



Developing a Model of Managers' Perceptions of Strategy Implementation

Abdulmajid Taghipour 

MSc. Student, Department of Business Management, Shahed University, Tehran, Iran.

E-mail: hamkar2000@gmail.com

Ebrahim Zarepour Nasirabadi * 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Shahed University, Tehran, Iran. E-mail: zarepour.tmu@gmail.com

Abstract

Objective

Strategy implementation represents a major challenge for organizations, as employees are often responsible for executing strategies developed by others, which may result in a limited understanding of the underlying strategic intentions behind those plans. Consequently, resistance to organizational strategies may increase, preventing the effective implementation of proposed plans. This study aims to develop a model of managers' perceptions regarding strategy implementation to identify the factors that may impede the successful execution of organizational strategies.

Methodology

This study was conducted through an interpretive paradigm using an inductive approach and a qualitative research strategy. The study population consisted of managers and experts working in manufacturing and industrial firms located in Qazvin Province, Iran. Participants were selected through purposive sampling. Also, data were collected through semi-structured interviews with nine managers from manufacturing and industrial companies, including general managers, chief executive officers, and executive managers. To assess the validity of the research instrument, the researcher's interpretations were reviewed by four interviewees. Also, reliability was examined through a test-retest procedure. Data were analyzed using grounded theory methodology through three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Citation: Taghipour, Abdulmajid & Zarepour Nasirabadi, Ebrahim (2026). Developing a Model of Managers' Perceptions of Strategy Implementation. *Journal of Business Management*, 18(2), 759-784. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.384790.4870> (in Persian)



Findings

Based on interview data and an examination of relevant secondary documents, 266 codes were identified and classified into 23 categories. The causal conditions included legal considerations, cognitive acceptance and personal interests, income generation, problem understanding, and leadership style. The intervening conditions comprised prioritization and creating a sense of urgency, the availability of alternative solutions and uncertainty regarding the strategy, granting volunteers sufficient autonomy to implement the strategy, limitations in physical space, and ambiguity or clarity surrounding the strategy. The identified strategies included evaluating the use of the strategy, criticizing responsible authorities regarding implementation practices, and accepting penalties and existing conditions. Contextual conditions included the repetition or creative repetition of messages and incentives, the performance of responsible authorities, and the geographical feasibility of strategy implementation. The consequences consisted of strategy implementation and developmental programs, adoption of alternative approaches, lack of motivation and failure to implement the strategy, and symbolic implementation aimed at benefiting from incentives. Ultimately, a model of managers' perceptions of strategy implementation was developed using the MAXQDA software program.

Conclusion

The findings indicate that managers who are capable of accurately understanding organizational challenges and opportunities can develop strategies that align with organizational needs and requirements of the target market. Moreover, such perceptions can affect rational, data-driven decisions, leading to improved performance and enhanced competitiveness. Ultimately, one should not ignore the importance of continuous training and development of managers aimed at improving their cognitive processes and strategic capabilities. These efforts can contribute to the development of organizations with better and more sustainable performance that are capable of implementing their strategies more effectively in practice.

Keywords: Strategy implementation, Grounded theory, Managerial perception.

ارائه الگوی ادراکات مدیران در اجرای استراتژی

عبدالمجید تقی پور

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران. رایانامه: hamkar2000@gmail.com

ابراهیم زارع پور نصیرآبادی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران. رایانامه: zarepour.tmu@gmail.com

چکیده

هدف: اجرای استراتژی از چالش‌های مهم سازمان است و بیشتر اوقات از کارکنان سازمان خواسته می‌شود تا استراتژی‌هایی را اجرا کنند که توسط دیگران طراحی شده است. همین امر سبب می‌شود تا افراد درک درستی از استراتژی طراحی شده نداشته باشند. در چنین مواردی، افراد مقاومت بیشتری به استراتژی‌های سازمان نشان می‌دهند و باعث می‌شود که طرح‌های ارائه شده اجرا نشود. هدف از این پژوهش، ارائه الگوی ادراک مدیران در اجرای استراتژی است تا مشخص شود که چه عواملی مانع پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان خواهد شد.

روش: این پژوهش با پارادایم تفسیری و رویکرد استقرایی انجام شده و راهبرد آن کیفی است. جامعه آماری مدیران و خبرگان شرکت‌های تولیدی و صنعتی استان قزوین بود. نمونه‌گیری، از طریق نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی صورت گرفت. داده‌های پژوهش از طریق ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌شوندگان ۹ نفر از مدیران شرکت‌های تولیدی و صنعتی در سمت‌های مدیر، مدیرعامل و مدیر اجرایی بودند. برای بررسی روایی ابزار، تفسیرهای محقق توسط ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان بررسی شد. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار، محاسبه پایایی بازآزمون صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها، از روش داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با افراد و بررسی اسناد ثانویه، تعداد ۲۶۶ کد در قالب ۲۳ مقوله شناسایی شد. شرایط علی شناسایی شده عبارت‌اند از: ملاحظات قانونی، پذیرش ذهنی و علایق فردی، کسب درآمد و درک مشکل و سبک رهبری. شرایط مداخله‌گر شناسایی شده عبارت‌اند از: اولویت داشتن و ایجاد حس ضرورت، وجود راه کارهای جایگزین و عدم اطمینان به استراتژی، واگذاری فضا به داوطلبان اجرای استراتژی، عدم وجود فضای فیزیکی برای اجرای استراتژی و ابهام و عدم ابهام راهبردهای شناسایی شده عبارت‌اند از: بررسی استفاده از استراتژی، انتقاد به متولیان از نحوه عملکرد و پذیرش جرایم و شرایط موجود. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش عبارت‌اند از: تکرار یا عدم تکرار خلاقانه پیام و مشوق‌ها، عملکرد متولیان و امکان جغرافیایی اجرای استراتژی. پیامدهای شناسایی شده عبارت‌اند از: اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه، اجرای روش‌های جایگزین، بی‌انگیزگی

استناد: تقی پور، عبدالمجید و زارع پور نصیرآبادی، ابراهیم (۱۴۰۵). ارائه الگوی ادراکات مدیران در اجرای استراتژی. مدیریت بازرگانی، ۱۸(۲)، ۷۵۹-۷۸۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.384790.4870>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۲، صص. ۷۵۹-۷۸۴

ناشر: دانشکدان مدیریت، دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

و عدم اجرای استراتژی و اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها. در نهایت، از طریق نرم‌افزار مکس کیودا الگوی ادراکات مدیران از اجرای استراتژی استخراج شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که از چالش‌ها و فرصت‌های موجود درک درستی دارند، می‌توانند استراتژی‌هایی را تدوین کنند که متناسب با نیازهای سازمان و بازار هدف باشد. به‌علاوه، این ادراکات می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های منطقی و مبتنی بر داده تأثیرگذار باشند و به بهبود عملکرد و افزایش قابلیت رقابتی منجر شوند. در نهایت، اهمیت آموزش و توسعه مستمر مدیران برای بهبود فرایندهای ادراکی و تقویت توانایی‌های راهبردی آنان نباید نادیده گرفته شود. این تلاش‌ها می‌تواند به شکل‌گیری سازمان‌هایی با عملکرد بهتر و پایدارتر منجر شود که به‌خوبی می‌توانند استراتژی‌های خود را در عمل پیاده‌سازی کنند.

کلیدواژه‌ها: اجرای استراتژی، ادراک مدیران، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های پیش‌روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و اجرای صحیح آن‌هاست. اجرای استراتژی مستلزم تبدیل برنامه‌های تدوین شده به اقدامات مشخص و دقیق است. متأسفانه موانع متعددی، اجرای استراتژی‌ها را با مشکل روبه‌رو کرده است. شناخت این تنگناها جهت دستیابی به سازمان‌های موفق‌تری که به توسعه و شهرت سازمانی می‌اندیشند، ضروری به نظر می‌رسد (منصور و هاجاد، ۲۰۲۴).

در حال حاضر، مدیریت استراتژیک یکی از حوزه‌های بسیار برجسته و مرتبط با مدیریت است و مجموعه‌ای از اقدام‌های مدیریتی را تشکیل می‌دهد که مدیران شرکت را قادر می‌سازد تا آن را با محیط خود و در مسیر صحیح توسعه حفظ کنند و از این طریق به اهداف آن دست یابند. اجرای استراتژی به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است. استراتژی‌ها تا زمانی که به اجرا در نیایند فاقد ارزش هستند و یکی از دلایل عدم اجرای استراتژی‌ها نبودن یک الگوی مناسب و متناسب با شرایط فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی کشور جهت اجراست (کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش، ۱۴۰۰). برخلاف فرمول‌بندی استراتژی، اجرای استراتژی بسیار دشوار است و سابقه تحقیقاتی آن به صورت پراکنده دیده می‌شود. با وجود این، اجرای استراتژی، به عنوان یک زمینه بسیار مهم در نظر گرفته می‌شود که بر سازمان‌ها و عملکرد آن‌ها تأثیر مهمی دارد و می‌تواند عنصری حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی باشد (ویگفوسون، یوهانسدوتر و الافسون، ۲۰۲۱).

مرحله اجرای استراتژی و پیاده‌سازی آن، به مراتب دشوارتر از تدوین آن است؛ زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌ها را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین استراتژی تأکید و توجه می‌کنند، به اجرای استراتژی توجه کافی ندارند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند. آمارها نشان می‌دهد که از هر ده استراتژی تدوین شده، نه مورد آن با شکست مواجه شده‌اند یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند (کاندیدیو و سانتوس، ۲۰۱۵). اجرای استراتژی برای موفقیت مدیریت استراتژیک بسیار مهم است؛ زیرا امکان تحقق عملکرد برتر شرکت یا یادگیری استراتژی‌های بهتر را فراهم می‌کند. اجرای استراتژی سنگ بنای اصلی ایجاد یک سازمان توانمند است و در این میان، عواملی که اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، شامل افرادی هستند که استراتژی را منتقل یا اجرا می‌کنند. بدین جهت بهره‌گیری از اهرم‌های مناسب برای اجرای استراتژی، به ویژه در حوزه منابع انسانی، مهم‌ترین بخش در این فرایند است (شولر، اور و هیوز، ۲۰۲۳). دیدگاه‌های غالب در مدیریت استراتژیک کلاسیک، از حوزه اقتصاد نشئت می‌گیرد. با این حال، مجموعه‌ای از کارها به دنبال ترکیب بینش‌های روان‌شناسی انسان برای اصلاح درک طیف گسترده‌ای از موضوعات، به ماهیت و منابع سوگیری شناختی در تصمیم‌ها می‌پردازد (هاجکینسون و هیلی، ۲۰۱۱). تحقیقات نشان داده است که مدیران میانی عوامل کلیدی اجرای استراتژی هستند؛ زیرا مدیران میانی درک مشترک و

1. Mansyur & Hajad

2. Vigfússon, Jóhannsdóttir & Ólafsson

3. Cândido & Santos

4. Schuler, Orr & Hughes

5. Hodgkinson & Healey

متفاوتی از یک استراتژی و اجرای آن دارند. تفکرهای مشترک مدیران میانی با انفعال در اجرای استراتژی مرتبط است. به عبارت دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد که درک مدیران میانی از نگرش سایر مدیران میانی به یک استراتژی جدید، می‌تواند رفتار اجرای آن‌ها را شکل دهد و در نتیجه بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی تأثیر بگذارد (بصیری، شیخ و نوری، ۱۴۰۲؛ شولر و همکاران، ۲۰۲۳).

به صورت کلی، استراتژی ابزاری برای دستیابی شرکت به مزیت رقابتی است و کسب و حفظ برتری رقابتی سازمان تنها با تدوین و توسعه استراتژی و اجرای آن امکان‌پذیر خواهد بود و باید به عنوان مسیری جهت بهبود عملکرد محیطی و اجتماعی شرکت شود (آگوستین، پوهان، زن، ویوین و مالیک^۱، ۲۰۲۳). استراتژی رفتاری، روان‌شناسی شناختی و اجتماعی را با تئوری و عمل مدیریت استراتژیک ادغام می‌کند. هدف استراتژی رفتاری، آوردن مفروضات واقع‌بینانه در خصوص شناخت انسانی، احساسات و رفتار اجتماعی به مدیریت استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه غنی‌سازی نظریه استراتژی، تحقیقات تجربی و عمل در دنیای واقعی است. تنوع روش‌شناختی برای بهبود درک ما از رفتار فردی و اجتماعی در سازمان‌ها ضروری خواهد بود. استراتژی رفتاری شامل تنوعی مبهورکننده از موضوعات و روش‌هاست. تنوع تحقیقات استراتژی رفتاری تا حد زیادی منعکس‌کننده تنوع واقعی در حوزه تجربی است. شکاف درک شده بین شناخت فردی و استراتژی جمعی بیش از هر مشکل دیگری مانع از استراتژی رفتاری شده است. محققان تصمیم، اغلب تصور می‌کنند که اقدام‌های استراتژیک شرکت‌ها منعکس‌کننده انتخاب‌های یک مدیرعامل یا تیم مدیریت ارشد است (پاول، لوالو و فاکس^۲، ۲۰۱۱). اهمیت درک نگرش مدیران از اجرای استراتژی و پاسخ آن‌ها به استراتژی‌های جدید، می‌تواند بینش عمیق‌تری از رویکرد تدوین استراتژی در اختیار افراد کلیدی و طراحان استراتژی سازمان قرار دهد که در مطالعات داخلی و خارجی کمتر در قانون توجه قرار گرفته است. از طرفی، در حوزه اجرای استراتژی، الگوی غالبی که بتواند عوامل مؤثر و تعامل میان آن‌ها را به خوبی تبیین کند، اندک است و 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؛ بنابراین، پژوهش حاضر، به دنبال ارائه الگویی از ادراکات مدیران در اجرای استراتژی است که علاوه بر غنی‌سازی ادبیات این حوزه، می‌تواند شکاف‌های موجود در این حوزه را نیز نشان دهد؛ از این رو مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال‌هاست که الگوی ادراکات مدیران در اجرای استراتژی چگونه است؟ همچنین، پیامدهای مثبت و منفی به کارگیری و یا عدم به کارگیری راهبردها در الگوی ادراکات مدیران در اجرای استراتژی کدام است؟

پیشینه نظری پژوهش

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرایندی با مراحل مختلف است. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که فرمول‌بندی استراتژی، در چگونگی شناسایی مشکلات عمده، یافتن راه‌حل‌های جایگزین برای آن مشکلات و انتخاب استراتژی‌های مناسب و

در نتیجه سازمان‌ها، نقش اساسی ایفا می‌کند (رحیمی‌زاده، ۱۴۰۲). استراتژی در واقع بیان اهداف سازمانی و مشخص کردن راهی برای دستیابی به آن اهداف است (شاکری کبریا، صفری و عابدین، ۱۴۰۳). مدیریت استراتژیک برنامه‌ای جامع است که نقاط قوت سازمان را با محیط پیرامون آن ارتباط می‌دهد و به دنبال تحقق اهداف سازمانی است (رنجریان، ۱۴۰۰). حوزه مدیریت استراتژیک، از همان روزهای اولیه خود، با توسعه مدل‌ها و نظریه‌های منطقی و تحلیلی (آنسوف^۱، ۱۹۶۵؛ هوفر و شندل^۲، ۱۹۷۸) برای درک ماهیت و علل عملکرد سازمانی پایدار مشغول بوده است (هاجکینسون و هیلی، ۲۰۱۱). عباس‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) مدیریت استراتژیک را از جمله مهم‌ترین ابزارهایی می‌دانند که سازمان‌ها برای نیل به اهداف و مقاصد خود استفاده می‌کنند و در نهایت برای کسب موفقیت می‌توانند از آن بهره ببرند (بیک‌زاد و تقی‌سلطانی، ۱۴۰۱). بسیاری از مدیران استدلال می‌کنند که اجرای درخشان استراتژی، مهم‌تر از استراتژی درخشان است. دلیل آن ساده است؛ زیرا انجام دادن سخت‌تر از رؤیپردازی است و به تلاش هماهنگ و مناسب افراد در سراسر یک سازمان نیاز دارد. بنابراین، یک وظیفه حیاتی برای مدیران ارشد، تعریف فعالیت‌های کلیدی موفقیت برای استراتژی سازمانشان و توسعه یک سیستم سازمانی است که همان فعالیت‌ها را ارتقا دهد (اولسن، اسلاتر و هالت^۳، ۲۰۰۵). امروزه یکی از چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و اجرای صحیح آن‌هاست. مدیران معمولاً تصمیمات استراتژیک متناسب با ادراک خود را اتخاذ می‌کنند. ادراک مدیریتی، به نحوه ارزیابی ذهنی مدیران از موقعیت‌های محیطی و سازمانی شرکت‌ها اشاره دارد. مدیریت استراتژیک هنوز به اندازه کافی از روان‌شناسی شناختی بهره نبرده است. یکی از ویژگی‌های متمایز مدیریت استراتژیک، تأکید آن بر رفتار جمعی است و استراتژی رفتاری، باید سازوکارهای روانی یا اجتماعی‌ای را توضیح دهد که فرایندهای ذهنی بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (پاول و همکاران، ۲۰۱۱).

ادراک

ادراک رهبران و مدیران در سازمان‌ها شکل‌دهنده محیط کار است. ادراک در واقع روشی است که از طریق آن می‌توانیم تجربه‌های خود را تفسیر کنیم. توجه به این امر ضروری است که افراد ادراکات متفاوتی دارند و مدیران باید این مسئله را مد نظر قرار دهند. افراد کاری را انجام می‌دهند که تصور می‌کنند در خدمت ارزش‌هایشان است. این امر بیانگر آن است که همواره بین توجه مغز به یک رفتار و خود رفتار، فاصله زمانی وجود دارد و دوم آنکه پردازشی است که در این دوره زمانی اتفاق می‌افتد که این همان ادراک است (بصیری و همکاران، ۱۴۰۲).

زمانی که کارکنان و کارفرمایان در سازمان و محیط کار، به مسائل سازمان ادراکات قوی و متفاوتی داشته باشند، رسیدن به اهداف معنادار بسیار دشوار است؛ از این رو گاهی افراد گمان می‌کنند که رهبران مؤثر و کارآمد از ادراک خود استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که پیروان آن‌ها ممکن است درک متفاوتی از آن‌ها داشته باشند. نحوه واکنش افراد به آنچه می‌شنوند، بستگی دارد، نه آنچه گفته می‌شود. صورت کلی رهبران در سازمان‌ها مشتمل است بر سه مهارت اصلی پیش،

1. Ansoff

2. Hofer & Schendel

3. Olson, Slater & Hult

مهارت‌های فردی و مهارت‌های فنی؛ اما یک مهارت مهم و حیاتی برای مدیران و رهبران اغلب نادیده گرفته می‌شود و آن ادراک است. ادراک از طریق ارتباطات در هر سازمان بزرگ و کوچک به تصویر کشیده می‌شود و ابزاری مناسب برای مدیریت و رهبری است (اوتارا^۱، ۲۰۱۱).

پیشینه تجربی پژوهش

شولر و همکاران (۲۰۲۳) طی پژوهشی با عنوان «همکاران من (نباید) یکسان فکر کنند: واقعیت‌های مشترک و مجزای مدیران میانی در اجرای استراتژی»، دریافتند که مدیران میانی بر اساس درک خود از نگرش همکارانشان، واقعیت‌های مشترک و جداگانه‌ای را در خصوص استراتژی‌ای می‌سازند که باید اجرا شود. در حالی که واقعیت‌های مشترک، مشترکات تجربه‌شده ذهنی هستند، واقعیت‌های جداگانه، تفاوت‌های تجربه‌شده ذهنی از نگرش دیگران به استراتژی هستند.

کورادو، جسوس و بونتیس^۲ (۲۰۲۲) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «ادراک مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط از مدیریت سیستم‌های اندازه‌گیری: یک رویکرد ترکیبی»، به موضوع ادراک مدیران برای کمک به درک استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط از ابزارها برای اجرای استراتژی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان داد که مدیریت ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط، مسئول تصمیم‌گیری و ایجاد استراتژی شرکت هستند و شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً عملکرد خود را با استفاده از شاخص‌های ساخته‌شده از ادراک مدیران خود اندازه‌گیری می‌کنند.

بایون و آگیلرا^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «ادراکات مدیریتی از ارتباط استراتژیک منابع و قابلیت‌ها و پیکربندی آن برای رقابت شرکت: یک مطالعه اکتشافی»، به این موضوع می‌پردازند که چگونه تفاوت‌ها در ادراکات مدیریتی، درمورد ارتباط استراتژیک منابع و قابلیت‌ها، بر پیکربندی منابع در کوچک و متوسط از یک بافت اقتصادی نوظهور تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ادراک مدیریتی از ارتباط استراتژیک منابع و قابلیت‌های در اختیار شرکت، می‌تواند بر رقابت در سطح شرکت تأثیر بگذارد.

کومودروموس، هالکیاس و هارکیولاکیس^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ادراک مدیران از اعتماد در محیط کار در زمان تغییر استراتژیک»، به بررسی و ارائه روندها و تحولات جاری در زمینه ادراک مدیران از اعتماد و مدیریت تغییر در دوره‌ای از تغییر استراتژیک سازمانی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان داد که نقش مدیریت ارشد در سازمان در حال تغییر استراتژیک، بسیار حیاتی است. علاوه‌براین، مدیریت ارشد باید یک استراتژی ارتباطی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان در تمام سطوح مدیریتی ارائه دهد و از آن حمایت کند که برای تداوم تغییر، مدیریت باید با تشویق گفت‌وگوی معنادار با کارکنان زیردستان و حفظ ارتباط باز با کارکنان مدیریت، سعی کند اعتماد را حفظ کند.

درویش (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک در شرکت توزیع نیروی برق استان خوزستان»، به بررسی و ارائه گرایش‌ها و پیشرفت‌های فعلی در زمینه ادراکات مدیران از اعتماد

1. Otara

2. Curado, Jesus & Bontis

3. Bayon & Aguilera

4. Komodromos, Halkias & Harkiolakis

و مدیریت تغییر در یک دوره از تغییرات سازمانی استراتژیک پرداخت. یافته‌ها نیاز به رهبری سازمانی برای ایجاد اعتماد متقابل و ارتباطات مؤثر با کارکنان مدیریت برای همکاری موفق در طول زمان تغییر استراتژیک و افزایش کارایی کل کارکنان را برجسته کردند

جعفری، رنجبر، منتظرالفرج و عبقری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی ادراک مدیران سطوح مختلف بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد»، دریافتند که در برنامه‌های مدیریت بحران، اهمیت توجه به موضوع ادراک مدیران از مؤلفه‌های تنوع در مدیریت بحران امری ضروری است. یوسفی، کاوسی و نیک‌منش (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ادراک مدیران از ابعاد تنوع در مدیریت بحران در بیمارستان‌های آموزشی شهر شیراز»، به بررسی ادراک مدیران از ابعاد تنوع در مدیریت بحران در بیمارستان‌های آموزشی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. نتایج نشان داد که ادراک مدیران از بُعد شناخت و مدیریت ریسک از سایر ابعاد در سطح پایین‌تری قرار دارد.

همان گونه که مشاهده می‌شود، در بین مطالعات داخلی و خارجی، مطالعه جامعی در خصوص ارائه الگوی ادراک مدیران در اجرای استراتژی صورت نگرفته است و انجام این پژوهش، علاوه بر پرکردن این شکاف پژوهشی در بین مطالعات، می‌تواند راه کارهای عملی و اجرایی برای سازمان‌ها ارائه کند.

روش‌شناسی پژوهش

مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوئیز و تورنهییل^۱ (۲۰۰۳) در پژوهش حاضر، به عنوان راهنمای کار پژوهشی استفاده شده است. این پژوهش بر مبنای پارادایم، تفسیری و رویکرد، استقرایی است و از لحاظ هدف بنیادی اکتشافی است. همچنین، رویکرد مورد استفاده در آن کیفی است. از راهبرد نظریه داده‌بنیاد برای گردآوری داده‌ها و ارائه الگوی ادراک مدیران و از روش سیستماتیک اشتراوس و کوربین استفاده شده که مراحل تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی بوده است. این روش، به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین نیز می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۹۵). افق زمانی این پژوهش مقطعی است و برای به دست آوردن نظرها و تفکرهای مرتبط با موضوع پژوهش، به منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای شناسایی مقوله‌ها استفاده شده است. علاوه بر مصاحبه، شش سند در قالب مصاحبه افراد مطلع و متولیان موضوع از خبرگزاری‌ها استخراج و کدگذاری شد که در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

برای انجام مصاحبه و ثبت و ضبط وقایع و مصاحبه‌ها، از پروتکل مصاحبه ارائه شده توسط اشلی^۲ (۲۰۱۹) استفاده شد که شامل پنج مرحله است: مشخص کردن هدف مصاحبه، طراحی ساختار مصاحبه، انجام مصاحبه، نگارش پاسخ‌ها، تجزیه و تحلیل متون نوشتاری پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و تهیه گزارش. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و افراد خبره هستند. افراد خبره به اشخاصی گفته می‌شود که حداقل ۵ سال سابقه کاری و مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا داشته

1. Saunders, Lewis & Thornhill

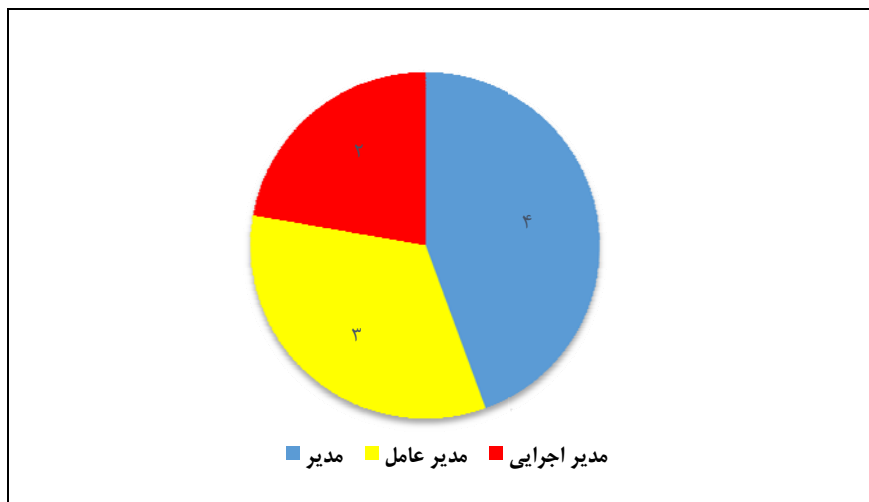
2. Ashley

باشند و پُست سازمانی آن‌ها مدیر، مدیرعامل یا مدیران اجرایی باشد. ابتدا فهرستی از افراد مدنظر تهیه شد و از طریق روش قضاوتی اولویت‌بندی شد. میزان تجربه و سابقه اجرایی در این اولویت‌بندی مدنظر بود.

جدول ۱. فهرست اسناد

منبع	سمت مصاحبه‌شوندگان	تعداد کدهای هر سند
پایگاه اطلاع‌رسانی دولت	مدیرکل دفتر توسعه سامانه‌های مقیاس کوچک ساتبا	۳
خبرگزاری ایسنا	عضو هیئت‌مدیره انجمن سازندگان و تأمین‌کنندگان کالا و خدمات انرژی‌های تجدیدپذیر (ساتکا)	۵
روزنامه دنیای اقتصاد	کارشناس فولاد	۹
روزنامه دنیای اقتصاد	رئیس انجمن تولیدکنندگان فولاد ایران	۴
خبر آنلاین	دبیر اول کمیسیون انرژی مجلس	۱۲
دنیای اقتصاد	تحلیلگر سرمایه‌گذاری شرکت سرمایه‌گذاری کران	۱۰

در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی استفاده شد. معیار قضاوت برای حجم نمونه کفایت یا اشباع نظری بود؛ یعنی انتخاب افراد تا جایی ادامه پیدا کرد که میزان مشارکت افراد به حد اشباع رسید و در نهایت ۹ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در جدول ۲ مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه مشاهده می‌شود.



شکل ۱. عنوان حرفه‌ای افراد مصاحبه‌شونده

تمامی مصاحبه‌ها حضوری و در شرکت شخص مصاحبه‌شونده صورت گرفت. برای افزایش دقت مصاحبه‌ها نیز هم‌زمان با ضبط صدا صحبت‌ها به‌صورت دستی نیز نوشته می‌شد. سؤال‌های مصاحبه از طریق جست‌وجو در ادبیات تحقیق و راهنمایی خبرگان و اساتید تهیه شد. برای بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری، بعد از انجام مصاحبه‌ها، تفسیرهای محقق از متن مصاحبه به چند نفر از مصاحبه‌شوندگان برگردانده و بازخورد آن‌ها از متن دریافت شد. در نهایت، تفسیرها

مورد قبول اشخاص مصاحبه‌شونده قرار گرفت. همچنین برای بررسی پایایی ابزار، ابتدا نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی و الگوی مدنظر توسط اساتید این رشته رؤیت و اصلاح شد. همچنین، برای محاسبه پایایی بازآزمون صورت گرفت. در یک فاصله زمانی مشخص، کدگذاری دوباره انجام شد و از طریق میزان توافق‌ها و عدم توافق‌ها در دو مرحله، شاخص پایایی برای پژوهش محاسبه شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون، ۸۵ درصد به‌دست آمد و این مقدار بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

جدول ۲. مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سمت اجرایی	سابقه کاری	تعداد کدهای به‌دست‌آمده از هر مصاحبه
مصاحبه شماره ۱	آقا	۵۶	مدیرعامل	۱۸	۶۷
مصاحبه شماره ۲	آقا	۵۵	مدیر	۱۰	۲۹
مصاحبه شماره ۳	خانم	۴۳	مدیر اجرایی	۶	۲۸
مصاحبه شماره ۴	آقا	۳۶	مدیر اجرایی	۴	۱۶
مصاحبه شماره ۵	آقا	۵۳	مدیر	۱۴	۹
مصاحبه شماره ۶	آقا	۴۵	مدیرعامل	۹	۲۴
مصاحبه شماره ۷	آقا	۵۱	مدیر	۱۵	۱۸
مصاحبه شماره ۸	آقا	۴۴	مدیرعامل	۱۱	۲۰
مصاحبه شماره ۹	آقا	۴۸	مدیر	۴	۱۲

یافته‌های پژوهش

در این بخش طبق نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، برای دستیابی به سازه‌ها و ابعاد مدل پژوهش از کدگذاری باز، محوری و انتخابی یا گزینشی استفاده شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش

در این روش عناصر اصلی مدل، شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها، از طریق اسناد و مصاحبه‌های کدگذاری شده شناسایی شد. در پژوهش حاضر نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در ابعاد اصلی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و با استخراج روابط بین آن‌ها الگوی ادراکات مدیران از اجرای استراتژی ارائه شد.

کدگذاری باز

در این پژوهش، علاوه بر مصاحبه نیمه ساختاریافته، از ابزارهای جمع‌آوری دیگر اطلاعات، از قبیل مصاحبه‌های افراد اثرگذار در سایت‌های خبری نیز استفاده شد و در مجموع ۹ مصاحبه و ۶ گفت‌وگو و مصاحبه از خبرگزاری‌ها، در قالب ۶ فایل استنادی وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد که تعداد ۲۶۶ کد اولیه یا واحد معنادار از اسناد استخراج شد و پس از توضیحات برای برخی از کدها این مرحله انجام شد که در جدول ۳ قابل رؤیت است.

جدول ۳. کدگذاری اولیه یا باز

کد اولیه	مفاهیم
اجرای استراتژی منوط به داشتن سرمایه هست	یعنی اگر مشکل مالی شما بر اساس تسهیلات حل بشود، شاید این کار را بکنید. یعنی همین امروز بگویند «آقا، وام می‌دهیم، شما فردا انجام دهید.» بلکه قطعاً انجام می‌دهیم
اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه	ما می‌خواستیم یک نیروگاه ششصد کیلوواتی احداث کنیم، ولی در نهایت تنها توانستیم دویست کیلوواتی را اجرا کنیم.
اجرای روش‌های جایگزین	اما تاکنون سهم ناچیزی را به خود اختصاص داده است و کماکان واحدهای صنعتی تمایل دارند که نیروگاه‌های سیکل ترکیبی احداث کنند.
اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها	البته برای یک مگابایت، می‌شود پنجاه کاوا روی سقف نصب کرد. چون می‌دونیم این کار شو و نمایش هست و گرنه این ۵۰ کاوا مشکلی را حل نمی‌کند و این از نقاط منفی قوانین هست
استفاده از ظرفیت انجمن‌های حرفه‌ای برای اطلاع‌رسانی استراتژی	نهایتاً به اینجا رسید که من از ایشان خواش کردم که ما یک جلسه در هفته آینده در انجمن برق الکترونیک استان داریم که تو اون جلسه ما مطمئناً دعوت می‌کنیم از شما، که بچه‌های انجمن برق هم که آشنایی با این ساختار دارند، وارد کار بشوند و ما انشاءالله بتونیم به اطلاعاتی هم به ایشان بدیم.
داشتن اتفاق نظر در ماهیت	یک تولیدکننده، اگر بخواهم نظری نسبت به این استراتژی داشته باشم یا پیشنهادی بدهم، باید به سمتی برویم که از انرژی پاک استفاده کنیم. به خاطر بحث محیط‌زیست و مشکلاتی که در آینده بیشتر خواهد شد، باید به سمت انرژی پاک برویم.
درک سایر مدیران و همکاران و ناآگاهی	واقعاً با توجه به بدبینی‌هایی که از قبل داشتیم نسبت به اینکه این پروژه نتیجه‌ای نخواهد داشت، خیلی‌ها گفتن پول شما هدر خواهد رفت و شش ماه طول خواهد کشید تا پرداخت‌ها انجام شود.
دریافت اطلاعات از سایرین	البته دقیقاً تا حالا نرفته‌ام تحقیق کنم، یا از شما یا دوستان دیگر شنیده‌ام؛ ولی واقعاً نرفته‌ام دنبال اینکه هزینه‌ی واقعی را ببینم و آیا واقعاً این پنج برابر درست است یا نه.

کدگذاری محوری

پس از تعیین دسته‌های تکمیل‌شده، کدنویسی محوری انجام می‌شود و داده‌ها به روش‌های جدید با ایجاد لینک بین دسته‌های مختلف دوباره جمع می‌شوند؛ بنابراین دسته‌های اصلی نتیجه‌گیری می‌شوند. کدگذاری محوری فرایندی است که شامل سازمان‌دهی و خلاصه کردن دسته‌های اولیه به دسته‌های اصلی با بررسی ارتباطات بین دسته‌های مختلف است

(ژو، ژنگ، ونگ و ژونگ^۱، ۲۰۲۳). در کدگذاری محوری، ویژگی‌های ایجادشده در هنگام کدگذاری باز با هم گروه‌بندی می‌شوند تا بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها زیرمجموعه‌هایی را تشکیل دهند (جا و چوپرا^۲، ۲۰۲۲). در این مرحله، ۲۶۶ کد در قالب ۲۳ مقوله محوری دسته‌بندی شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری

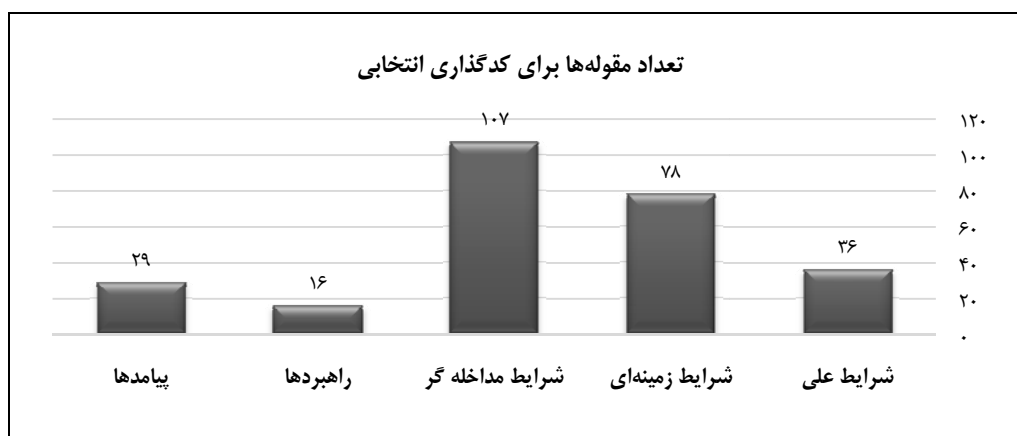
مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مجموع کدهای انتخابی	مقوله فرعی (کدگذاری محوری)	مجموع کدهای محوری	کدگذاری باز
شرایط علی	۳۶	کسب درآمد	۸	کسب درآمد
		ملاحظات قانونی	۱۲	تعیین ضرب‌الاجل برای اجرای استراتژی
				تعیین جریمه مالی در صورت عدم اجرای استراتژی
		پذیرش ذهنی و علایق فردی	۹	داشتن اتفاق نظر در ماهیت
				انتخاب استراتژی به علت علاقه شخصی
شرایط زمینه‌ای	۷۸	درک مشکل و سبک رهبری یا برندینگ	۷	پیش‌بینی خطر در آینده
		تکرار یا عدم تکرار خلاقانه پیام و مشوق‌ها	۴۰	نبود چشم‌انداز روشن و امیدبخش از اجرای استراتژی
				تجربیات سایرین یا کشورها
				دید مثبت نهادهای حمایتی از استراتژی به‌عنوان منبع درآمد
		عملکرد متولیان	۳۱	نگاه با عینک مسئولیت اجتماعی
				عدم تبلیغ نمونه موفق
				عدم اعتماد به متولیان استراتژی
	۱۰۷	امکان جغرافیایی اجرای استراتژی	۷	نارضایتی یا بی‌اعتمادی به سابقه متولیان در اجرای استراتژی
		وجود راه‌کارهای جایگزین و عدم اطمینان به استراتژی	۱	زاویه تابش مناسب
				وجود راه‌کارهای جایگزین و عدم اطمینان به استراتژی
شرایط مداخله‌گر	۱۰۷	واگذاری فضا به داوطلبان اجرای استراتژی	۱۴	واگذاری فضا به داوطلبان اجرای استراتژی

مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مجموع کدهای انتخابی	مقوله فرعی (کدگذاری محوری)	مجموع کدهای محوری	کدگذاری باز
		عدم وجود فضای فیزیکی برای اجرای استراتژی	۴	عدم وجود فضای فیزیکی برای اجرای استراتژی
		ابهام و عدم ابهام	۲۳	اطلاع‌رسانی، ایجاد شفافیت، راهنمایی و حمایت
				استفاده از ظرفیت انجمن‌های حرفه‌ای برای اطلاع‌رسانی استراتژی
				ابهام در ملاحظات فنی اجرای استراتژی
		ملاحظات مالی	۱۱	امکان دریافت وام برای اجرای استراتژی
		اهتمام متولیان	۳۰	ثبات قوانین
				حمایت مالی توسط متولیان
				عدم اهتمام متولیان به استراتژی و پیگیری آن
راهبردها	۱۶	درک سایر مدیران و همکاران و ناآگاهی	۱۸	دریافت اطلاعات از سایرین دریافت پیام عدم تعهد متولیان از همکاران
		بررسی استفاده از استراتژی	۵	بررسی استفاده از استراتژی
		انتقاد به متولیان از نحوه عملکرد	۵	انتقاد به متولیان از نحوه عملکرد
		پذیرش جرائم و شرایط موجود	۶	پذیرش جرایم و شرایط موجود
پیامدها	۲۹	اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه	۴	اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه
		اجرای روش‌های جایگزین	۵	اجرای روش‌های جایگزین
		بی‌انگیزی و عدم اجرای استراتژی	۱۱	بی‌انگیزی و عدم اجرای استراتژی
		اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها	۵	اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها

کدگذاری گزینشی

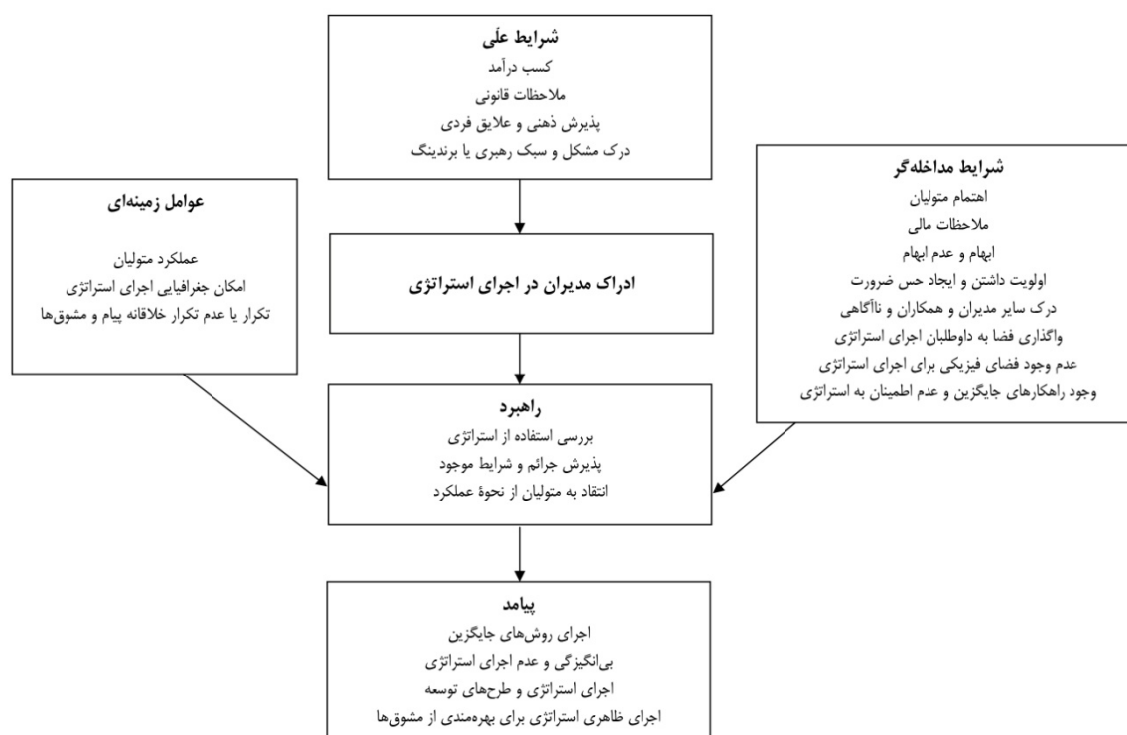
مرحله بعد از کدگذاری محوری کدگذاری گزینشی است. کدگذاری انتخابی یا گزینشی، شامل طبقه‌بندی و انتزاع

گروه‌های اصلی برای تعیین دسته‌های اصلی است (ژو و همکاران، ۲۰۲۳). در این مرحله، فرایند نظریه‌سازی تقریباً به اتمام رسیده است؛ زیرا مقوله‌ها از جنبه نظری به اشباع رسیده است و هرکدام بر اساس مفاهیم کدبندی‌شده در مراحل قبل، به‌صورت یکپارچه و منطقی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند (شکل ۳)



شکل ۳. مدل پارادایمی پژوهش بر اساس تعداد کدها

بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیو دی ای و رابطه بین مقوله‌ها نیاز است تا مدل پارادایمی ارائه شود. مدل استخراج‌شده پارادایمی پژوهش در شکل ۴ ترسیم شده است.



شکل ۴. مدل پارادایمی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

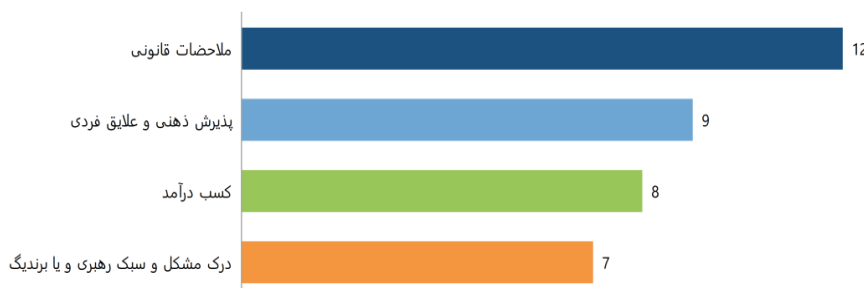
هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی ادراک مدیران در اجرای استراتژی بود که از طریق مصاحبه با ۹ نفر از مدیران شرکت‌های تولیدی و صنعتی، تعداد ۲۶۶ کد در قالب ۲۳ مقوله شناسایی شد.

در این پژوهش شرایط علی شناسایی شده عبارت‌اند از: ملاحظات قانونی، پذیرش ذهنی و علایق فردی، کسب درآمد و درک مشکل و سبک رهبری. عوامل علی عواملی هستند که چرایی یک پدیده را بیان می‌کنند و عواملی را که می‌توانند به ایجاد یک پدیده منجر شوند، توضیح می‌دهند (مقدم، ۲۰۰۶). با توجه به مدل پارادایمی، کسب درآمد یکی از عواملی است که می‌تواند باعث اجرا یا عدم اجرای استراتژی شود. ملاحظات قانونی عواملی همچون اجبار قانونی، تهیة قوانین الزام‌آور، تعیین مهلت زمانی و مشخص کردن جریمه برای عدم اجرای استراتژی را شامل می‌شود که عوامل مهمی در درک مدیران برای اجرای استراتژی محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌های باید، موظف‌اند و... در اظهارات مصاحبه‌شوندگان مشهود است؛ به‌طور مثال «دولت حالا آن پیشنهادها را بعضی مواقع بر اساس آن شرایط لازم، اجبار کرده که حتماً به‌سمت انرژی خورشیدی حرکت کنند». در حال حاضر، در ایران، مصرف سبز در مراحل اولیه خود قرار دارد؛ بنابراین تدوین سیاست‌های منسجم و کارآمد در زمینه مصرف سبز، می‌بایست به‌طور جدی در کانون توجه سیاست‌گذاران مقامات دولتی قرار گیرد؛ زیرا از یک‌سو، به‌واسطه پیچیدگی و زمان‌بر بودن، باعث افزایش آگاهی افراد درباره اهمیت این قبیل محصولات می‌شود و می‌تواند باعث نهادینه‌شدن رفتار مصرف سبز در آن‌ها شود. همچنین، سیاست‌های پولی همچون یارانه و معافیت‌های مالیاتی، می‌تواند باعث ترویج مصرف سبز شود. از سوی دیگر، تدوین سیاست‌های اجباری و استانداردهای سخت‌گیرانه برای ترغیب واحدهای تولیدی، به‌منظور رعایت موضوعات زیست‌محیطی در فرایند تولیدشان، باعث حفظ و حراست از حقوق و منافع مصرف‌کنندگان و ایجاد محیط عملیاتی دوست‌دار محیط‌زیست می‌شود. این موارد می‌تواند باعث افزایش منافع ادراک شود و فداکاری ادراک شده در مصرف محصولات سبز را کاهش دهد (نظری‌پور و زکی‌زاده، ۱۴۰۳). همچنین پذیرش ذهنی و علایق فردی، یعنی قبول کردن ماهیت استراتژی و علایق شخصی، از عوامل مثبت یا منفی درک استراتژی توسط مدیران محسوب می‌شود. بر طبق مدل پارادایمی، درک مشکل و سبک رهبری و برندینگ نیز از دیگر عوامل علی در اجرای استراتژی است. تغییرات آتی در تأمین انرژی و تحولات آن و پایش مستمر تحولات، برخی از مدیران را با توجه به سبک مدیریتی آن‌ها، به این سمت سوق می‌دهد.

هر اندازه مدیران یک سازمان، محیط پیرامون را پویاتر و متغیرتر بدانند، گرایش آن‌ها به بازار و پایش تحولات آن بیشتر و برعکس می‌شود. در خصوص پذیرش ذهنی و علایق فردی، نتایج این پژوهش با نتیجه پژوهش جوادی، کردنائیج، خداداد حسینی و گنجعلی (۱۴۰۳)، هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز جهت‌گیری کارآفرینانه، داشتن تمرکز زمانی و نارضایتی از عملکرد فعلی توسط مدیرعامل را برای تسهیل تغییر استراتژیک مثبت دانسته‌اند. همچنین، ماهیت این استراتژی که حرکت به‌سمت تأمین انرژی پاک است با نتایج پژوهش رحیم‌نیا، نوروزی نیک و یوسف‌پور (۱۳۹۵)

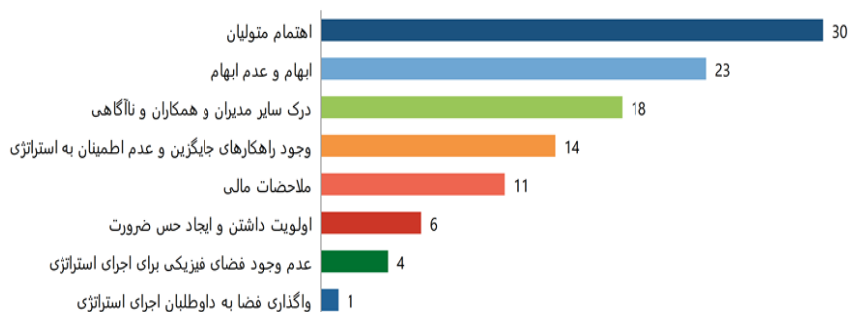
هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز بیان کردند که افزایش آگاهی افراد از مسائل زیست‌محیطی، باعث به‌وجود آمدن نگرش جدید و خرید و دل‌بستگی به محصول می‌شود.



شکل ۵. عوامل علی در ادراکات مدیران در اجرای استراتژی و تعداد کدها

شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: اولویت داشتن و ایجاد حس ضرورت، وجود راه‌کارهای جایگزین و عدم اطمینان به استراتژی، واگذاری فضا به داوطلبان اجرای استراتژی، عدم وجود فضای فیزیکی برای اجرای استراتژی و ابهام و عدم ابهام. این عوامل باعث تشدید یا تضعیف درک از اجرا یا عدم اجرای استراتژی می‌شود و از جمله عوامل مهم در اجرای استراتژی است. عامل اهتمام متولیان؛ یعنی ثبات قوانین، حمایت مالی و اهتمام به اجرای موفق استراتژی، عواملی هستند که از متولیان انتظار می‌رود. این نتایج، مشابه با نتایج پژوهش نصیری ولیک بنی و خدیاری (۱۳۹۵) است. آن‌ها نشان دادند که هرچه مدیران و سازمان به حمایت از کارکنان بپردازند، پیامدهای مثبت و نتایج اثربخش بیشتری را کسب خواهند کرد. همچنین بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، باور مدیران این است که به لحاظ اخلاقی و فنی، می‌بایست رفتار منصفانه و اعتمادگونه‌ای به کارکنان نشان دهند. این امر باعث می‌شود که کارکنان در برابر مزایایی که از سازمان کسب می‌کنند، واکنش مثبت نشان دهند که در نهایت، به پیامدهای مهمی از جمله اعتماد به سازمان منجر می‌شود. ملاحظات مالی فیزیکی از عواملی است که در شدت و ضعف اجرای استراتژی یا عدم اجرای استراتژی مؤثر شناسایی شد. درگیر کردن عوامل اجرای استراتژی در سود و زیان ناشی از تحقق استراتژی‌ها با مشوق‌های مختلف مالی، به‌عنوان بُعد مالی، رضایت و تعهد بیشتری را در ذهن به‌وجود می‌آورد. ابهام و عدم ابهام نیز از دیگر عوامل شناسایی‌شده و مداخله‌گر در ادراک مدیران و اجرای استراتژی است. ابهام از کمبود اطلاعات شکل می‌گیرد و با توجه به جدید بودن استراتژی، به‌عنوان عاملی برای تشدید یا مقاومت در برابر استراتژی محسوب می‌شود که با تحقیقات هوپر و لوئیس^۱ (۲۰۱۰) هم‌سو است. آن‌ها نشان دادند زمانی که سطح تفاهم متقابل در گروه بالا باشد، اعضای که دانش، باورها و حساسیت‌های منحصربه‌فرد یا ترجیحات خاصی دارند، احتمالاً آن اطلاعات را آشکار می‌کنند. درک سایر مدیران، همکاران و ناآگاهی نیز عامل مداخله‌گر دیگری است که از طریق الگوی پارادایمی شناسایی شد. دریافت ادراک سایر همکاران از استراتژی، یکی از عوامل تشدید یا تضعیف استراتژی است که این ابهام از دیدن

عملکردهای قبلی، عدم اعتماد و... به دست می آید که از اقسام فیلتر ذهنی است و با نتایج شولر و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. آن‌ها بیان کردند مدیران میانی‌ای که ابهام را تجربه می‌کنند، نگرش سایر مدیران میانی به این استراتژی را در تعاملات اجتماعی معنا می‌کنند. مدیران میانی بر اساس درک خودشان از نگرش همکارانشان، واقعیت‌های مشترک و جداگانه‌ای را در خصوص استراتژی می‌سازند که باید اجرا شود. درحالی‌که واقعیت‌های مشترک، مشترکات تجربه‌شده ذهنی هستند، واقعیت‌های جداگانه تفاوت‌های تجربه‌شده ذهنی از نگرش دیگران به استراتژی هستند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که درک مدیران میانی از نگرش سایر مدیران میانی به یک استراتژی جدید، می‌تواند رفتار اجرای استراتژی آن‌ها را شکل دهد. واگذاری فضا به داوطلبان اجرای استراتژی، از عواملی است که باعث به وجود آمدن درک خوب از اجرای استراتژی می‌شود. واگذاری فضا به داوطلبان، از عوامل اجرای استراتژی و در راستای کسب سود و جلوگیری از خاموشی و استفاده از فضاهای واگذارشده توسط متولیان است. از دیگر عوامل مداخله‌گر شناسایی شده برای درک و اجرا یا عدم اجرای استراتژی، وجود یا عدم وجود فضای فیزیکی برای اجرای استراتژی و وجود راهکارهای جایگزین و عدم اطمینان به استراتژی است. راه‌های جایگزین، معمولاً راه‌های ارزان‌قیمت‌تر و سریع‌تر هستند و این موارد عموماً در فضای عدم اطلاع‌رسانی مناسب شکل می‌گیرد. یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر اولویت داشتن و ایجاد حس ضرورت است. در اولویت بودن اجرای استراتژی، از عواملی بود که توسط مصاحبه‌کنندگان بیان شد. این موضع در فضای اطمینان و اطلاع‌رسانی و تبلیغ مناسب استراتژی شکل می‌گیرد.



شکل ۶. عوامل مداخله‌گر در ادراکات مدیران در اجرای استراتژی و تعداد کدها

راهبردهای شناسایی شده عبارت‌اند از: بررسی استفاده از استراتژی، انتقاد به متولیان از نحوه عملکرد و پذیرش جرایم و شرایط موجود. برای بررسی استفاده از استراتژی، می‌توان به تحلیل انواع استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان‌ها و اثرهای آن‌ها بر موفقیت یا ناکامی در تحقق اهداف سازمانی پرداخت. همچنین، می‌توان مفهوم ادراک مدیران را به عنوان عامل کلیدی در هدایت و اجرای استراتژی‌ها بررسی کرد. مدیران باید بتوانند استراتژی‌ها را به درستی درک و همسو با توانمندی‌ها و منابع سازمان عمل کنند (آگوستین و همکاران، ۲۰۲۳).

تمایل سازمان‌ها به حفظ وضعیت کنونی و عدم تمایل به تغییر عدم تحرک در سازمان و استفاده از استراتژی‌های فعلی، به سکون در سازمان می‌انجامد و باعث سبقت‌گرفتن و مزیت رقابتی سازمان‌های رقیب می‌شود (ویشلوقی، مقدم، سپهوند و آذر، ۱۴۰۱). انتقاد به متولیان از نحوه عملکرد، به نقد عملکرد مدیران و کسانی می‌پردازد که وظیفه هدایت

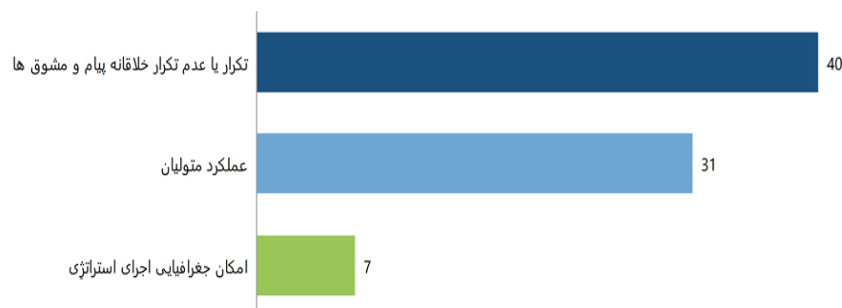
استراتژی‌ها را برعهده دارند. نقدها می‌تواند شامل مسائلی مانند عدم تطابق استراتژی‌ها با واقعیت‌های موجود، ناکارآمدی در اجرای طرح‌ها و ناتوانی در پیش‌بینی تغییرات محیطی باشد. این چالش‌ها معمولاً به درک ناصحیح و ادراک نادرست از وضعیت موجود و نیازهای بازار برمی‌گردد. پذیرش جرایم و شرایط موجود، به بررسی شرایطی می‌پردازد که تحت آن، مدیران مجبور می‌شوند تا مسئولیت‌های ناشی از اشتباهات و جرائم مرتبط با اجرای استراتژی‌ها را بپذیرند. این موضوع، به بررسی فرهنگ سازمانی و پیامدهای قانونی و اخلاقی ناشی از عدم اجرای صحیح استراتژی‌ها مربوط می‌شود. مدیران باید با آگاهی از این شرایط و پیامدها، برای بهبود عملکرد خود و سازمان اقدام کنند.



شکل ۷. راهبردها در ادراکات مدیران در اجرای استراتژی و تعداد کدها

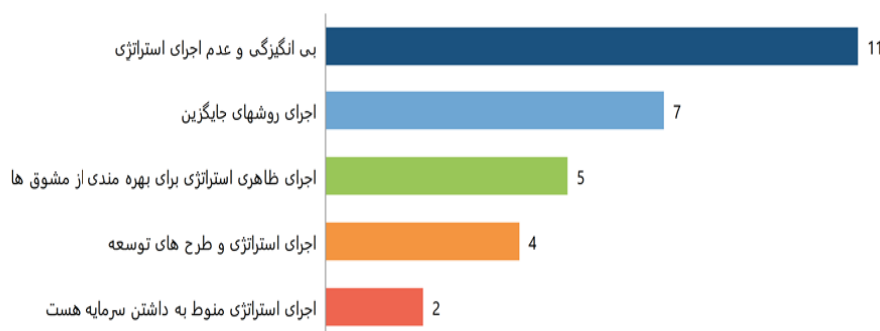
شرایط زمینه‌ای در این پژوهش، عواملی همچون تکرار یا عدم تکرار خلاقانه پیام و مشوق‌ها، عملکرد متولیان و امکان جغرافیایی اجرای استراتژی را شامل می‌شود. عوامل زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایط هستند که سبب ایجاد مشکلاتی می‌شوند و افراد از طریق اقدامات یا تعاملات به آن‌ها پاسخ می‌دهند (مقدم، ۲۰۰۶). تکرار یا عدم تکرار خلاقانه پیام یا مشوق‌ها، از جمله عوامل زمینه‌ای است. تکرار مزایای استراتژی و شعار استراتژی، همان اثر تبلیغات در خرید کالا را دارد و زمینه‌ای برای ایجاد درک مناسب یا نامناسب از استراتژی فراهم می‌کند. این فضا از طریق بیان تجربه‌های دیگران، وجود فضای امیدبخش یا ناامیدی، وجود نمونه‌هایی مثل اجرا توسط سازمان‌های حمایتی و پررنگ شدن مسئولیت اجتماعی محقق می‌شود. عملکرد متولیان نیز از دیگر عوامل زمینه‌ای است. متولیان استراتژی در ایجاد فضای منتج به درک مناسب یا نامناسب از استراتژی مؤثرند. در این تحقیق، مشارکت‌کنندگان به کم‌کاری و عدم اعتماد به متولیان در قالب مقوله‌های عدم تبلیغ نمونه موفق، عدم اعتماد به متولیان استراتژی، نارضایتی یا بی‌اعتمادی به سابقه متولیان در اجرای استراتژی، عدم اطمینان از عمل به تعهدات توسط متولیان اشاره کردند که با یافته‌های درویش (۱۴۰۱) هماهنگ است. آن‌ها نیز نقش رهبری سازمانی برای ایجاد اعتماد متقابل و ارتباطات مؤثر با کارکنان را مؤثر دانستند. همچنین یافته‌های این بخش با یافته‌های محمدی و پورشافی (۱۳۹۳) هماهنگ است، آن‌ها بیان کردند که مدیر علاوه بر اینکه باید رهبر آموزشی، اداره‌کننده، نظم‌دهنده و مشاور باشد، باید یک تحریک‌کننده و برانگیزاننده مؤثر و کارآمد نیز باشد. همچنین این نتیجه با یافته‌های کومودروموس و همکاران (۲۰۱۹) که بر تشویق و ارتباط با کارکنان تأکید کردند، همخوانی دارد. امیری و عبدالهی (۱۴۰۳) نیز بیان کردند ارزش پیشنهادی، ماهیتی دوسویه دارد که در تعامل با مشتری ساخته می‌شود و از این‌رو، نیازمند مشارکت و تصدیق از سوی اوست که با نتایج این پژوهش همخوانی

دارد. همچنین شرایط جغرافیایی نیز به‌عنوان یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای در ایجاد فضایی برای درک مناسب از اجرای استراتژی شناخته شد.



شکل ۸. شرایط زمینه‌ای در ادراکات مدیران در اجرای استراتژی و تعداد کدها

پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه، اجرای روش‌های جایگزین، بی‌انگیزگی و عدم اجرای استراتژی و اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها. اجرای استراتژی و طرح‌های توسعه، پیامد اتخاذ راهبردهاست که با توجه به مدل پارادایمی تعیین‌شده و هم‌سو با تحقیقات رحمان سرشت و آرمجو (۱۳۸۹) است. ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان در سازمان و انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان، پیچیدگی محیطی ادراک‌شده، گستردگی محیط ادراک‌شده با اتخاذ تصمیمات توسط او رابطه مستقیم دارد. استفاده از روش‌های جایگزین اجرای استراتژی، به‌علت هزینه اجرای استراتژی، در دسترس بودن، سرعت در راه‌اندازی و عدم اعتماد به استراتژی و متولیان است که یکی دیگر از پیامدهای به‌کارگیری یا عدم به‌کارگیری راهبردهای مدل ادراک مدیران است. اجرای ظاهری استراتژی برای بهره‌مندی از مشوق‌ها به‌صورت حداقلی، به جهت الزامات قانونی و بهره‌مندی از مشوق‌ها، پیامد دیگر استخراج‌شده در مدل است. همچنین منوط کردن تمام موضوعات به سرمایه و منابع مالی، یکی دیگر از پیامدهای استخراج‌شده در این مدل است. با توجه به یافته‌های استخراج‌شده از مدل، بعد از مرحله تدوین استراتژی و قبل از مرحله اجرای استراتژی، باید درک مناسبی برای مجریان از استراتژی توسط متولیان ایجاد شود. این تحقیق در سطحی انجام گرفت که متولیان استراتژی، می‌بایست به طرق مختلف مجریان استراتژی را مجاب به همراهی با استراتژی کنند که از نکات مثبت پژوهش است.



شکل ۹. پیامدها در ادراکات مدیران در اجرای استراتژی و تعداد کدها

با توجه به مدل پارادایمی الگوی ادراک مدیران در اجرای استراتژی و یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

۱. بررسی تطبیقی مدل‌های اجرای استراتژی و نحوه ادراک مدیران از اجرای استراتژی‌های جدید در کشورهای درحال توسعه و مقایسه آن با شرایط فرهنگی و اقتصادی ایران، می‌تواند به شناسایی الگوهای مناسب و شیوه‌های بهتر جهت بومی‌سازی استراتژی‌ها کمک کند.
۲. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک و اجرای استراتژی توسط مدیران و تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در اجرای استراتژی، می‌تواند به شناسایی موانع فرهنگی و راهکارهای پیشنهادی برای بهبود ادراک مدیران کمک کند.
۳. ایجاد مدل جامعی برای بررسی اثر متولیان و مجریان استراتژی بر درک و اجرای آن، می‌تواند بینش عمیق‌تری از نگرش آن‌ها به پیاده‌سازی استراتژی در سازمان ایجاد کند.
۴. یکی از عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی، حضور فناوری اطلاعات در مرحله تدوین و اجراست که در این پژوهش بررسی نشده است. بررسی چگونگی تأثیر فناوری اطلاعات و ابزارهای مرتبط با آن بر فرایند اجرای استراتژی و درک مدیران از آن، می‌تواند در شناسایی ابزارهای مؤثر جهت تسهیل در اجرای استراتژی تأثیرگذار باشد.
۵. در کنار عوامل فرهنگی و بومی هر سازمان، تحلیل عوامل محیطی و اقتصادی در تدوین و اجرای استراتژی امری ضروری است که می‌تواند چالش‌ها و فرصت‌های موجود از دیدگاه مدیران را شناسایی و پیاده‌سازی استراتژی در سازمان را تسهیل کند.
۶. پژوهش حاضر فقط به بررسی ادراک مدیران پرداخته و تأثیر رهبری بر اجرای استراتژی و الگوی ادراک رهبران سازمان نسبت به پذیرش و پیاده‌سازی استراتژی جدید را مورد بحث قرار نداده است. با توجه به تعاریف متفاوت رهبر و مدیر در ادبیات مدیریت و سازمان، تحقیقات درباره نقش سبک‌های رهبری در تأثیرگذاری بر درک و اجرای استراتژی توسط مدیران، می‌تواند به شناسایی سبک‌های مؤثر رهبری کمک کند.
۷. پیشنهاد می‌شود که مدل تحلیلی و جامع برای بررسی تأثیرات متقابل عوامل علی و زمینه‌ای در درک و اجرای استراتژی در سازمان‌های مختلف، توسط محققان ارائه شود تا بتوان از طریق آن، الگوهای رفتاری مدیران در اجرای استراتژی را شناسایی کرد. پیشنهادهای ارائه شده می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند و فرایندهای اجرای استراتژی در سازمان‌ها را بهبود بخشد.
۸. اعتماد کمی از سوی مجریان استراتژی به متولیان استراتژی وجود دارد. برای اجرای داوطلبانه استراتژی توسط صنایع، می‌بایست قوانین ثبات داشته باشند و مشوق‌های موجود در قانون برای مجریان اجرا شوند.
۹. اهتمام متولیان و پیگیری‌کنندگان استراتژی، به دلیل تغییرات مدیریتی می‌تواند فرازوفرودهایی داشته باشد و اصولاً یکسان هم نیست. در همین راستا، می‌بایست به صورت یک راهبرد درآید و در ارزیابی مدیریتی مدنظر قرار گیرد.

۱۰. وجود راه‌های جایگزین و ارزان‌تر و پذیرش جرایم اندک، باعث عدم اجرای استراتژی توسط برخی مجریان می‌شود. بایستی حمایت‌های مالی در قالب وام‌های بلندمدت به کمک اجرای استراتژی جدید بیاید.
۱۱. بیان و نمایش نمونه‌های موفق در اجرای استراتژی همراه با تبلیغات، به منظور ترغیب سایرین برای اجرای استراتژی پیشنهاد می‌شود.

منابع

- امیری، مجتبی و عبدالمهی، راضیه (۱۴۰۳). واکاوی هرمنوتیکی گزاره‌های ارزشی در سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱۶(۳)، ۵۷۵-۵۹۵.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران: انتشارات آگاه.
- بصیری، مهدی؛ شیخ، علیرضا و نوری، هادی (۱۴۰۲). الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان نظامی. نشریه پژوهش‌های راهبردی/ارتش، ۲(۶)، ۲۳-۴۹.
- بیک‌زاد، جعفر و تقی سلطانی، مهدی (۱۴۰۱). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۷۰(۷)، ۵۰-۶۶.
- جعفری، حسن؛ رنجبر، محمد؛ منتظرالفرج، راضیه؛ عبقری، سیدکاظم (۱۴۰۰). بررسی ادراک مدیران سطوح مختلف بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد، از مؤلفه‌های تنوع در مدیریت بحران در سال ۱۳۹۸. طلوع بهداشت، ۲۰(۴)، ۲۹-۳۸.
- جوادی، محمد؛ کردناجی، اسدالله؛ خدادادحسینی، سیدحمید و گنجعلی، اسدالله (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۲۱۷-۲۴۷.
- درویشی، پروین (۱۴۰۱). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک در شرکت توزیع نیروی برق استان خوزستان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۰)، ۲۱۸۱-۲۵۰۶.
- رحمان سرشت، حسین و آرمجو، هانیه (۱۴۰۳). ادراک مدیران در بداهه‌سازی تصمیمات برای خروج از بحران. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۱-۲۴.
- رحیم‌نیا، فریبرز، نوروزی نیک، یاسمن و یوسف‌پور، افسانه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر دانش درک شده از محصول سبز بر تمایل به خرید بی‌واسطه دل‌بستگی به فروشگاه. مدیریت بازرگانی، ۸(۳)، ۵۶۹-۵۸۶.
- رحیمی‌زاده، رقیه (۱۴۰۲). واکاوی مفهوم استراتژی رقباتی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۱۶(۱)، ۱۱۵-۱۳۴.
- رنجبریان، رسول (۱۴۰۰). نقد و بررسی کتاب تئوری مدیریت استراتژیک. پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ۲۱(۳)، ۱۲۱-۱۴۰.
- شاکری کبریا، لیلا؛ صفری، محمد و عابدین، بهاره (۱۴۰۳). پیشایندهای هم‌راستایی استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های کسب‌وکار در سطح بین بنگاهی (B2B). مطالعه‌ای در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان. پژوهشنامه مدیریت/اجرایی، ۱۶(۳۱)، ۱۷۳-۲۱۳.

- کروبی، امیرمسعود؛ پورصادق، ناصر؛ صالحی صدقیانی، جمشید و رضایی منش، بهروز (۱۴۰۰). بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۵۰ (۱۳)، ۵۲۲-۵۴۲.
- محمدی، قدرت‌الله و پورشافعی، هادی (۱۳۹۳). بررسی تفاوت ادراک مدیران و دبیران مقطع متوسطه از عوامل انگیزش شغلی بر اساس نظریه آلدرفر. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵ (۳)، ۷۵-۹۶.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و خدایاری، اکرم (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد سازمانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۶ (۳)، ۷۱-۹۶.
- نظری‌پور، محمد و زکی‌زاده، بابک (۱۴۰۳). بررسی تأثیر ارزش ادراک‌شده بر قصد مصرف سبز با تأکید بر حسابداری ذهنی دوبل و حساسیت مصرف. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۳)، ۶۶۷-۶۹۰.
- ویشلقی، مهدیه؛ مقدم، علیرضا؛ سپهوند، رضا و آذر، عادل (۱۴۰۱). طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای در ایران مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو). *مدیریت بازرگانی*، ۱۴ (۲)، ۳۲۶-۳۵۳.
- یوسفی، علیرضا؛ کاوسی، زهرا و نیک‌منش، پرنیان (۱۳۹۶). بررسی ادراک مدیران از ابعاد تنوع در مدیریت بحران در بیمارستان‌های آموزشی شهر شیراز. *پژوهش‌های سلامت‌محور*، ۳ (۳)، ۲۲۷-۲۳۶.

References

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W. & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- Amiri, M. & Abdollahi, R. (2024). Hermeneutical Analysis of Value Propositions in Organizations. *Journal of Business Management*, 16(3), 575-595. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358214.4567> (in Persian)
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.
- Ashley, C. (2019). *An Overview of Qualitative Research Methods*. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/qualitative-research-methods-3026555>
- Basiri, M., Sheykh, A. & Noori, H. (2024). Model of the effectiveness of knowledge management system in the decision-making in military Organizations, *Journal of Army Strategic Research*, 2(6), 23-49. magiran.com/p2694886 (in Persian)
- Bayon, M. & Aguilera, P. (2021). Managerial perceptions of the strategic relevance of resources and capabilities and its configuration for firm competitiveness: an exploratory study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 462-476.
- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research methods*. Tehran: Agah. (in Persian)
- Beikzad, J. & Taghi Soltani, M. (2023). Strategic Planning and Management in the Public Sector. *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(70), 50-66. (in Persian)

- Cândido, C. J. & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
- Curado, C., Jesus, M. & Bontis, N. (2022). SMEs Managers' Perceptions of MCS: A Mixed Methods Approach. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 30-47.
- Darvishi, P. (2022). Managers' perceptions of trust in the workplace during strategic change in Khuzestan electricity Distribution Company. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 2181-2506 (in Persian)
- Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing: St. Paul, MN.
- Huber, G. P. & Lewis, K. (2010). Cross-understanding: Implications for group cognition and performance. *Academy of Management review*, 35(1), 6-26.
- Jafari, H., Ranjbar, M., Montazeralfaraj, R. & Abghary, S. K. (2021). Investigating Managers' Perceptions of Educational Hospitals Affiliated with Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd Regarding Diversity in Crisis Management in 2020. *T.B.*, 20(4), 29-38. (in Persian)
- Javadi, M., Kordanaij, A., Khodad Hosseini, S.H. & Ganjali, A. (2023). Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Initiative Strategic Changes; A Systematic Review. *Journal of Business Management*, 15(2), 217- 247. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343140.4374> (in Persian)
- Jha, S. & Chopra, K. (2022). Migrant millennials & their food adoption perspective-A grounded theory approach. *Cleaner and Responsible Consumption*, 6, 100072.
- Karroubi, A.M., Poursadegh, N., Salehi Sedqiani, J. & Rezaei Menesh, B. (2021) Investigating the impact of effective factors on the implementation of human resource strategies, *Business Management Quarterly*, 50 (13), 522-542. (in Persian)
- Komodromos, M., Halkias, D. & Harkiolkakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2-20.
- Mansyur, A. & Hajad, V. (2024). Boosting Novice Voters: Strategy of the Independent Election Commission for the 2024 General Election in West Aceh District. *Politicos: Jurnal Politik Dan Pemerintahan*, 4(2), 80-92.
- Moghaddam, A. (2006). Coding issues in grounded theory. *Issues in educational research*, 16(1), 52-66.

- Mohammadi, Gh. & Poorshafei, H. (2014). High School Principals' and Teachers' Differential Perception about Job-related Motivation Factors Based on Alderfer's Theory. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(3), 75-96. (in Persian)
- Nasiri Velik Bani, F., Fakhralsadat, Khodayari & A. (2016). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational trust. *Human Resource Studies*, 6 (3), 71-96. (in Persian)
- Nazaripour, M. & Zakizadeh, B. (2024). The Effect of Perceived Value on Green Consumption Intention with a Focus on Double-Entry Mental Accounting and Consumption Sensitivity. *Journal of Business Management*, 16(3), 667-690. (in Persian)
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54.
- Otara, A. (2011). *Perception: A guide for managers and leaders*.
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Rahimizadeh, R. (2023). Analyzing the Concept of Competitive Strategy in Small and Medium Businesses. *Journal of strategic management and future studies*, 6(1), 115-134. (in Persian)
- Rahimnia, F., Noruzi Nik, Y. & Yoosofpour, A. (2016). Study of the effects of perceived knowledge of Green products on purchase intention in terms of attachment to this hypermarket. *Journal of Business Management*, 8(3), 569-586. doi: 10.22059/jibm.2016.60628 (in Persian)
- Rahman Sarasht, H. & Arzamjo, H. (2024). Perception of managers in improvising decisions to get out of crisis. *Transformation Management Research Journal*, 2 (4), 1-24. (in Persian)
- Ranjbarian, R. (2021). A Critique on the Book Theory of Strategic Management. *Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences*, 21(3), 121-140. doi: 10.30465/crtls.2021.35548.2189. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Essex: Prentice Hall: Financial Times.
- Schuler, B. A., Orr, K. & Hughes, J. (2023). My colleagues (do not) think the same: Middle managers' shared and separate realities in strategy implementation. *Journal of business research*, 160, 113782.
- Shakri Kobria, L., Safari, M. & Abedin, B. (2024). Antecedents of Alignment of Marketing Strategies and Business Strategies at the Business-to-Business (B2B) Level: A Study in Knowledge-Based Businesses. *Research Journal of Executive Management*, 16(31), 173-213. doi: 10.22080/jem.2023.25036.3839. (in Persian)
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L. & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management-International*

Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 26(2).

- Vishlaghi, M., Moghaddam, A., Sepahvand, R. & Azar, A. (2022). Designing a Strategic Renewal Model for Development of Organizations in Iran based on the Professional Identity of Managers (Case Study: The State-owned Companies of IDRO). *Journal of Business Management*, 14(2), 326-353. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333800.4243> (in Persian)
- Yusefi, A. R., Kavosi, Z. & Nikmanesh, P. (2017). Managers' Perceptions of Diversity Dimensions in Crisis Management at Shiraz Teaching Hospitals. *Health-Based Research*, 3 (3), 227-236. (in Persian)
- Zhou, Q., Zhang, J., Wang, Q. & Zhong, J. (2023). Grounded theory-based analysis of occupational health and safety management modes in supply chain by core enterprises-evidence from China. *Heliyon*, 9(12).