنامه‌ها و عدم ثبات آنها	فرایندهایی که از دل چند واحد سازمانی عبور می‌کنند، هماهنگی لازم و پاسخگویی به هم را ندارند. سازمان به دلیل عدم چارچوب‌بندی و استانداردسازی فرایندهای کاری، سلیقه‌ای عمل می‌کند و با تعویض مدیران برنامه‌ها تغییر می‌یابند.

بعد از کدگذاری باز مصاحبه‌ها، باید به کدگذاری محوری و تعیین کدهای ثانویه، مفاهیم و طبقه‌های فرعی پرداخته شود:

جدول ۵. کدها، طبقه‌ها و مقولات پژوهش

مقوله‌ها	طبقه‌های فرعی	کدهای ثانویه
سازمانی	راهبرد و رعایت اصول تنظیم آن	راهبرد خوب تنظیم‌شده (کیفیت راهبرد)؛ برخورداری از انطباق راهبردها و چشم‌انداز؛ وجود انسجام میان اهداف و فعالیت‌ها؛ توجه به اهداف نهایی؛ توجه به خواسته و انتظارات ذینفعان؛ الگوبرداری از مدل‌های موفق؛ توجه به سناریونویسی و پیش‌بینی خروجی راهبردها؛ تناسب اجرا با شرایط و محیط حاکم؛ ملاحظه بودن محیطی (عدم ثبات بازار خودرو)؛ توجه به رقبا و رقابت؛ پیچیدگی محیطی
	تدوین مشارکتی	وجود مشارکت مجریان در تدوین؛ تنظیم اهداف به‌صورت مشارکتی؛ وجود ارتباط تنگاتنگ تدوین و اجرا؛ تخصص تیم تدوین
	تخصیص منابع	تعیین منابع مالی لازم؛ تخصیص بهینه منابع مالی، تکنولوژی، زمان و...؛ حمایت کردن از برنامه با تخصیص منابع
	ساختار سازمانی	ساختاردهی مناسب در سازمان؛ وجود ساختار سازمانی فرآیندگرا؛ انعطاف در ساختار سازمانی؛ وجود کانال‌های رسمی و غیررسمی
	ویژگی خاص سازمانی	توجه به قابلیت و پتانسیل سازمان؛ توجه به ویژگی خاص سازمان؛ رقابتی‌پذیری سازمان

مدیریت کنشی	ایفای نقش رهبری	مسئولیت‌پذیر بودن رهبری؛ ایفای نقش راهبری توسط رهبری؛ ایفای نقش مربی‌گری و تسهیلگری مدیران؛ حمایت کردن و همراهی رهبر با مجموعه اعضا
	سبک مدیریت	تبادل نظر و همفکری مدیران با زیردستان؛ حضور پررنگ مدیران از تدوین تا اجرا؛ درک برنامه توسط مدیران؛ اهمیت نظرات مدیریت در تأیید استراتژی؛ اجرای مشارکتی برنامه و راهبردها
	مدیریت تغییر	تعیین افراد مناسب اجرا؛ تعیین نحوه اجرای کار؛ مدیریت اجرا؛ پایش تکانه‌های تغییر؛ توان مدیریت تغییر
	تعهد مدیریت	مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد؛ ایجاد دفتر مطالعات استراتژیک؛ دنبال کردن برنامه استراتژیک؛ حمایت و همراهی مدیر
عوامل درون‌سازمانی	اهمیت دادن به راهبردها	قرارگیری راهبردها در رأس امور؛ حساسیت/اهمیت نسبت به راهبردها؛ ارزش نهادن به راهبردها و اجرای آن‌ها؛ آینده‌نگری در تصمیمات
	فرهنگ‌سازمانی	حفظ فرهنگ‌سازمانی؛ توجه به اخلاقیات و ارزش‌ها؛ همخوانی فرهنگ و راهبرد
	همراه سازی افراد سازمانی	آگاه‌سازی کارکنان نسبت به نتایج اجرا؛ تفهیم برنامه و راهبردها؛ توجیه و معتقد کردن نیروی انسانی؛ دیدن منافع خود (کارکنان) در اجرای برنامه؛ کاهش مقاومت منابع انسانی؛ وجود سیستم انگیزش منابع انسانی؛ برقراری ارتباط میان فعالیت کارکنان با نظام تشویق و تنبیه؛ وجود بازخورد تشویقی
	معنابخشی	تخصص و اشراف مدیریت بر راهبردها؛ اعتقاد و خواست مدیریت ارشد؛ درک برنامه توسط مدیران؛ مدل ذهنی مدیران؛ مشارکت و همراهی مدیر؛ همفکری مدیریت با مجموعه؛ برقراری تعامل متقابل میان مدیر ارشد و مدیران میانی؛ اهمیت دادن به نظرات مدیریت در تأیید استراتژی؛ تعریف عملیاتی استراتژی کلان؛ استانداردسازی برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛ عمیق نگر بودن مدیران؛ ارایه گزارش‌ها؛ کارشناسانه محیط کسب‌وکار خودرو؛ انعطاف‌پذیر بودن مدیریت
	نظام پایش سازمانی	وجود نظارت و پیگیری مستمر؛ وجود نظام ارزیابی عملکرد؛ مشخص کردن نتایج و خروجی هر مجری؛ پاسخگویی از مسئولین و واحدها؛ ارایه بازخورد مستمر به تیم اجرا؛ امکان بازنگری و اصلاح راهبردها
	ثبات نسبی	ثبات سیاست‌های سازمانی
ثبات درون‌سازمانی		وجود ثبات مدیران و شخص تصمیم‌گیرنده؛ کمیته راهبری سازمان ثابت و مشخص؛ وجود ثبات در ذینفعان استراتژیک مثل وزارت خانه؛ اعتماد و اطمینان داشتن زیردستان به ثبات مدیر

قائم به سازمان بودن برنامه‌ها (عدم وابستگی برنامه به مدیر)؛ عدم سیاست‌زدگی (عدم سیاسی شدن) مدیران؛ تنظیم برنامه‌ها به صورت سیاسی (سیاسی شدن برنامه‌ها)	رفتار سیاسی شدن سازمان و مدیریت		
نظارت دولتی بر صنعت خودرو؛ تعیین یا تغییر مدیران ارشد	اقدامات دولت		
تنش و فشارهای محیطی (عدم اطمینان محیطی)؛ تغییر در ذائقه مشتریان؛ ثبات نسبی در عوامل سیاسی و اقتصادی کشور؛ بروز عوامل محیطی پیش‌بینی نشده نظیر تحریم، تکنولوژی	عوامل پیش‌بینی نشده	ثبات برون‌سازمانی	
وجود سیستم انتقال آگاهی و دانش استراتژیک؛ داشتن تشابه فکری رأس با قاعده هرم؛ تشکیل کمیته راهبری؛ وجود رابط میان مدیر و تیم اجرا؛ وجود تعامل بالا و پایین سازمان در اجرا؛ همبستگی و انسجام میان فعالیت‌ها		همسویی سازمانی	همراهی سازمانی
علاقه‌مند بودن کارکنان و مدیریت به راهبردها و اجرای آن؛ اعتقاد داشتن بدنه سازمان به راهبردها؛ وجود مقبولیت و همگامی عمومی؛ بیان بخشی از نتایج برنامه برای مجموعه افراد سازمان		خواست سازمانی	
همسو بودن اهداف واحدها در درون خود و همچنین با دیگر واحدها؛ ارتباط داشتن و هماهنگی میان واحدها؛ داشتن تجانس و تعامل میان استراتژی‌های بالادستی و پایین‌دستی		همسویی اهداف و برنامه واحدها	
همراهی بدنه سازمان در اجرا؛ مشارکت داشتن کارکنان در اجرا؛ انجام کار به صورت تیمی؛ همگن بودن تیم اجرا؛ تعهد بدنه به اجرا		همراهی بدنه‌سازمانی	
تفهم کردن برنامه و راهبردها (دستیابی به درک مشترک)؛ اعتقادآفرینی نسبت به راهبردها و اجرای آن؛ پذیرش راهبردها توسط مجموعه افراد سازمان؛ آموزش افراد سازمانی؛ توسعه و توانمندسازی کارکنان؛ متعهد کردن کارکنان؛ اجرای مشارکتی برنامه		اجماع سازمانی	اجرای موفق
دستیابی به اهداف سازمان؛ تحقق یافتن برنامه‌های از قبل طراحی شده؛ برخورداری از اثربخشی و کارایی در اجرا؛ بهره‌وری		تحقق اهداف و چشم‌انداز	
ساختاردهی مناسب؛ سازمان‌دهی بهتر، مدیریت منسجم؛ تخصیص بهتر منابع؛ یادگیری و دستیابی به عملکرد برتر		بهبود سازمانی	
پیوستگی و پویایی در اجرای راهبرد؛ وجود پیگیری مستمر اجرا؛ ارایه بازخورد و یادگیری مستمر		اجرای پیوسته برنامه‌ها	

بر پایه آنچه که در شرح مولفه‌های کدگذاری محوری بیان شد قضایای زیر حاصل می‌شوند:

قضیه ۱: مولفه‌های راهبرد و کیفیت تنظیم آن، تدوین مشارکتی، ساختار سازمانی و ویژگی سازمانی، بسترسازی (شرایط علی) برای مدیریت کنشی را فراهم می‌کنند.

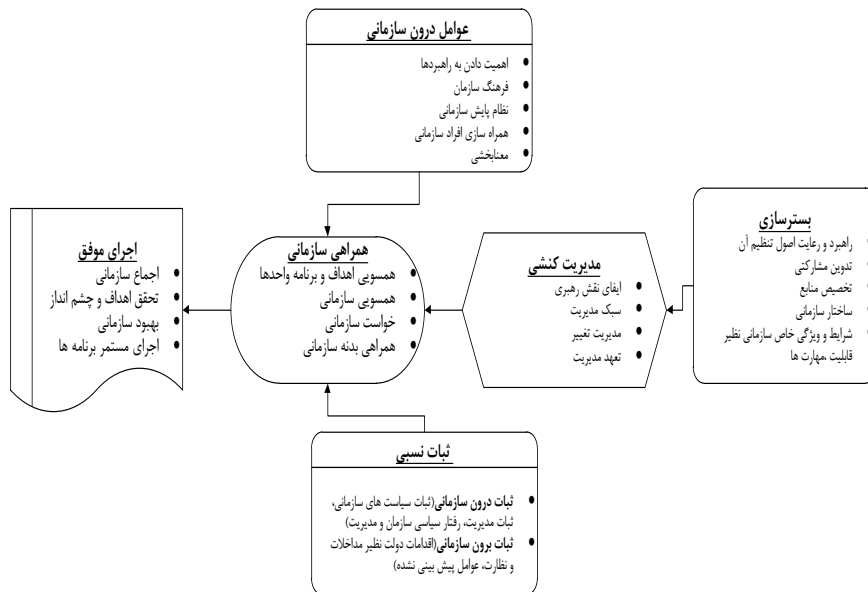
قضیه ۲: همراهی سازمانی راهبرد مدیریت کنشی برای اجرای موفق استراتژی‌ها است.

قضیه ۳: عوامل درون سازمانی از قبیل اهمیت دادن به راهبردها، فرهنگ سازمانی، معنابخشی و نظام پایش، بستر و زمینه حاکم را برای همراهی سازمانی مهیا می‌کنند.

قضیه ۴: ثبات نسبی محیط درون و بیرون سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر، همراهی سازمانی را تسهیل می‌کنند.

قضیه ۵: همراهی سازمانی در کنار عوامل درون سازمانی (بستر حاکم) و ثبات نسبی محیط منجر به اجرای موفق استراتژی در قالب اجماع سازمانی، تحقق اهداف، بهبود سازمانی و اجرای مستمر برنامه‌ها می‌شوند.

در مرحله بعد، در قالب کدگذاری گزینشی، محققان به بیان ارتباط میان مقوله‌های استخراجی با استفاده از طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین پرداخته‌اند؛ مدل نهایی استخراجی پژوهش به شرح ذیل است:



شکل ۲. مدل اجرای موفق استراتژی

بحث

در این بخش با توجه به آنچه در بخش‌های قبل مطرح شد، مدل پژوهش و ارتباط آن با مبانی نظری و تحقیقات پیشین تشریح می‌شود.

بسترسازی (شرایط علی)

این مقوله به‌عنوان شرایط علی که خود متشکل از چندین طبقه (متغیر) دیگر است، در نظر گرفته شده است. این مقوله منجر به ایجاد و توسعه مقوله محوری یعنی مدیریت کنشی می‌شود. متغیرهای ذیل مقوله بسترسازی شامل کیفیت راهبردهای تنظیم شده و رعایت اصول تنظیم آن، تدوین مشارکتی، تخصیص منابع، ساختار سازمانی و ویژگی‌های خاص سازمانی می‌باشند. تغییرات سازمانی موفق به عواملی چون آمادگی سازمانی در قالب آمادگی سیستم‌ها، استراتژی و ظرفیت تغییر وابسته هستند؛ در تئوری اجرای موفق، بسترسازی یعنی اینکه بسترهای لازم برای اجرای موفق فراهم شود. برای بسترسازی مناسب در درجه اول باید به کیفیت راهبرد تنظیمی و هماهنگی آن با اهداف و برنامه‌های سایر واحدها توجه کرد. وجود مشارکت مجریان در تدوین و ارتباط آنها با یکدیگر، به درک بهتر راهبردها و پذیرش و اجرای راحت‌تر آنها کمک می‌کند همچنین فراهم سازی منابع لازم، تناسب ساختار با اجرا و توجه به قابلیت و ویژگی خاص سازمانی بسیار اهمیت دارد. در بسترسازی اجرای موفق، ابتدا باید با آگاهی بخشی مناسب به توجیه، اعتقاد آفرینی و همراه کردن مدیریت و کارکنان پرداخت؛ سپس به مدیریت تغییر و اجرا در قالب مدیریت کنشی امیدوار بود. برخی از تحقیقاتی که در ادامه به آنها اشاره شده است، اگرچه به مواردی جزئی از عوامل مؤثر در بسترسازی اشاره داشته‌اند اما تایید کننده گفته‌های این تحقیق می‌باشند. بر این اساس، کیسی، پاین و ایم^{۲۶}، (۲۰۱۲) درک و اطمینان از آماده بودن سازمان برای اجرای راهبردها را برای کسب حمایت رهبری و ذینفعان مهم دانستند؛ همچنین برخی پژوهشگران معتقدند که محتوای استراتژیک و چرایی و چگونگی تدوین راهبردها بر موفقیت در اجرا مؤثر هستند (اکوموس، ۲۰۰۳؛ استرلینگ، ۲۰۰۳).

مدیریت کنشی (مقوله محوری):

مقوله محوری، مقوله‌ای است که اساس و بنیان مدل است. با توجه به بررسی و مصاحبه‌های صورت گرفته در سازمان‌های مورد مطالعه، مرور مبانی نظری تحقیق و نقش بسزای مدیریت و رهبری در موفقیت اجرا، مدیریت کنشی بعنوان محور اصلی مدل، انتخاب شد. متغیرهای ذیل

مقوله مدیریت کنشی عبارت‌اند از: ایفای نقش رهبری، سبک مدیریت، مدیریت تغییر و تعهد مدیریت.

این مقوله بیان می‌دارد که اجرای موفق نیازمند فعال بودن مدیریت نسبت به تغییرات و استراتژی‌های جدید می‌باشد؛ یعنی اینکه مدیریت باید نسبت به مسائل و تغییرات محیط و سازمانی فعالانه برخورد کرده و با ایفای نقش رهبری و تسهیلگری و قبول مسئولیت و تعهدپذیری به اجرای استراتژی‌ها بپردازد. در واقع، مدیریت کنشی به فعال بودن مدیریت، ایفای نقش رهبری، داشتن سبک مدیریت مشارکتی و مدیریت تغییر اشاره دارد. تحقیقات اشاره شده ذیل نیز مهر تاییدی بر یافته‌های تئوری حاضر می‌زنند: بر طبق یافته‌های هیت، ایرلند و هاسکیسون^{۳۷} (۲۰۰۷) رهبری استراتژیک منجر به افزایش توانایی پیش‌بینی، خلق چشم‌انداز، حفظ انعطاف‌پذیری و تقویت دیگر افراد برای خلق تغییر استراتژیک شده و به مدیریت سازمان در تطابق با شرایط رقابتی و موفقیت در اجرا کمک می‌کند؛ از دیگر عوامل مؤثر بر اجرا، مدیران ارشد و سبک مدیریت آنها، قصد مشخص مدیریت، تعهد و همراهی آنها با مجریان و سایر اعضای تیم اجرا می‌باشد که تولسه (۲۰۱۱) و رضایی و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر این مطلب تاکید داشته‌اند (تولسه، ۲۰۱۱).

ثبات نسبی (شرایط مداخله‌گر)

مقوله ثبات نسبی دربرگیرنده ثبات درون‌سازمانی نظیر سیاست‌های سازمان، ثبات مدیریت و رفتار سیاسی و ثبات برون‌سازمانی نظیر اقدامات دولت و عوامل پیش‌بینی‌نشده است. این مقوله بیانگر تاثیر متغیرهای مداخله‌گر بعنوان تسهیلگر یا مانع همراهِ سازی سازمانی و در نهایت اجرای موفق استراتژی‌ها می‌باشند. در این تحقیق، مقوله ثبات نسبی در قالب ثبات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مصاحبه‌ها مشخص شد که یکی از عوامل تعدیلگر اجرا، ثبات مدیریت است که این امر می‌تواند به ثبات سیاست‌ها و اجرایی شدن برنامه از قبل تدوین شده کمک کند. همچنین سیاسی‌شدن سازمان و رفتارهای سیاسی آن بر اجرا تاثیر بسزایی دارد. در بعد برون‌سازمانی نیز اقدامات دولت و بروز عوامل پیش‌بینی نشده نظیر تحریم‌ها سبب تعدیل و ایجاد مانع در اجرای استراتژی می‌باشد. در برخی تحقیقات قبلی اشاره جزئی به عامل محیط شده بود اما در قالب محیط درون و برون‌سازمانی و به صورت متغیر تعدیلگر مورد توجه قرار نگرفته بود؛

بسیاری از تحقیقات نظیر تئوری ذینفعان فریمن (۱۹۸۴) و لويس^{۳۸} (۲۰۰۷)، بر اهمیت ذینفعان سازمان در اجرا تأکید دارند؛ همچنین در مدل‌های اجرای استراتژی نظیر مدل اکوموس

(۲۰۰۳) و استرلینگ (۲۰۰۳) به بحث زمینه خارجی در قالب عدم اطمینان محیطی و تغییرات محیط کلان و تغییرات غیر قابل پیش‌بینی بازار اشاره شده است.

عوامل درون‌سازمانی (بستر حاکم)

شرایط خاصی که حاکم بر سازمان بوده و بر کنش‌ها تأثیر دارند را بستر حاکم گویند. مطالعات نشان می‌دهد بین زیر مقوله‌های شرایط علی و بستر حاکم، نوعی ارتباط نزدیک وجود دارد؛ به‌طور کلی، متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و سایرین را ذیل بستر حاکم دسته‌بندی می‌کنند. در تحقیق حاضر، عوامل درون‌سازمانی بعنوان بستر حاکم در نظر گرفته شده‌اند که بر اهمیت داشتن راهبردها، فرهنگ‌سازمانی، همراهِسازی افراد سازمانی، معنابخشی و نظام پایش تأکید می‌کند. این تئوری بیان داشته که برای همراهِسازی سازمانی و اجرای موفق لازم است که بستر حاکم بر سازمان نیز به نوعی حمایت‌کننده اجرا باشد؛ یعنی فرهنگ و جو سازمانی موافق تغییرات (اجرا) بوده و با در رأس امور قرار دادن برنامه‌های استراتژیک و توجه جدی به اجرای آنها و استفاده از سیستم نظارتی و تشویقی مناسب، همراهِسازی افراد را میسر سازد. در این راستا، معنابخشی درست مدیران از استراتژی و القای معانی درست از استراتژی، نتایج و منافع آن بسیار موثر و کارساز است. تحقیقات زیر به صورت نمونه بر برخی عوامل درون سازمانی اشاره کرده‌اند: جونز و همکاران، (۲۰۰۵) به تأثیر بسزای فرهنگ بر همراهِسازی بدنه سازمان در اجرا و موفقیت آن اشاره کرده‌اند؛ همچنین تئوری‌های نوین رهبری به بیان تأثیرات رهبران بر ارزش‌های زیردستان و درک آنها از آمادگی برای تغییر می‌پردازند (فولدی و همکاران، ۲۰۰۸). مدیران با درک درستی از برنامه‌ها (معنابخشی) و انتقال مدل‌های ذهنی خود به تیم اجرا و بدنه سازمان (معنادهی)، زمینه درک و معنادهی مشترک برنامه‌ها را فراهم کرده (مایتلیس ۲۰۰۵) و همسویی و خواست سازمانی را تسهیل می‌کنند (کزار، ۲۰۱۳). در طول فرآیند اجرا نیز، کارایی نظام ارزیابی عملکرد و آرایه بازخوردهای تشویقی به کارکنان سبب انگیزش و یادگیری مجموعه‌سازمانی می‌شود.

همراهی سازمانی

مقوله کنش و تعاملات برآیند مقوله محوری است. مدیریت کنشی براساس عوامل درون‌سازمانی و تحت شرایط مداخله‌گر (ثبات نسبی) به همراهِسازی سازمانی می‌پردازد. بر اساس پیشینه نظری، مدیریت در اجتناب از سکون سازمانی و خلق همراهِی سازمانی، نقش بسزایی دارند (کزار، ۲۰۱۳).

همراهی سازمانی دربرگیرنده زیر مقوله‌های همسویی سازمانی، همسویی اهداف و برنامه‌ها، خواست سازمانی و همراهی بدنه سازمان است. هرگاه سازمان با یک تغییر (اجرای برنامه) روبرو می‌شود معانی فردی و مشترک به چالش کشیده می‌شوند و دوباره بازسازی می‌شوند. از دیدگاه معنا بخشی و سیستم معنادهی، سازمان‌ها بعنوان مجموعه‌ای از سیستم‌های معنادهی و فرایندهای اجتماعی برای خلق معنای پدیده‌ها و رویه‌ها تلقی می‌شوند؛ بنابراین همسویی سازمانی با استفاده از سیستم انتقال آگاهی و دانش استراتژیک و تشکیل کمیته راهبری که دنبال تعامل مناسب بالا و پایین سازمان و ایجاد همبستگی و درک مشترک میان اعضا است به این امر کمک می‌کند. علاقه‌مند کردن اعضا به استراتژی‌ها و اعتقادآفرینی و پذیرش استراتژی‌ها منجر به خواست سازمانی برای اجرا شده و با همسویی اهداف واحدها و برنامه‌ها، می‌توان همراهی بدنه سازمانی در اجرا و مشارکت آنها را به دست آورد؛ در مدل اکوموس (۲۰۰۳) به صورت جزئی در قالب زمینه داخلی، به جریان اطلاعات سازمانی و هماهنگی میان سطوح مختلف مدیران و واحدها توجه شده بود. همانطور که گفته شد یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اجرا، همسویی برنامه با راهبردها و اهداف است که حاجی‌صادقی و همکاران (۱۳۹۰) نیز به این امر توجه داشته‌اند. در نهایت باید گفت که رهبران تحول‌گرا به خلق آگاهی، پذیرش و مقبولیت^{۲۹} راهبردها در میان زیردستان (خواست سازمانی) کمک می‌کنند. همچنین آن‌ها به ایجاد تعهد بیشتر کارکنان نسبت به اهداف و رسالت سازمان و اجرای راهبردها کمک می‌کنند که این امر را محققانی نظیر نوردین، (۲۰۱۲)، سیرت، (۲۰۰۷) و واینر، (۲۰۰۹) نیز اشاره داشته‌اند؛ که به نوعی بیانگر همان خواست سازمانی و همراهی بدنه را فراهم می‌کند.

اجرای موفق (پیامد)

در مدل تئوری داده بنیاد، پیامد از تلفیق مقوله‌های قبلی به ویژه کنش‌ها حاصل می‌شود. در این تحقیق پیامد به عنوان اجرای موفق نام‌گذاری شده است. در تئوری اجرای موفق استراتژی، دستیابی به اجماع سازمانی، تحقق اهداف و چشم‌انداز، بهبود سازمانی و اجرای مستمر برنامه‌ها، به‌عنوان زیرمقوله‌های اجرای موفق لحاظ شده‌اند. در ادبیات، اجرای موفق در قالب تحقق اهداف، یادگیری سازمانی و ... بیان شده بود اما طی مصاحبه‌ها در شرکت‌های خودروسازی مشخص شد که اجرای موفق دربرگیرنده مفاهیم دیگری نیز می‌باشند؛ آنها اجرایی را موفق می‌دانستند که علاوه بر تحقق اهداف به بهبود مستمر سازمانی و اجرای مستمر و پویای برنامه‌ها توجه داشته باشد. همچنین دستیابی به اجماع سازمانی در قالب درک مشترک از برنامه‌ها،

اعتقاد آفرینی و متعهد کردن کارکنان نیز بعنوان شاخص‌های اجرای موفق مورد توجه قرار گرفته بود. بنابراین یک سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق تطبیق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی سازمان و رفتار مناسب با کارکنان به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست یابد. برخی از این یافته‌ها توسط محققانی نظیر دی‌وال (۲۰۰۸)، پیترز و واترمن، (۲۰۰۴) نیز مورد تایید بوده است. همچنین برخی از نویسندگان بر نقش اجماع سازمانی در اجرای راهبردها تأکید کرده‌اند (دولی و همکاران، ۲۰۰۰، یانگ‌لی و همکاران، ۲۰۰۸). در همین راستا، فلویید و ولریج (۱۹۹۲) بیان کردند که سطح بالاتر تعهد نسبت به راهبردها در میان اعضای تیم تدوین و اجرا را عامل اجماع بیشتر می‌دانند. این گفته‌ها بیانگر این مطلب است که در شرکتهای برتر خودروساز کشور، اجرای موفق پوشش دهنده طیف وسیعی از معیارها بوده و تنها نمی‌توان به تحقق اهداف و برنامه کفایت کرد.

در پژوهش حاضر، از نرم‌افزار اطلس. تی جهت کار با داده‌ها در نظریه داده بنیاد و ارایه مدل استفاده شده است:

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف نهایی پژوهش حاضر، طراحی مدل اجرای موفق استراتژی و تئوری‌پردازی در این زمینه می‌باشد. تئوری اجرای موفق استراتژی بر طبق طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین، از شش مقوله اصلی تشکیل شده است؛ براساس متغیرهای فوق تئوری اجرای موفق استراتژی به شرح زیر بیان می‌شود: «آماده‌سازی بسترها و پیش‌فرض‌های لازم برای اجرا، به توجیه، پذیرش، تعهد و همراهی مدیریت کمک می‌کند که این امر به همراه پدیده‌های درون سازمانی نظیر معنابخشی، بکارگیری نظام انگیزشی مناسب و همراه کردن نیروی انسانی و همچنین تحت تاثیر ثبات نسبی محیط درون و برون سازمانی، به تسهیل اجرای راهبردها می‌انجامد و در نهایت، منجر به همسویی و همراهی سازمانی در جهت اجرای موفق استراتژی‌ها می‌شود.»

تئوری فوق از رویکرد فرآیندی و زمینه‌ای استفاده می‌کند که طبق آن، مدل اجرا، یک مدل خطی و تجویزی نیست و اجرا و تدوین جدای از هم نیستند. در این تئوری، بر نقش بسترسازی قبل از اجرا تأکید شده است؛ همچنین در قسمت فرایندهای داخلی سازمان مدل اکوموس (۲۰۰۳) بر معنابخشی سازمانی تمرکز بیشتری شده است. با معنابخشی درست رهبران و مدیران، سازمان به سوی دستیابی به درک و هویت مشترک پیش رفته که به خواست سازمانی می‌انجامد؛

همچنین گروه‌های پیشرو باید درکی مشترک از فرآیند کار برای دیگران فراهم سازند چراکه آن‌ها می‌توانند روی معانی به اجماع برسند و با معنابخشی درون سطح بخش‌ها و گروه‌ها، به بسیج و مشارکت آن‌ها کمک کنند. در نهایت، با همسویی و همراهی سازمانی، اجماع سازمانی محقق شده و اهداف محقق می‌شوند. در انتها، پیشنهادات زیر ارایه می‌شود:

- بسترسازی مناسب پیش شرط اولیه برای اجرای موفق است.
- اعتقاد، خواست و همراهی مدیریت ارشد و سایر مدیران در طول اجرا الزامی است
- فراهم‌سازی عوامل درون سازمانی بر همراه کردن سازمان در اجرا، موثر است
- خواست و همسویی سازمانی، در همراه‌سازی سازمان برای اجرای موفق موثرند
- همراهی سازمانی منجر به اجماع شده و اجرای مستمر و تحقق اهداف را به‌دنبال دارد.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|--|--|
| 1. Hrebiniak | 16. Olson et al |
| 2. Jooste & Fourie | 17. Kazmi |
| 3. Pryor, Anderson, Toombs and Humphreys | 18. Rafferty, Jimmieson & Armenakis |
| 4. Toolsee | 19. affective |
| 5. KÖSEOöLU, Barca & Karayormuk | 20. Guerrero & Kim |
| 6. Li, Guohui & Eppler | 21. Lehman, Greener & Simpson |
| 7. Raps | 22. McCrae, Scannapieco, Leake, Potter & Menefee |
| 8. Sterling | 23. Retrospective |
| 9. Rahimnia, Polychronakis and Sharp | 24. Maitlis & Sonenshein |
| 10. Okumus | 25. Weick, Sutcliffe & Obstfeld |
| 11. Miller et al | 26. Casey, Payne & Eime |
| 12. Yang-Li et al | 27. Hitt, Ireland & Hoskisson |
| 13. Getz, Jones & Loewe | 28. Lewis |
| 14. Noble | 29. Acceptance |
| 15. Koyana | |

منابع

- حاجی صادقی، بهناز؛ نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه. (۱۳۹۰). چارچوب سنجش میزان آمادگی پیاده‌سازی سیستم BPM در شرکت برق منطقه‌ای تهران، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۶۳، صص ۱۸۳-۲۰۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل؛ (۱۳۹۱). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران.

- Aboelmaged, M. G. (2014). Predicting e-readiness at firm-level: An analysis of technological, organizational and environmental (TOE) effects on e-maintenance readiness in manufacturing firms. *International Journal of Information Management*, 34(5), 639-651.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*: SAGE Publications.
- De Waal, A. A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*(April).
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *Academy of Management Executive*, 6, 27-39.
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(5), 514-529
- Getz, G., Jones, C. & Loewe, P. (2009). Migration management: an approach for improving strategy implementation. *Strategy & Leadership*, 37(6): 18-24.
- Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74-81.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3).
- Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46(10), 1564-1581.
- Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *Higher Education*, 65(6), 761-780.
- KÖSEOöLU, M A. BARCA, M. K, K. (2009). A Study on The Causes of Strategies failing to Success, *Journal of Global Strategic Management*, 6.
- Koyana, G. P. (2009). *A Case Study of Strategy Implementation at a Major Eastern Cape Component Supplier Company in the Automotive Industry*, Master of Business Administration (MBA), Rhodes University

- Lehman, W. E., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197-209.
- Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17(2), 176-204.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from weick. *Journal of Management Studies*, 47(3).
- McCrae, J. S., Scannapieco, M., Leake, R., Potter, C. C., & Menefee, D. (2014). Who's on board? Child welfare worker reports of buy-in and readiness for organizational change. *Children and Youth Services Review*, 37, 28-35.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3).
- Noble, Charles H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research, *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 239-249.
- Okumus, F., (2001). Towards a Strategy Implementation Framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7).
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, 41(9).
- Olson, E.M., Slater, S.F., Tomas, G. and Hult, M. (2005), "The importance of structure and process to strategy implementation", *Business Horizons*, Vol. 48 No. 1, pp. 47-54.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*: HarperCollins.
- Pryor, M.G., Anderson, D., Toombs, L.A. and Humphreys, J.H. (2007). Strategic implementation as a core competency: the 5P's model. *Journal of Management Research*, 7(1): 3-15.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rahimnia, F., Polychronakis, Y. and Sharp, J.M. (2009). A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4): 246-261.

- Raps, Andreas. (2005), Strategy implementation - an insurmountable obstacle?, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 Iss: 1, pp.141 – 146
- Rrezaie, K., Ostadi, B., Samadi, H., Mohammadi, M., & Nazari-Shirkouhi, S. (2013). Learning organisations, strategic deployment and change management strategy for enhancing successful implementation of BPR projects. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(1), 61-83.
- Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3).
- Toolsee, Avashna. (2011). *Successful Criteria for Implementing Strategies within the Banking Industry*, Master's Degree in business leadership, University of South Africa
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1).
- World Trade report, 2011, *the state of the World economy and trade in 2010*
- 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.
- Yang, L. Guohui, S. & Eppler, M. J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation, *ICA Working Paper*