



Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation

Abbas Salmanpour Sohi 

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ab.salmanpour@ut.ac.ir

Seyed Mohammad Aarabi 

Prof., Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sm.aarabi@gmail.com

Ali Asghar Pourezzat 

Prof., Department of Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir

Mohammad Aghaei 

Assistant Prof., Department of Economic Development Management Research, Research Center of Management & Productivity, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: m_ghaei@modares.ac.ir

Abstract

Objective

The implementation of strategies is regarded as a significant factors for organizational success. Various corporate strategies of the organizations may never be implemented or fail while implementation. Lack of comprehensive knowledge of strategy, insufficient understanding of employees at the organization level, and the lack of a clear and accepted concept of strategic implementation in the organization might lead to failure in implementation of organizational strategies. Since execution has been translated and studied from different perspectives in the strategic management literature in Iran, and sometimes there is no clear concept of execution or implementation, this research aims to explain the differences between strategic execution and strategy implementation. The purpose of this study is to develop a new concept and nature of strategic implementation and design a process model of effective components for the implementation of strategies in Iranian organizations. This will be conducted from the perspective of senior managers and the strategy of the Iranian automotive industry.

Methodology

This research has employed a qualitative approach, which is conducted based on a relativistic ontological approach and a subjective epistemological position. Since the purpose of this study is to

create a theory that explains the concept and nature of "strategic execution", the basic theory is preferred and has been conducted using Charms' constructivist approach. Participants were selected based on purposeful and chain sampling. After conducting 16 in-depth and semi-structured interviews, theoretical saturation was achieved using the theoretical sampling strategy.

Findings

The results indicated that the nature of strategic implementation includes individual, organizational-structural, and operational dimensions. This phenomenon is made up of productive/fertile, directing, effective, and motivating/moving levers, each has been constructed by other concepts. Disruptive forces from inside and outside the organization are also effective in constructing the dimensions of the nature of strategic implementation. The manifestation of this phenomenon can be observed both inside and outside the organization.

Conclusion

Strategic implementation is one of the strategy implementation stages in the organization, which refers to the changing of the upstream strategy into a downstream strategy. A common understanding of strategy should be developed at the organizational level. For this purpose, employees and managers of the organization must recognize and prioritize the four levers affected by the dimensions of the nature of strategic implementation. The nature and dimensions of strategic implementation are made up of the shared interactions among these four levers. Based on the obtained data in this study, we could not discover the specific precedence of these four levers; besides, we were not able to observe any significant one-way relationships between them. Nonetheless, it is necessary to be aware of the disruptive environmental and organizational forces in order to neutralize them.

Keywords: Strategy implementation, Strategic execution, Executive strategy, Organizational strategies, Charmaz' constructivist approach

Citation: Salmanpour Sohi, Abbas; Aarabi, Seyed Mohammad, Pourezzat, Ali Asghar and Aghaei, Mohammad (2021). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.317487.4037> (in Persian)


Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.3, pp. 655-689

Received: January 20, 2021; Accepted: April 24, 2021

© Abbas Salmanpour Sohi, Seyed Mohammad Aarabi, Ali Asghar Pourezzat and Mohammad Aghaei

Article Type: Research-based

Published by Faculty of Management, University of Tehran

 <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.317487.4037>





مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان

عباس سلمان پور سهی

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ab.salmanpour@ut.ac.ir

سیدمحمد اعرابی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sm.aarabi@gmail.com

علی اصغر پور عزت

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

محمد آقایی

استادیار، گروه پژوهشی مدیریت توسعه اقتصادی، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: m_aghaei@modares.ac.ir

چکیده

هدف: از آنجا که در ادبیات مدیریت استراتژیک در ایران، اجرا از زوایای مختلفی بررسی شده است و گاهی مفهوم روشنی از آن وجود ندارد، در این مقاله تلاش می‌شود که ضمن بیان وجوه تمایز اجرای استراتژیک با اجرای استراتژی، مفهوم و ماهیتی جدید از اجرای استراتژیک و الگویی از مؤلفه‌های متأثر بر آن برای تحقق استراتژی‌ها در سازمان‌های ایرانی از منظر مدیران ارشد صنعت خودروسازی ایران ارائه شود.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس روش نظریه مبنایی با رهیافت ساخت‌گرایانه چارمز انجام شده است. مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و زنجیره‌ای انتخاب شدند که پس از انجام ۱۶ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته، با بهره‌گیری از راهبرد نمونه‌گیری نظری، اشباع نظری حاصل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که ماهیت اجرای استراتژیک دارای ابعاد فردی، تشکیلاتی - ساختاری و عملیاتی است. این پدیده برساخته از اهرم‌های مولد/زایا، مباشر، کارساز و محرک/جنباننده است که هر یک به‌کمک مفاهیم دیگری برساخته شده‌اند. قوای مخل از محیط درون و برون سازمان نیز در ساخت ابعاد ماهیت اجرای استراتژیک اثرگذارند. نشانه آشکار و جلوه‌گر این پدیده را می‌توان در درون و برون سازمان مشاهده کرد.

نتیجه‌گیری: اجرای استراتژیک یکی از سطوح تحقق استراتژی در سازمان و به‌معنای تبدیل استراتژی بالادستی به استراتژی پایین‌دستی است، از این رو برای انجام آن، کارکنان و حاکمیت سازمان باید اهرم‌های چهارگانه متأثر بر ابعاد ماهیت اجرای استراتژیک را شناخته و آنها را معنا بخشند، ضمن آنکه از قوای مخل محیطی و سازمانی آگاهی یافته و بتوانند آنها را خنثی کنند.

کلیدواژه‌ها: تحقق استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی، اجرای استراتژیک، اجرای استراتژی، رویکرد برساخت‌گرایانه چارمز

استناد: سلمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سیدمحمد؛ پورعزت، علی اصغر و آقایی، محمد (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۳)، ۶۵۵-۶۸۹.

مقدمه

علی‌رغم اینکه مهم‌ترین عامل تحقق اهداف سازمان‌ها و موفقیت آنها، در تحقق استراتژی‌های سازمان است (جورج و واکر^۱، ۲۰۲۰؛ کوکس^۲، ۲۰۱۰)، تحقق استراتژی^۳ یکی از بارزترین چالش‌هایی است که مدیران با آن روبه‌رو می‌شوند (صدیق، شادبولت^۴، ۲۰۱۶). تحقیقات صورت‌گرفته به شکست‌های بسیار در تحقق استراتژی‌های سازمان اشاره می‌کنند (مکلنن، ۱۳۹۳: ۲۸۱)؛ برای مثال، ۶۶ درصد استراتژی‌های سطح کلان سازمان، هرگز محقق نمی‌شوند (هورانی^۵، ۲۰۱۷)؛ ۷۰ درصد از استراتژی‌های جدید در اجرا با شکست مواجه می‌شوند (کاروسی^۶، ۲۰۱۷؛ فرانکلین، ادواردز و لامبرت^۷، ۲۰۰۹)؛ تنها کمتر از ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به‌طور اثربخش تدوین شده‌اند، به‌طور موفقیت‌آمیزی محقق می‌شوند (مورگان، لویت و مالک، ۱۳۹۳: ۹)؛ تنها ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در تحقق استراتژی موفق می‌دانند؛ شرکت‌ها فقط حدود ۶۰ درصد ارزش بالقوه استراتژی‌های خود را به‌دلیل ضعف در تحقق استراتژی، حاصل می‌کنند؛ نیمی از تصمیم‌های استراتژیک هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند (مکلنن، ۱۳۹۳: ۱۶-۱۵). از این رو، تحقیقات انجام شده در خصوص علت ناکامی و جایگزینی مدیران عامل نشان می‌دهد که در ۷۰ درصد موارد، مدیران عامل در تحقق استراتژی‌ها موفق نبوده‌اند (مکلنن، ۱۳۹۳: ۴۱).

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک به شناخت عوامل و چگونگی طراحی الگوهای جهت تحقق استراتژی‌ها بیشتر شده است (سریویستاوا و ساشیل^۸، ۲۰۱۷؛ اوکاموس^۹، ۲۰۰۳؛ ساندرز، مان و اسمیت^{۱۰}، ۲۰۰۸؛ ماوتوانیان^{۱۱}، ۲۰۱۷)، با این حال، در بین پژوهشگران این حوزه، مفهومی مشخص، جامع و پذیرفته‌شده از تحقق استراتژی وجود ندارد (لی، گووهویی و ایپلر^{۱۲}، ۲۰۰۸؛ مکلنن، ۱۳۹۳: ۳۳؛ ال‌هارتی، رشید، پاگیلاری و خان^{۱۳}، ۲۰۱۷). در اغلب این پژوهش‌ها، تحقق استراتژی مترادف با اجرای استراتژی^{۱۴} یعنی تبدیل استراتژی به برنامه عملیاتی^{۱۵} در نظر گرفته می‌شود (کاتر^{۱۶}، ۱۹۹۵؛ کاپلان و نورتون^{۱۷}، ۱۹۹۶؛ آکر^{۱۸}، ۱۹۹۸؛ مایرز، دورلاک و واندردزمن^{۱۹}، ۲۰۱۲). در این مفهوم، مراد از برنامه عملیاتی، تعیین مقصد به‌معنای اهداف کمی و مسیر به‌عنوان مجموعه‌ای از طرح‌ها، پروژه‌ها و

1. George and Walker
2. Cocks
3. Strategy Implementation
4. Siddique and Shadbolt
5. Hourani
6. Carucci
7. Franklen; Edwards and Lambert
8. Srivastava and Sushil
9. Okumus, Fevzi
10. Saunders; Mann and Smith
11. Maotwanyane
12. Li, Guohui and Eppler
13. Alharthy; Rashid; Pagliari and Khan
14. Executive Strategy
15. Operational Planning
16. Kotter
17. Kaplan and Norton
18. Aaker
19. Meyers; Durlak and Wandersman

فعالیت‌هایی با زمان، بودجه و مجری مشخص است و استراتژی بدین صورت، گام‌به‌گام از مفهوم به مصداق تبدیل می‌شود (اعرابی، ۱۳۹۷: ۱۲). اما برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تحقق استراتژی تنها شامل اجرای استراتژی نبوده و زمینه‌سازی بسترهای مناسب و آمادگی واحدهای سازمانی نیز لازم است (کوکس، ۲۰۱۰).

لی و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که برای تحقق استراتژی در سازمان، علاوه بر فرایند سیستماتیک تبدیل نیات و استراتژی‌ها به عمل که به آن اجرای استراتژی لقب داده شده است، به یک‌سری اقدام‌های خاص متوالی یا هم‌زمان دیگر و ترجمه این اقدام‌ها به رفتار فردی کارکنان نیز نیاز است. این اقدام‌ها به درک عمیق کارکنان از استراتژی‌های طرح‌ریزی با جزئیات عملیاتی و منابع تخصیص‌یافته به آن منجر می‌شود (لا فان^۱، ۱۹۸۳؛ هربینیاک و جویس^۲، ۱۹۸۴)، یا به عبارت دیگر، فرایندی که طی آن، استراتژی‌های بالادستی سازمان به استراتژی‌های ساختاری، رفتاری و کارکردی تبدیل می‌شوند را اجرای استراتژیک^۳ می‌گویند (اعرابی، ۱۳۹۷: ۹). از این رو، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که:

تحقق استراتژی‌های سازمان = اجرای استراتژی + اجرای استراتژیک

همان‌طور که بیان شد، از آنجا که بیشتر پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه تحقق استراتژی‌های سازمان به ارائه الگوهایی برای اجرای استراتژی معطوف بوده است و در خصوص مفهوم و ماهیت اجرای استراتژیک و ابعاد و سطوح آن، تأثیر آن بر تحقق استراتژی و نیز الگویی که بر ساخته از عوامل مؤثر بر/ از این مفهوم باشد، خلأ پژوهشی عمیقی وجود دارد (ال‌هارتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ آمو، هیدلستون، روزیبوکا و آکوی^۴، ۲۰۱۹؛ د اولویرا، کارنیرو و استیو^۵، ۲۰۱۹)، از این رو، پژوهش حاضر تلاشی برای پر کردن بخشی از این شکاف پژوهشی است. بنابراین در این پژوهش، به دنبال طراحی الگو و مدلی فرایندمحور برای اجرای استراتژیک هستیم که ضمن فهم فرایند و ماهیت اجرای استراتژیک، با شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار و ترسیم ارتباط بین آنها، بتواند بر نتایج عملکرد استراتژیک سازمان متمرکز باشد. لذا به منظور دستیابی به این هدف، سؤال‌های تحقیق به شکل زیر مطرح می‌شود:

۱. اجرای استراتژیک چیست؟ چه تعریفی از مفهوم و ماهیت آن وجود دارد و ابعاد آن کدام است؟
۲. عوامل سازنده و مؤثر بر ماهیت اجرای استراتژیک کدام‌اند؟
۳. عوامل مخل و چالش‌های موجود در اجرای استراتژیک کدام‌اند؟
۴. پیامدهای نشئت‌گرفته از اجرای استراتژیک در سازمان کدام‌اند؟
۵. الگوی مفهومی فرایند اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان چگونه است؟

1. Laffan
 2. Hrebiniak and Joyce
 3. Strategic Execution
 4. Amoo; Hiddlestone-Mumford; Ruzibuka and Akwei
 5. de Oliveira; Carneiro and Esteves

پیشینه نظری پژوهش

ماهیت اجرای استراتژیک^۱

بسیاری از محققانی که تحقق استراتژی را مترادف با اجرای استراتژی می‌دانند، از هر دو واژه «Implementation» و «Execution» به یک معنا استفاده می‌کنند؛ اما برخی پژوهشگران معتقدند که نباید معنای یکسانی از این دو واژه برای تحقق استراتژی‌های سازمان مستفاد شود (ال‌هارتی و همکاران، ۲۰۱۷). بنا بر نظر اندرسون، لی و نیلسون^۲ (۲۰۱۳)، در فرهنگ لغات آکسفورد، execute به معنای اجرا (تبدیل) به عمل (carrying out an action) است که به شکل عملیاتی کردن حاصل می‌شود؛^۳ در حالی که implementation به معنای کامل کردن یک کار، ایجاد عملکرد و بهره‌وری برای یک اقدام یا اجرای محصول یک عمل (carrying out of a task) است^۴ و لذا معنایی فراتر و اعم از execute دارد. لیکن در ترجمه این دو واژه به زبان فارسی در متون مدیریت استراتژیک، این تفاوت به خوبی لحاظ نمی‌شود و هر دو واژه با تراجم متنوعی همچون اجرا، اجرایی‌شدن، پیاده‌سازی، جاری‌سازی یا تحقق استراتژی، با یک مفهوم و معنای واحد به فارسی برگردانده و استفاده شده است. از این رو، در اغلب متون ترجمه‌شده فارسی، تحقق استراتژی بیشتر مترادف با اجرای استراتژی در نظر گرفته می‌شود و در جاهایی هم که تفاوت‌هایی بیان می‌شود، با استفاده یکسان از واژه‌های فوق، در ذهن مخاطب سردرگمی ایجاد می‌کند.

لذا اعرابی (۱۳۹۷: ۹-۱۳)، implementation را به معنای تحقق استراتژی در نظر می‌گیرد و آن را شامل سه حلقه از execution به معنای اجرا می‌داند که هر یک مفهوم خاصی دارد. حلقه اول، اجرای استراتژیک به معنای تبدیل استراتژی بالادستی به استراتژی پایین‌دستی و اجرا در سطح استراتژیک؛ حلقه دوم، اجرای استراتژی به معنای تبدیل استراتژی به برنامه عملیاتی و اجرا در سطح عملیاتی و حلقه سوم، اجرای عملیاتی به معنای تبدیل برنامه عملیاتی به محصول و اجرا در سطح پروژه است. وی معتقد است که تحقق استراتژی در سازمان در گرو این سه حلقه از execution یا اجرا است. این دیدگاه، با نظر لی و همکاران (۲۰۰۸) نیز هماهنگ است؛ آنها نیز اجرای استراتژیک را در کنار اجرای استراتژی، جزئی از تحقق استراتژی در سازمان می‌دانند و معتقدند اجرای استراتژیک فرایندی پویا، تکرارشونده و پیچیده است که شامل مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیران و کارکنان، تحت تأثیر تعدادی از عوامل داخلی و خارجی متقابل، برای تبدیل برنامه‌های استراتژیک و تحقق آنها به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است.

بررسی سایر تعاریف از اجرای استراتژیک در ادبیات مدیریت استراتژیک نیز مؤید همین نظر است. برای نمونه، اجرای استراتژیک، فرایند هم‌سویی کارکنان با استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شود (گپتا و گاوین داراجان^۵، ۱۹۸۴؛ هیگینز^۶، ۲۰۰۵؛ ویلدن، گادرگان، نیلسن و لینگز^۷، ۲۰۱۳). اجرای استراتژیک، عملیاتی عملی و فعالیت رفتاری انسان‌گرا

1. The nature of Strategic Execution

2. Andersen; Lie and Nielsen

3. "execute" is defined as the act of following through with, or carrying out, an action.

4. "implement" is defined as the completion of a task, performance of a task or carrying out of a task.

5. Gupta and Govindarajan

6. Higgins

7. Wilden, Gudergan, Nielsen and Lings

است (اسچاپ^۱، ۲۰۰۶؛ ویلن و هاگر^۲، ۲۰۱۲). اجرای استراتژیک عبارت است از ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فعالیت‌ها و وظایف فردی که هر یک از کارکنان در قبال استراتژی انجام می‌دهند (هربینیاک و لاورنس^۳، ۲۰۱۳). اجرای استراتژیک فرایندی است که به‌عنوان یک دوره انتقالی شناخته می‌شود که طی آن کارکنان سازمان در تحقق اهداف به‌طور فزاینده‌ای ماهر، سازگار و متعهد می‌شوند (رپنینگ^۴، ۲۰۰۲؛ چارونی، چیزا و فراتینی^۵، ۲۰۱۰؛ پاوگت و والد^۶، ۲۰۱۸؛ ترولن، آنا و والوردا^۷، ۲۰۲۰). اجرای استراتژیک فرایند تخصیص منابع برای حمایت از استراتژی‌های سازمان است که موضوعاتی مانند ایجاد انگیزه و همراهی در کارکنان، جبران خدمت، مدیریت عملیات و پروژه، ارزیابی و کنترل را شامل می‌شود (پیرس و رابینسون^۸، ۲۰۱۰). اجرای استراتژیک با هم‌سویی و ائتلاف واحدهای سازمانی برابر است و به‌معنای بسیج کارکنان و مدیران سازمان در جهت به مرحله عمل درآوردن استراتژی‌های تدوین‌شده با درک و پایبندی به برنامه استراتژیک سازمان است (سوال، همکس و سوال^۹، ۲۰۱۵).

الگوی فرایندی اجرای استراتژیک

هورانی (۲۰۱۷) با مرور پژوهش‌ها و ادبیات مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که بیشتر رویکردها و الگوهای مربوط به تحقق استراتژی در دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند. گروه اول، مدل‌هایی است که به عملیاتی شدن پروژه‌ها (اجرای استراتژی) منجر می‌شوند و نام این مدل‌ها را «مدل‌های عامل‌گرا» می‌گذارد. مدل‌های مختلفی که هر یک استراتژی را با رویکردی خاص به برنامه عملیاتی تبدیل می‌کنند و اعرابی (۱۳۹۷: ۱۲) آنها را چارچوب^{۱۰} می‌نامد، مانند چارچوب تحلیل منطقی^{۱۱}، چارچوب هرم وارونه^{۱۲}، چارچوب کارت امتیازی متوازن^{۱۳} و چارچوب اجرای استراتژی^{۱۴}. گروه دوم مدل‌هایی است که تحقق استراتژی را شامل یک فرایند می‌دانند (اجرای استراتژیک)، از این رو، امجد^{۱۵} (۲۰۱۳)، مدل‌ها و رویکردهای مربوط به گروه دوم را الگوهای «فرایندمحور» نام می‌گذارد. الگوهای فرایندی برای فهم یک فرایند، برنامه‌ریزی برای آن، تجویز یک رویه یا پیش‌بینی فرایند، طراحی می‌شوند (رادومسکا^{۱۶}، ۲۰۱۴؛ مایرز و همکاران، ۲۰۱۲).

1. Schaap
2. Wheelen and Huger
3. Hrebiniak
4. Repenning
5. Chiaroni, Chiesa, and Frattini
6. Pauget and Wald
7. Trullen, Anna and Valverde
8. Pearce and Robinson
9. Sull, Homkes and Sull
10. Framework
11. Logical Framework Analysis (LFA)
12. Inverted Pyramid Framework (IPF)
13. Blanced Scorecard (BSC) Framework
14. Strategy Execution Framework (SEF)
15. Amjad, Muhammad
16. Radomska

بنابراین با پذیرش نظرهای پژوهشگران نام برده، در این پژوهش به دنبال طراحی الگویی فرایندمحور برای اجرای استراتژیک هستیم که ضمن تعریف و تنقیح ماهیت آن، با شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار و ترسیم ارتباط بین آنها، بتواند گام‌به‌گام فرایند تحقق استراتژی را با تمرکز بر نتایج عملکرد استراتژیک سازمان مشخص سازد.

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های زیادی درباره عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای استراتژی و چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی مرتبط به آن انجام شده است (زایدی، زاوی و نورالدین^۱؛ ۲۰۱۹؛ بروزوویک^۲؛ ۲۰۱۸؛ راماشالا، پرتوریوس و استین^۳؛ ۲۰۱۸؛ لاوستد، رایسانن و لرینگر^۴؛ ۲۰۱۸؛ اعرابی، ۱۳۹۷؛ گنس^۵؛ ۲۰۱۷؛ عبیدبدر، الحدیدی، ترحینی و مصاده^۶؛ ۲۰۱۷؛ سریواستاوا و ساشیل، ۲۰۱۷؛ اوگباید و هرینگتون^۷؛ ۲۰۱۱)؛ اما دانش منسجم چندانی درباره ماهیت و چیستی اجرای استراتژیک و بررسی عوامل متأثر بر اجرای استراتژیک تولید نشده است (تروتن و همکاران، ۲۰۲۰؛ آمو و همکاران، ۲۰۱۹؛ ال‌هارتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ کوس، ۲۰۱۰؛ سوال و همکاران، ۲۰۱۵؛ هرینیاک و لاورنس، ۲۰۱۳؛ لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ مورگان و همکاران، ۱۳۹۳) و کمابیش هیچ پژوهشی به مفهوم‌سازی ابعاد ساختاری اجرای استراتژیک و ارائه الگوی فرایندی حاصل از عوامل سازنده و متأثر بر ابعاد آن، به منظور تجویز رویه‌ای در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان نپرداخته است. از سوی دیگر، در بررسی‌ها و جست‌وجوهای صورت گرفته، پژوهشی با این مشخصات در موضوع اجرای استراتژیک در ایران یافت نشد.

بیش از ۲۰ سال است که فرایند شکل‌گیری استراتژی به صورت رسمی و ساختاری - به واسطه تلاش‌های گروه صنعتی ایران خودرو و همکاری‌های بین‌المللی آن - در صنعت خودروسازی ایران آغاز شده است و شکل‌گیری و تحقق استراتژی‌ها در طول این زمان، دستخوش تحولات گوناگون و فرازوفرودهای متعدد در این صنعت شده است و کمتر بافتی^۸ در کشور دارای چنین ویژگی است که سال‌ها درگیر فرایند تحقق استراتژی به صورت منسجم و برنامه‌ریزی شده باشد، از این رو، پژوهش حاضر با بررسی تجربه زیسته و دانش مدیران اجرایی ارشد و باسابقه در بافت صنعت خودروسازی ایران، موضوع اجرای استراتژیک را بررسی کرده و الگوی مفهومی از مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر/ از آن در جهت تحقق اهداف سازمان ارائه می‌دهد. در جدول ۱، شماری از پژوهش‌های بسیار برجسته انجام شده در ارتباط با موضوع و مسئله پژوهش حاضر، مشاهده می‌شود.

1. Zaidi; Zawawi and Nordin
2. Brozovic, Danilo
3. Ramashala; Pretorius and Steyn
4. Löwstedt; Räisänen and Leiringer
5. Genc, Elif
6. Obeidat Bader; Al-Hadidi; Tarhini and Masa'deh
7. Ogbeide and Harrington
8. Context

جدول ۱. برخی از پژوهش‌های مهم انجام شده در زمینه موضوع پژوهش

موضوع/مسئله پژوهش	پژوهشگر/ سال	اهداف پژوهش	یافته‌های پژوهش
حاکمیت پروژه و نقش آن در اجرای استراتژیک	موساویز، عبدکریم و دانوری ^۱ ، ۲۰۲۰	بررسی نقش حاکمیت پروژه در امکان تحقق استراتژی‌های سازمانی مبتنی بر ادبیات دانشگاهی و حرفه‌ای	حاکمیت مؤثر پروژه، در تحقق اهداف استراتژیک سازمانی از طریق اجرای پروژه‌ها نقشی اساسی دارد، در عین حال، این پژوهش کمبود دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌هایی درباره چگونگی استقرار سیستم حاکمیت پروژه در سازمان را گزارش می‌کند.
ماهیت اجرای استراتژیک از زاویه دید مدیریت منابع انسانی	ترولن و همکاران، ۲۰۲۰	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر اجرای استراتژی‌های سازمان	تعریف اجرای استراتژیک به فرایندی انتقالی و تکاملی که طی آن کارکنان سازمان در استفاده از نوآوری‌ها و استراتژی‌ها به‌طور فزاینده‌ای ماهر، سازگار و متعهد می‌شوند.
بررسی علل شکست استراتژی‌های سازمان	کاندیدو و سانتوس ^۲ ، ۲۰۱۹	شناسایی و دسته‌بندی موانع عدم اجرای استراتژی‌های سازمان	شکست استراتژی‌های سازمان برآمده از عدم اجرای استراتژیک در سازمان است. این موانع در سه طبقه موانع رهبری، موانع مربوط به زمان و موانع مربوط به ارتباطات دسته‌بندی شده است.
مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری اجرای استراتژیک در سازمان	آمو و همکاران، ۲۰۱۹	بررسی خلأ ناشی از عدم اجرای استراتژی‌ها در تحقق اهداف سازمان و چگونگی شناسایی این خلأ در سازمان	این مقاله ضمن بیان مفهومی از اجرای استراتژیک، با ارائه یک الگوی مفهومی که ده بُعد از مؤلفه‌های متأثر بر اجرای استراتژیک را ارزیابی می‌کند، به خلأ ناشی از عدم اجرا می‌پردازد و نتیجه می‌گیرد که تأثیر مشارکت مدیر ارشد سازمان از مابقی ابعاد بیشتر است.
بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای استراتژیک	سچپرز و ردلی ^۳ ، ۲۰۱۹	شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی و بررسی تأثیر هر یک از آنها بر اجرای استراتژیک	نه بُعد فرهنگی شناسایی و گزارش شد که از بین این ابعاد، تعهد و هماهنگی کارکنان سازمان بیشترین تأثیر را بر اجرای استراتژیک دارد.
مسئولیت‌ها و تعهدهای استراتژیک برای سازمان‌ها وجود دارد که مانع تحقق استراتژی‌های آنها و استفاده مؤثر از مزیت رقابتی و فرصت‌های محیطی می‌شود	ماوتوانیان، ۲۰۱۷	حل یکی از مشکلات عدم اجرای استراتژی‌ها از طریق شناخت تعهدهای استراتژیک	سه بُعد از تعهدات استراتژیک گزارش شد: مسئولیت اداره‌کردن (تعهدهای اجرایی)، مسئولیت خودمختاری (استقلال) در تصمیم‌گیری، مسئولیت حمایت نهادی ادراک‌شده

1. Musawir; Abd-Karim and Mohd-Danuri
2. Cândido and Santos
3. Scheepers and Reddy

ادامهٔ جدول ۱

موضوع/مسئله پژوهش	پژوهشگر/ سال	اهداف پژوهش	یافته‌های پژوهش
تعریف عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژیک و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان	الهارتی و همکاران، ۲۰۱۷	ارائهٔ الگوی مفهومی از ابعاد تأثیرگذار بر اجرای استراتژی‌های سازمان	الگوی مفهومی در چهار طبقهٔ تصمیم‌های مدیریت، تعهد شغلی و تعامل کارکنان، سیستم‌های سازمانی و عملکرد سازمان که بر اجرای استراتژیک تأثیرگذارند، معرفی شده است.
ارائهٔ الگویی جهت اجرای استراتژیک در بازارهای نوظهور	آنکور و الدهیات، ۲۰۱۶	چگونه می‌توان در بازارهای نوظهور و پرتلاطم، استراتژی‌ها را اجرا کرد؟ اجرای استراتژی در بازارهای نوظهور	الگوی سه‌وجهی شامل بستر محیط بیرونی و درونی سازمان، فرایندهای سازمان، تصمیم‌ها و مشکلات شکل‌گیری استراتژی ارائه شد.
رهبری اجرا و تغییر مؤثر	هربینیک و لاورنس، ۲۰۱۳	شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای استراتژیک	الگوی مفهومی در چهار طبقهٔ مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت سازمان و رهبری ارائه و نتیجه‌گیری شده است که تأثیر مدیریت تغییر بر اجرای استراتژیک از سایر مؤلفه‌ها بیشتر است.
ارائهٔ چارچوب اجرای استراتژیک در سازمان	اوکاموس، ۲۰۱۱	تعریف مؤلفه‌های کلیدی اجرای استراتژیک و طبقه‌بندی آنها در گروه‌های مختلف بر اساس نقش و اهمیت آنها در اجرای استراتژی‌های سازمان	با رویکرد جامع‌نگرانه، مؤلفه‌های چارچوب مفهومی در چهار طبقه دسته‌بندی شد: مؤلفه‌های مربوط به محتوای استراتژی، عوامل محیط بیرونی، عوامل محیط درونی، فرایندهای عملیاتی سازمان، نتیجه و خروجی

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش، مبنی بر «طراحی الگو و مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک جهت تحقق استراتژی‌های سازمان»، با روش کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۲ با رهیافت ساخت‌گرایانه^۳ چارمز و بریانت^۴ (۲۰۱۰)، محقق شده است؛ ضمن آنکه از نظر فلسفی، موضع هستی‌شناختی نسبی‌گرا و موضع معرفت‌شناختی ذهنی‌گرا برای تحقق موضوع پژوهش اتخاذ شده است. از آنجا که نیت این پژوهش، خلق نظریه‌ای است که مفهوم و ماهیت «اجرای استراتژیک» را توضیح داده و تبیین کند، نظریهٔ مبنایی ارجح است. نظریه مبنایی یا داده‌بنیاد، روش تحقیق استقرایی با رویکرد کاملاً کیفی و نوعی شیوهٔ پژوهشی اکتشافی است (دانایی فر و امامی، ۱۳۸۶). در رهیافت ساخت‌گرایانه چارمز (۲۰۱۴)، پژوهشگر خود بخشی از داده‌هایی است که می‌بایست منتقل‌کنندهٔ فرایند معنابخشی^۵ در ذهن مشارکت‌کنندگان باشد و واقعیت در دست بررسی را از منظر آنان معنا و بیان کند (رشیدی و فراستخواه، ۱۳۹۷). بنابراین، با توجه به ایفای نقش محقق در هدایت مصاحبه‌ها و تعامل با مشارکت‌کنندگان در ساخت ماهیت و ابعاد موضوع اجرای استراتژیک در این پژوهش، از ابزار

1. Anchor and Aldehayyat
2. Grounded Theory
3. Constructivism
4. Charmaz and Bryant
5. Meaning Process

مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و به تدریج با طرح سؤال‌های کلی‌تر، بیشتر به بیان تجربه زیسته و روایت مشارکت‌کنندگان در خصوص موضوع پژوهش پرداخته شد.

روش نمونه‌گیری مبتنی بر رویکرد نمونه‌گیری نظری^۱ و به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد؛ یعنی خبرگان صنعت خودروسازی که با موضوع شکل‌گیری استراتژی در صنعت، ارتباط نظری لازم و ضروری داشتند و از شناخت و دانش لازم در خصوص موضوع تحقیق برخوردار بودند، انتخاب شدند؛ به گونه‌ای که به صورت تام نمونه‌های معرف باشند. مصاحبه‌ها به صورت آزاد و با صرف زمان بین ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه برای هر مصاحبه‌شونده و بسیار دقیق و جزئی صورت پذیرفت. در این امر، منطبق روش‌شناسی رهیافت ساخت‌گرایانه چارمز که بر شناسایی و بسط مفاهیم در مصاحبه‌ها بر پایه تعداد کم اما متمرکز و عمیق داده‌ها مبتنی است، رعایت شد (آلمو، استونز، رز و چندلر^۲، ۲۰۱۵).

در رهیافت ساخت‌گرایانه، سه مرحله برای کدگذاری داده‌ها مشخص شده است (چارمز و بریانت، ۲۰۱۰). در گام نخست، پژوهشگر به کدگذاری اولیه^۳ و طبقه‌بندی داده‌ها اقدام می‌کند. دومین سطح اصلی کدگذاری، کدگذاری میانی یا متمرکز یا کانونی^۴ نام دارد. مرحله سوم کدگذاری در رهیافت ساخت‌گرایانه، سطح پیچیده‌ای از کدگذاری است که کدگذاری نظری^۵ نام‌گذاری شده است. پس از اجرای این سه مرحله کدگذاری، چارمز (۲۰۱۴) معتقد است پژوهشگر باید برای خیزش مقوله‌های اصلی به مفاهیم، فراتر از مرحله کدگذاری عمل کند و با تبدیل مقوله‌ها به مفاهیم انتزاعی‌تر، به نظریه برسد. تبدیل مقوله‌ها به مفاهیم، با چندین بار پالایش تحلیلی‌تر آنها و نشان دادن ارتباط آنها با دیگر مفاهیم، ممکن می‌شود. از این رو، نظریه‌پردازی رهیافت ساخت‌گرایانه چارمز، دربرگیرنده حضور پژوهشگر، ارزش‌های شخص او و بازنمایی در این فرایند است (جودی گل لر، ۱۳۹۹).

در این پژوهش و متناسب با فلسفه تحقیق، برای تعیین مشارکت‌کنندگان از شیوه غیراحتمالی یا هدفمند و نیز ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی استفاده شد. علاوه بر آن، متناسب با رویکرد کیفی پژوهش، از راهبرد نمونه‌گیری نظری استفاده شد و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تا رسیدن به نقطه اشباع^۶ ادامه یافت. اعتبار پژوهش^۷ با استفاده از مؤلفه‌های اعتمادپذیری^۸، تأییدپذیری^۹، وثوق^{۱۰} و انتقال‌پذیری^{۱۱} (پتی، تامسون و استیو^{۱۲}، ۲۰۱۲) و به واسطه ارائه نتایج حاصل از پژوهش به مشارکت‌کنندگان^{۱۳}، بررسی همکار^{۱۴} و مکتوب کردن مدون فرایند پژوهش حاصل شد. در تعیین روایی پژوهش حاضر از شش راهبرد ارائه شده در جدول ۲ استفاده شد.

1. Theoretical Sampling
2. Alemu, Stevens, Ross, and Chandler
3. Initial Coding
4. Focused Coding
5. Theoretical Coding
6. Saturation Point
7. Trustworthiness
8. Dependability
9. Confirmability
10. Credibility
11. Transferability
12. Petty, Thomson, and Stew
13. Member Checking
14. Peer debriefing

جدول ۲. راهبردهای به کار گرفته شده برای افزایش روایی درونی پژوهش

میزان و شکل به کارگیری راهبرد در این پژوهش	شرح راهبرد	راهبرد
با مدیران ارشد و استراتژی فعلی و سابق حوزه صنعت خودروسازی ایران در شرکت‌های مختلف خودروسازی مصاحبه شد.	استفاده از روش‌های مختلف و داده‌های مختلف در مرحله جمع‌آوری داده‌ها	تعدد روش و منابع جمع‌آوری داده‌ها
یافته‌های این پژوهش در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و بازبینی شد.	قابلیت پذیرش نزد مصاحبه‌شوندگان	تأیید مشارکت‌کنندگان
داده‌های این پژوهش در دامنه زمانی مطلوب، حدود دو سال جمع‌آوری شد.	حضور و مشاهده طولانی در میدان تحقیق یا مشاهده مکرر یک پدیده	درگیر بودن محقق با پدیده
این پژوهش در یک فاصله زمانی و مشخص دو بار توسط یک نفر از اساتید و سه نفر از دانشجویان دکتری خبره در کدگذاری اسناد و مصاحبه‌ها، کدگذاری شد. سپس در دو فاصله زمانی هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند.	جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهارنظر پژوهشگران در زمینه‌های مرتبط با موضوع	بررسی سایر پژوهشگران
در اجرای این پژوهش از مشارکت ۱۶ نفر از حوزه‌های مختلف بهره گرفته شد.	مشارکت و همکاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش	مشارکتی بودن پژوهش
در ابتدای پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های این پژوهش به‌وضوح تشریح شد.	روشن بودن مفروضات، گرایش‌ها و جهت‌گیری نظری محقق	پیش‌فرض‌های محقق

یافته‌های پژوهش

افراد تأثیرگذار، معروف و آگاهی در حوزه استراتژی صنعت خودروسازی برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند که از سابقه مدیرعاملی گروه خودروسازی یا مشاوره و مدیر واحد استراتژی صنعت از نظر اجرایی و نیز، تدریس و پژوهش در دانشگاه از جنبه علمی برخوردار بودند. از این رو، با توجه به اتخاذ راهبرد نمونه‌گیری نظری در این تحقیق، پژوهشگر در هر مصاحبه از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌کرد تا با توجه به موضوع پژوهش، خبرگان مرتبط بعدی را معرفی کند. در این پژوهش، مرحله گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها کاملاً به یکدیگر مرتبط بود و تحلیل و کدگذاری اولیه داده‌ها، پایه و اساس گردآوری داده‌های بعدی قرار گرفت. از این رو، پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته پژوهش، در هر مصاحبه از مصاحبه قبلی تأثیر پذیرفت و پژوهشگر تلاش کرد که مفهوم اجرای استراتژیک و معنا بخشی به آن را در هر مصاحبه نسبت به مصاحبه قبل درست و تکامل یافته‌تر منتقل کند. دست آخر، پس از برگزاری ۱۶ مصاحبه عمیق و چهره‌به‌چهره، اشباع نظری حاصل شد و روند گردآوری اطلاعات پایان یافت. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان به صورت خلاصه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ویژگی و مشخصات مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش

ردیف	صنعت	سابقه کاری
۱	گروه ایران خودرو	مدیرعامل سابق گروه؛ استاد تمام دانشگاه
۲	گروه ایران خودرو	معاون سابق برنامه‌ریزی و استراتژی و مشاور معاونت توسعه صنایع حمل‌ونقل ایدرو
۳	گروه ایران خودرو	معاون سابق صادرات و مشاور فعلی مدیرعامل در حوزه تأمین
۴	گروه ایران خودرو	مشاور مدیرعامل گروه در حوزه استراتژی؛ استاد تمام دانشگاه
۵	گروه ایران خودرو	مدیر سابق مرکز مطالعات استراتژیک؛ دانشیار دانشگاه
۶	گروه ایران خودرو	مدیر استراتژی و برنامه‌ریزی
۷	گروه ایران خودرو	رئیس استراتژی
۸	شرکت ساپکو	مدیر امور مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک
۹	شرکت ایران خودرو دیزل	دبیر هیئت‌مدیره و مدیر واحد استراتژی و انطباق
۱۰	شرکت ایران خودرو دیزل	رئیس اداره سیستم‌های اطلاعات استراتژی؛ مدرس (مربی) دانشگاه
۱۱	شرکت ایسیکو	مدیر برنامه‌ریزی استراتژی و مهندسی سازمان و فرایندها
۱۲	شرکت ایسیکو	مسئول واحد برنامه‌ریزی استراتژی؛ مدرس (مربی) دانشگاه
۱۳	شرکت مهرکام پارس	مدیر برنامه‌ریزی استراتژی و ارزیابی عملکرد؛ مدرس (مربی) دانشگاه
۱۴	شرکت ایساکو	مدیر برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵	شرکت ایران خودرو	معاون همکاری‌های بین‌الملل
۱۶	شرکت ایران خودرو	مدیر استراتژی محصول

کدگذاری اولیه و طبقه‌بندی داده‌ها

تعداد کدهای طبقه‌بندی بر ساخته^۱، ۱۱۱ کد اولیه، کانونی و نظری احصا شده از مصاحبه‌ها بود و تمام آنها با توجه به نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد که اشاره به همگی آنها در این مقاله امکان‌پذیر نیست. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه به دست‌آمده از متن مصاحبه‌ها

کدهای اولیه مرتبط	عبارات تفکیک شده از متن مصاحبه
جریان یافتن استراتژی در اعماق پیچیده اندیشه کارکنان سطوح سازمان	یک واحد اجرایی موقعی که دارد در مورد کار اجرایی صحبت می‌کند، چقدر استناد می‌دهد به آن بخش از عمق مفهوم آن استراتژی که برایش آمده؛ یعنی چقدر درک کرده که سازمان باید به این سمت برود. آن موقع من حس می‌کنم استراتژی به نوعی جریان پیدا کرده در بدنه اجرایی سازمان. استراتژی را انسان می‌خواهد پیاده کند؛ افکار انسان به [میزان] پیچیدگی انجام او پیچیده است.
فاتح قلوب	می‌خواهم از این‌ها برسیم به یک جمله دیگر؛ مثلاً مدیریت دلی یا مدیریت عاطفی. مشارکتی نه؛ مشارکتی هست، در تمام دنیا دارند این کار را انجام می‌دهند. ما به یک چیزی بالاتر از آن احتیاج داریم برای اجرای استراتژیک. مدیر باید بتواند بر دل‌های کارکنان مسلط شود.

ادامه جدول ۴

عبارات تفکیک شده از متن مصاحبه	کدهای اولیه مرتبط
من زبان واحدهای اجرایی و تولید را بلد بودم. گفتند چون ایشان در مرکز تحقیقات بوده، تولید بوده، کیفیت بوده، این آدم می‌تواند استراتژی را پیاده کند. من زبان همه اینها را بلد بودم و رفیق بودیم با هم و نمی‌توانستم برای اینها ژست و قیافه بگیرم! باید بخش استراتژی بتواند به راحتی ارتباط بگیرد با واحدهای دیگر و با زبان خودشان با آنها حرف بزند.	نزدیکی و هم‌خوانی ادبیات استراتژی با ادبیات کارکنان نفوذ واحد استراتژی در دل سازمان و درک عملیات آن
مهم‌ترین موضوعی که باعث ایجاد تعهد کارکنان می‌شود، اعتقاد مدیریت ارشد به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. وقتی اعتقاد از بالا به پایین، وجود داشته باشد و شکل‌گیری استراتژی‌ها از پایین به بالا اتفاق بیفتد، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مانند نخ یک تسبیح، توسط کارکنان به خوبی اجرا می‌شود.	تنیدن نخ تسبیح استراتژی اعتقاد و تعهد مدیران ارشد به استراتژی
اساساً برای چه مدیران عامل عوض می‌شوند؟ برای اینکه طرف با سیاق و روش متفاوت بتواند به نتایج متفاوت برسد؛ یعنی استراتژی، گارد ذهنی و اسلوب رهبری آن مدیر است. این دیگر بستگی به آن مدیر دارد که چه طوری عمل بکند.	اسلوب رهبری استراتژی
مراکز تصمیم‌گیر سازمان، بعضی وقت‌ها قائم به فرد است. مثلاً شما دو سه نفر رو دارید که اینها خیلی تأثیرگذار هستند در سازمان و می‌توانند نقش مؤثری در اجرای استراتژی داشته باشند.	ارتباط حوزه استراتژی با حوزه‌های قدرت سازمان
وقتی آقای ... آمد، گفت اصلاً واحد استراتژی چیست؟ منحل کنید؛ هر واحدی می‌رفت می‌گفتند باید با واحد استراتژی هماهنگ کنیم؛ لذا گفت این استراتژی چیست که همه می‌گویند باید با آن هماهنگ کنیم! برویم اصلاً ساختار واحد استراتژی را به هم بریزیم.	نداشتن جایگاه و قدرت رسمی واحد استراتژیک
اینجا هر چه می‌خواهی برنامه‌های استراتژی پیشرفته‌تری را اجرا کنی، بیشتر با چالش‌انگیزه و نبود شادابی در کارکنان مواجه می‌شوی.	نبود شادابی در محیط کار

کد نظری ۱: ماهیت اجرای استراتژیک^۱

آنچه در تمام این پژوهش بحث محوری است و به باور مشارکت‌کنندگان نیز باید بتوان در خصوص چپستی و ماهیت آن آگاهی و دانش ایجاد کرد، مفهوم اجرای استراتژیک است که درک آن از منظر مشارکت‌کنندگان با مضمون‌پردازی^۲ پژوهشگر معنا می‌یابد. در واقع مضمون حکمی است که جایگزین ایده‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه می‌شود و آنچه را در حال وقوع است، خلاصه کرده، توضیح می‌دهد و به جلوه‌های گوناگون آن معنا و هویت می‌بخشد (سالدنا، ۱۳۹۵: ۲۶۷). در تجربه‌های مستقیم و غیرمستقیم مشارکت‌کنندگان، چپستی و ماهیت اجرای استراتژیک در قالب سه بُعد کانونی معنا گرفت و بر ساخته شد: بعد فردی، بعد تشکیلاتی - ساختاری و بعد عملیاتی. برای نمونه، مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که ماهیت اجرای استراتژیک این است که کارکنان سازمان نسبت به آن کاری که می‌خواهیم انجام دهیم فهم و دید روشنی پیدا کنند و سپس این ذهنیت آنان تبدیل به رفتار شود و درگیر خلق نوآوری‌ها و فرصت‌های آتی شوند؛ از این رو، باید با ارتقا و تعالی دانش کارکنان از استراتژی و با صرف هزینه و زمان، بتوان استراتژی را در اعماق ذهن پیچیده کارکنان جاری ساخت تا رفتار اجرایی آنان نیز بر همین اساس شکل گیرد. بدین ترتیب، با ایجاد و فراهم آوردن امکانات لازم در سازمان و رفع ابهام‌های ذهنی کارکنان از استراتژی و همچنین، خرد کردن آن به فرایندها و وظایف سطوح سازمان، هر کس تکلیفش روشن می‌شود و سازمان استراتژی را می‌فهمد.

1. The nature of Strategic Execution
2. Thematizing

جدول ۵. کدها و مفاهیم مرتبط با ماهیت اجرای استراتژیک

کدهای نظری	کدهای کانونی	کدهای اولیه
ماهیت اجرای استراتژیک	بُعد فردی	جریان یافتن استراتژی در اعماق پیچیده اندیشه کارکنان سطوح سازمان
		تبدیل ذهنیت کارکنان از استراتژی به رفتار خلاق، نوآورانه و سودمند
	بُعد تشکیلاتی - ساختاری	استمرار، نفوذ، جامعیت و نهادینه شدن استراتژی در سازمان
		تخصیص و تجهیز منابع و تغییر ساختار سازمان برای حمایت از استراتژی
	بُعد عملیاتی	فرایند چگونه انجام دادن استراتژی

کد نظری ۲: اهرم مولد/زایای اجرای استراتژیک^۱

در این جا به آن بخش از عواملی اشاره می شود که ایجادکننده مفهوم اجرای استراتژیک است. از آنجا که این دسته عوامل، در ایجاد مفهوم اجرای استراتژیک نقش مثبت دارند، برای ساخت و معنابخشی آنها، پژوهشگر از مفهوم انتزاعی «اهرم» بهره برد. عواملی که می توان با برخورداری از آنها، همانند اهرم، سازمان را در جهت تحقق استراتژی هایش راه انداخت، «اهرم مولد/زایا» معنا یافته اند. مطابق جدول ۶ این عوامل در شش کانون دسته بندی شدند.

جدول ۶. کدها و مفاهیم مرتبط با اهرم مولد/زایای اجرای استراتژیک

کدهای نظری	کدهای کانونی	کدهای اولیه	
اهرم مولد/زایای اجرای استراتژیک	مشارکت کارکنان در فرایند شکل گیری استراتژی	رضایت کارکنان از سازمان	
		برنامه ریزی تعاملی	
	اسلوب رهبری استراتژی	ایجادکردن هم‌ترازی استراتژیک	فاتح قلوب
			استراتژی محور و اقتضایی
			مشارکتی/تفویضی
	ایجاد تناسب استراتژیک	ایجادکردن زنجیره ارزش استراتژی	هم‌راستا کردن استراتژی واحدها
			اتصال اجزای استراتژی به مشوق های انگیزشی و مالی
			متعهد بودن به اهداف جذاب
	توانمندسازی کارکنان	درگیری ذهنی و تعلق کارکنان به استراتژی	جذب کارکنان در راستای استراتژی های آینده
			شکل دهی مدل ذهنی کارکنان مبتنی بر استراتژی
			ارتقای دانش کارکنان از استراتژی
			تفویض اختیار
رهبری تغییر و تحول آفرینی	ایجادکردن هم‌ترازی استراتژیک	گام های کوتاه تغییر در جهت استراتژی	
		نزدیکی و هم‌خوانی ادبیات استراتژی با ادبیات کارکنان	
		نفوذ واحد استراتژی در دل سازمان و درک عملیات آن	
		نگاه به بیرون و نگاه به درون	

برای نمونه، از منظر مشارکت‌کنندگان، یکی از مقوله‌های مهم در شکل‌گیری اجرای استراتژیک در سازمان، این است که مدیر ارشد چگونه و با چه روشی می‌تواند استراتژی‌های سازمان را در تعامل با محیط درون و بیرون سازمان محقق کند. این مفهوم با کد اسلوب رهبری استراتژی مشخص شد. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که اجرای استراتژیک تغییر و تحول در سازمان، باید متناسب با تحولات محیط بیرون سازمان از یک سو و توانمندی و امکانات درون سازمانی از سوی دیگر باشد. یعنی رهبری تغییر در تحول‌آفرینی سازمانی هم‌زمان باید «نگاه به بیرون، نگاه به درون» داشته باشد.

کد نظری ۳: اهرم مباشر اجرای استراتژیک^۱

در این طبقه به آن بخش از عواملی اشاره می‌شود که زمینه‌ساز و تسهیلگر اهرم زبای اجرای استراتژیک می‌شوند، لذا محقق به این طبقه با نام «اهرم مباشر» معنا بخشید.

جدول ۷. کدها و مفاهیم مرتبط با اهرم مباشر اجرای استراتژیک

کدهای نظری	کدهای کانونی	کدهای اولیه
اهرم مباشر اجرای استراتژیک	معماری سازمانی	ایجاد جایگاه قدرتمند و رسمی برای واحد استراتژی
		طراحی ساختار مبتنی بر فرایندهای اجرای استراتژی
	ایجاد کمر بند استراتژی در سازمان	ترجمه کردن استراتژی به اهداف فردی
		تبدیل استراتژی به اقدام‌های ابتکاری کارکنان
	تئیدن نخ تسبیح استراتژی	تسهیلگری و مفسری مدیران میانی
		جامع‌نگری و نگاه سیستمی به صنعت
		برخورداری از بینش و تفکر استراتژیک
		برخورداری از روحیه تعامل و برقراری ارتباطات مؤثر
		آزادگی، صداقت و استقلال رأی
		شخصیت قوی، توانمند و کاریزماتیک
		فراغت بال مدیر ارشد
		هوشمندی استراتژیک
		اعتقاد و تعهد مدیران ارشد به استراتژی
جامعیت و واقع‌بینانه بودن استراتژی		
سیال بودن فرایند شکل‌گیری استراتژی		
دید اجرایی داشتن در حین شکل‌گیری استراتژی		
جهت‌دهی و چشم‌انداز استراتژیک		

مطابق جدول ۷، عواملی که با فراهم آوردن تسهیلاتی، بستر مناسبی در سازمان جهت ایجاد اهرم‌های اجرایی استراتژیک به وجود می‌آوردند در پنج کانون دسته‌بندی می‌شوند. برای نمونه، اکثر مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که مدیران میانی در موفقیت و شکست استراتژی سازمان نقش ویژه‌ای دارند و اگر در سازمان بتوانیم آنها را توانمند کرده و درگیر فرایند شکل‌گیری و تحقق استراتژی بکنیم، می‌توانیم به نتیجه مدنظر دست یابیم؛ از این رو، این مفهوم با کد تسهیلگری و مفسری مدیران میانی از استراتژی مشخص شد. از سوی دیگر، بسیاری از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معتقد بودند که اجرای استراتژی‌های سازمان بدون وجود مدیری استراتژی‌محور که اعتقاد و درک صحیح از اهمیت استراتژی در سازمان داشته باشد، محقق نمی‌شود و به اتفاق، یکی از اهرم‌های مباشر و تسهیلگر در فرایند اجرای استراتژیک را انتصاب مدیری در سازمان می‌دانند که همچون نخ تسبیح، استراتژی را درست بفهمد و انتقال بدهد. کسی که پشتوانه‌ای باشد برای اهداف استراتژیک سازمان و برنامه‌ها و فرایندها و منابع سازمان را با آن هم‌راستا کند.

کد نظری ۴: اهرم کارساز اجرای استراتژیک^۱

از داده‌های مصاحبه‌ها، برخی مفاهیم و مقوله‌هایی برساخته شد که این فرض را برای محقق ایجاد کرد تا آنها را در طبقه‌ای مجزا، به‌عنوان ابزار و امکاناتی که می‌توان از طریق آنها مؤلفه‌های اهرم‌های اجرایی استراتژیک را تقویت نمود، معنا بخشید؛ به همین دلیل، این طبقه را با نام «اهرم کارساز» مفهوم داد.

جدول ۸. کدها و مفاهیم مرتبط با اهرم کارساز اجرای استراتژیک

کدهای اولیه	کدهای کانونی	کد نظری
ارتباط حوزه استراتژی با حوزه‌های قدرت سازمان	ساختار قدرت سازمان	اهرم کارساز اجرای استراتژیک
توازن در قدرت		
تسهیلگر با سایر عناصر محیطی	نقش حاکمیت سازمان در اجرا	
انتصاب مدیر استراتژی محور		
الزام به تسری یافتن استراتژی		
فرایندهای عملیاتی	حاکمیت پروژه	
تعریف کردن پروژه‌های منتج شده از استراتژی		
تبدیل اهداف فردی - گروهی به پروژه		
ارزیابی توانمندسازها	کنترل سیستماتیک و نظارت عملکرد	
داده‌کاوی ^۲		
سنجش میزان اجرا		
سنجش تعهد کارکنان به سازمان		

1. Strategic Execution Instrumental Lever
2. Datamining

مطابق جدول ۸، این عوامل در پنج کانون طبقه‌بندی شدند. برای مثال، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که استراتژی‌ها در سازمان به‌صورت دستوری از منبع قدرت ساختاری سازمانی، محقق نمی‌شوند. باید در سازمان «توازن قدرت» برقرار باشد و هر واحد نفع خود را در استراتژی پیدا کند و خود را در آن شریک بداند. از طرفی، برای نفوذ واحد استراتژی در دل واحدهای سازمان، باید مراکز قدرت هر واحد شناخته شود تا بتوان با آنها در خصوص استراتژی‌ها گفت‌وگو و تفاهم پیدا کرد. این مراکز قدرت، گاهی یک واحد یا یک حوزه صف یا ستاد است، گاهی ممکن است اتحادیه‌های کارکنان یا کارگران باشند، گاهی فردی که بین آنها ذی‌نفوذ است، گاهی یک انجمن و رسانه. از سوی دیگر با توجه به تغییرات شدید و پرتلاطم محیط، دیگر نمی‌توان بر اساس روش‌های کلاسیک تصمیم‌گیری کرد. در عصر امروز بسیاری از استراتژی‌ها مرده متولد می‌شوند؛ چرا که در زمان اجرا، بسیاری از فرضیه‌های اولیه آنها تغییر کرده است، از این رو، به نظر مشارکت‌کنندگان، اجرای استراتژیک نیازمند در اختیار داشتن ابزار قدرتمندی در دست مدیران برای نظارت و کنترل سیستماتیک است تا بتوانند بر اساس آن، تغییرات محیطی را درک کنند و روندهای کلان^۱ را خوب بشناسند و در تصمیم‌گیری دچار محدودیت شناختی^۲ نشوند.

کد نظری ۵: اهرم محرک/جنباننده اجرای استراتژیک^۳

برخی دیگر از مفاهیم برساخته شده در این پژوهش، عواملی را در ذهن محقق طبقه‌بندی کرد که می‌توانستند مستقل از سایر مقوله‌ها، به‌عنوان تحریک‌کننده و تسریع‌کننده مؤلفه‌های اهرم زبایای اجرای استراتژیک معنا یابند؛ از این رو، طبقه جداگانه‌ای با نام «اهرم محرک/جنباننده» برساخته شد.

جدول ۹. کدها و مفاهیم مرتبط با اهرم محرک/جنباننده اجرای استراتژیک

کدهای اولیه	کدهای کانونی	کد نظری
فرهنگ ارتقای کارکنان مبتنی بر دانش	سازمان پویا مبتنی بر ارزش‌های سازمان	اهرم محرک/جنباننده اجرای استراتژیک
کار تیمی		
سرمایه اجتماعی		
رصد تغییرات محیطی	کاهش اتکا به محیط بیرونی	
خودکفایی و اتکا به توان و ساخت داخلی		
انتخاب و همکاری با شریک استراتژیک قدرتمند		
ارتباط نزدیک با فعالیتهای بین‌المللی	پویایی ارتباطی	
سفیران استراتژی		
رسوخ استراتژی بنگاه در سطح ملی	زمینه‌سازی و بسترسازی در سازمان	
نتایج حاصل از استراتژی‌های گذشته		

1. Mega Trend

2. Cognitive Limitations

3. Strategic Execution Instrumental Lever

طبق جدول ۹، این عوامل در پنج کانون دسته‌بندی شد. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند تحقق استراتژی‌ها را تحت تأثیر قرار داده و روند آن را سریع یا کند نماید. ارزش‌هایی همچون همدلی، ممارست، پشتکار و سعه صدر کارکنان و فرهنگ کرامت کارکنان، فرهنگ برنامه‌ریزی، فرهنگ نوآوری و خلاقیت، سازمان را به سازمان پویا تبدیل می‌کند. یکی دیگر از مقوله‌هایی که موجب تسریع اجرای استراتژیک در سازمان می‌شود، وجود افرادی جهت تسریع فرایند ارتباطی در هر واحد با واحد استراتژی هستند که آنها را با کد «سفیران استراتژی»^۱ معنا بخشیدیم.

کد نظری ۶: قوای مخل محیطی در اجرای استراتژیک^۲

هر اهرمی که برای ساخت مفهوم اجرای استراتژیک در سازمان به کار بگیریم، برخی موانع هستند که با تمام قدرت سعی در ایجاد اختلال و نوسان در این اهرم‌ها و ماهیت اجرای استراتژیک دارند. از آنجا که این موانع، قدرت و نیرویی در جهت مخالف ماهیت اجرای استراتژیک در سازمان ایجاد می‌کنند، از منظر مشارکت‌کنندگان و محقق، به «قوای مخل در اجرای استراتژیک» بر ساخته شده و معنا یافتند. مطابق جدول ۱۰، گروه اول از این موانع که عوامل بیرونی سازمان را شامل شدند، در طبقه «قوای مخل محیطی» دسته‌بندی شدند. برای نمونه، از منظر بخشی از مشارکت‌کنندگان، نگاه سهام‌داران بزرگ به سازمان و دخالت در برنامه‌های آن و توجه صرف هر یک از آنها به منافع خود، می‌تواند سازمان را از اجرای استراتژی‌هایش دور کند و ابزاری در دست سهام‌داران بزرگ برای تحقق خواسته‌هایشان قرار دهد یا سیاست‌های اجرایی که از دولت ابلاغ می‌شود، به جای آنکه به صنعت کمک کند و مشوق باشد، بسیار دست‌وپاگیر و محدودکننده است.

جدول ۱۰. کدها و مفاهیم مرتبط با قوای مخل محیطی در اجرای استراتژیک

کدهای اولیه	کدهای کانونی	کد نظری
انتصاب مدیران دستوری/اتوبوسی	سهام‌داران و سرمایه‌گذاران حقوقی	قوای مخل محیطی
نوسان‌ها و تصمیم‌های سیاسی		
نوسان‌های اقتصادی و کمبود منابع مالی	چرخش اقتصاد بر محور واردات	
لجستیک و تأمین قطعات		
قیمت‌گذاری دستوری	پدرخواندگی دولت	
بی‌ثباتی مدیران		
غلبه نظرها و سلايق حكومتي بر استراتژي بنگاه		

1. Liaison

2. Environmental Interloper Forces

کد نظری ۷: قوای مخل سازمانی در اجرای استراتژیک^۱

دسته دوم از موانعی که مطابق جدول ۱۱، عوامل درونی سازمان را شامل شدند، در طبقه «قوای مخل سازمانی» معنا یافتند. نظر مشارکت‌کنندگان بر این بود روحیه و فرهنگ حاکم بر ما ایرانی‌ها این است که بیشتر به دنبال منافع آنی و کوتاه‌مدت خود هستیم و این فرهنگ در برابر استراتژی که به دنبال محقق ساختن منافع جمعی و سازمانی است، در تضاد است. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که برخی مؤلفه‌های فردی و محیطی می‌تواند در سازمان نیز سرایت کند و سازمان را به چالش بکشاند؛ به گونه‌ای که هرچقدر شما بخواهید استراتژی‌های پیشرفته و متری‌تری را پیش ببرید، بیشتر با چالش‌انگیزه یا نبود خلاقیت و شادابی در بین کارکنان مواجه می‌شوید.

جدول ۱۱. کدها و مفاهیم مرتبط با قوای مخل سازمانی در اجرای استراتژیک

کدهای نظری	کدهای کانونی	کدهای اولیه	
قوای مخل سازمانی	ساختار خمود و ایستا	جذب نامتعارف نیروی انسانی	
		غلبه رویه‌های رسمی و فرهنگ بی‌اعتمادی در سازمان	
		نداشتن جایگاه و قدرت رسمی واحد مدیریت استراتژیک	
	تضاد منافع فردی - سازمانی	وابستگی برنامه‌های استراتژی به مدیر ارشد	ذهنیت و جو منفی در خصوص استراتژی
			عدم استقلال زیرسیستم‌ها
			استفاده تزئینی از ابزار استراتژی
	مدیران نالایق	دل‌مشغولی مدیران به امور روزمره	منفعت‌طلبی شخصی مدیران ارشد
			تصمیم‌های لحظه‌ای مدیران
			نگاه شدید پلیسی و شایعه‌پراکنی
	چابک نبودن کارکنان	فردمحوری کارکنان	نبود شادابی در محیط کار
			نبود خلاقیت و پشتکار در کار

کد نظری ۸: نشانه پدیدار/جلوه‌گر اجرای استراتژیک^۲

مشارکت‌کنندگان زمانی که از ماهیت اجرای استراتژیک و اهرم‌هایی که به زایش آن در سازمان منجر می‌شود و قوای مخل تحقق آن می‌گفتند، به نتایج و خروجی‌های حاصل از آن نیز اشاره کردند. با توجه به مفاهیمی که حاصل شد، مطابق جدول ۱۲، پژوهشگر این عوامل را به معنای «نشانه‌های پدیدار یا جلوه‌گر» طبقه‌بندی کرد. نشانه‌های برون‌سازمانی که جایگاه سازمان و موقعیت رقابتی آن را در بازار تثبیت نموده و موجب ارتقا جایگاه برند در نزد مشتریان

1. Organizational Interloper Forces
2. Strategic Execution Manifestation

می‌شوند. نشانه‌های درون‌سازمانی که ضمن تحقق انتظارات ذی‌نفعان از سازمان و ارضای نیاز آنان، موجب شکل‌گیری تصویر ذهنی مطلوب از سازمان در بین کارکنان و سایر ذی‌نفعان شده و تعهد و تعلق سازمانی در آنان ایجاد می‌کند.

جدول ۱۲. کدها و مفاهیم مرتبط با نشانه پدیدار/جلوه‌گر اجرای استراتژیک

کدهای نظری	کدهای کانونی	کدهای اولیه
نشانه پدیدار/جلوه‌گر	نشانه برون‌سازمانی	تثبیت و پایدارسازی اهداف
		افزایش عملکرد سازمان
	نشانه درون‌سازمانی	بهره‌وری، اثربخشی، سودآوری
		ذی‌نفعان راضی و خوشحال

نگارش و تدوین نظریه

پس از اجرا و پایان یافتن مراحل کدگذاری، در این مرحله مهم‌ترین قسمت نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرایانه اتفاق می‌افتد. در این قسمت تئوری پنهان شده در انبوهی از داده‌های احصا شده، خود را نمایان می‌سازد، رخ می‌نمایاند و پژوهشگر تلاش می‌کند در نهایت امانت‌داری درباره آنچه در واقعیت داده‌ها رخ داده است، چهره این نظریه را عیان ساخته و آن را همچون نوزادی تازه متولد یافته به جهان دانش معرفی نماید (رشیدی و فراستخواه، ۱۳۹۷).

نظریه به دست آمده در این پژوهش این‌گونه تبیین می‌شود:

«اجرای استراتژیک یعنی تبدیل ذهنیت کارکنان سطوح سازمان از استراتژی به رفتار خلاق، نوآورانه و سودمند که در اعماق پیچیده اندیشه آنان جریان یافته و با تخصیص و تجهیز منابع و تغییر ساختار، موجب تحقق استراتژی‌ها و استمرار، نفوذ، جامعیت و نهادینه شدن آن در سازمان می‌شود. این معنا از چیستی اجرای استراتژیک، در قالب ابعاد فردی، تشکیلاتی - ساختاری و عملیاتی دسته‌بندی می‌شود که با فراهم شدن آنها، زمینه تحقق استراتژی‌های قصد شده سازمان مهیا می‌شود. به این منظور باید در بستر سازمان اهرمی نیرومند ایجاد کرد که به تبلور و زایش فرایند اجرای استراتژیک منجر شود. این «اهرم زایا»ی اجرای استراتژیک، خود متأثر از سه اهرم دیگر در سازمان است. نخست، «اهرم مباشر» بوده که زمینه‌ساز و تسهیلگر مؤلفه‌های اهرم زایاست و با فراهم آوردن تسهیلاتی، بستر مناسبی در سازمان جهت ایجاد اهرم زایای اجرای استراتژیک به وجود می‌آورد. دوم، «اهرم کارساز» است که به عنوان ابزاری مؤثر، امکاناتی را در اختیار اهرم زایای اجرای استراتژیک قرار داده و این اهرم را تقویت می‌کند. سوم، «اهرم محرک/جنباننده» است که نقش تحریک‌کنندگی مؤلفه‌های اهرم زایای استراتژیک را دارد و به تسریع در عملیات آنها منجر می‌شود.

در برابر نقش ایجابی اهرم‌های چهارگانه فوق، موانعی در محیط درونی و بیرونی سازمان وجود دارند که قدرت و نیرویی در جهت مخالف ماهیت اجرای استراتژیک و اهرم‌های سازنده و متأثر بر آن ایجاد می‌کنند. این قدرت‌ها در دو طبقه «قوای مخل محیطی» و «قوای مخل سازمانی» معنا بخشیده می‌شوند.

در نهایت، در نتیجه زایش و تبلور پدیده اجرای استراتژیک در سازمان، نشانه‌هایی جلوه می‌نمایند که در دو کانون

«نشانه درون‌سازمانی» و «نشانه برون‌سازمانی» طبقه‌بندی می‌شوند.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش، ماهیت اجرای استراتژیک را در بافت^۱ صنعت خودروسازی ایران تبیین کردند. بافتی که با مؤلفه‌های خاص خود، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع کشور و دنیا، در طول ۲۰ سال اخیر تلاش کرد تا فرایند شکل‌گیری و تحقق استراتژی در سازمان را به‌صورت رسمی ساختارمند کند. با نظریات حکومتی و سیاسی، مدیران متعددی را تجربه کرد که گاهی ساختار استراتژی را به اوج رسانده و محور صنعت کردند و گاهی آن را بی‌مصرف دانسته و به حقیقت ذلت کشانند. در این بافت، فضای امنیتی و سیاسی، دخالت‌های نهادهای تصمیم‌گیری و اجرایی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، اندازه و گستردگی و تنوع فعالیت‌های سازمان، عدم قطعیت و ابهام محیطی و تحریم‌های بین‌المللی، شرایطی را فراهم آورده است که بتوان به‌خوبی شاهد ظهور و سقوط، موفقیت و شکست و ویژگی‌های منحصر به فردی برای فرایند استراتژی بود تا مبتنی بر آن، ریشه‌های ساخت نظریه‌ای برای ماهیت اجرای استراتژیک و الگوی تحقق آن را جست‌وجو کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر هدف اصلی، طراحی الگوی فرایندی اجرای استراتژیک جهت تحقق استراتژی‌های سازمان بود و تلاش شد تا ضمن ارائه مفهومی جدید از ماهیت اجرای استراتژیک و مشخص کردن ابعاد آن، مؤلفه‌های مختلف اثرگذار بر/ از آن با توجه به بافت صنعت خودروسازی ایران، واکاوی و بازنمایی شود (شکل ۱). در این الگو، تعریف جامعی از ماهیت اجرای استراتژیک در سه بُعد فردی، تشکیلاتی - ساختاری و عملیاتی ارائه می‌شود که ساخت یافته از تعامل چهار اهرم زیبا و مولد، اهرم مباشر، اهرم کارساز و اهرم محرک و جنباننده این پدیده است.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر این باورند که راهبرد و اسلوب رهبری مدیر ارشد، به چگونگی ایجاد تعامل بین کارکنان و استراتژی سازمان با ترسیم مدل ذهنی مؤثر از نقش تحقق استراتژی در زندگی سازمانی و شخصی آنها و رشد دانش کارکنان از استراتژی با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهیج یا دوره‌هایی با عنوان تربیت مدیران فردا، و سپس واگذاری مسئولیت تحقق هر استراتژی به واحدهای مرتبط، اصلی‌ترین نقش را در بین مقوله‌های اهرم زیبای اجرای استراتژیک ایفا می‌کند. این نتیجه با آنچه ساها، سرچینون، سینگ و داهیا^۲ (۲۰۲۰)، در خصوص رهبری اخلاقی و پاسخ‌گویی اجتماعی مدیران ارشد سازمان به آن اشاره می‌کنند، هم‌گرایی دارد. ارتقای دانش و پیامد آن، تفویض اختیاری که به کارکنان داده می‌شود، به‌عنوان بُعد معنوی و انگیزشی برایشان از اجرای استراتژیک بوده و درگیر نمودن آنها در سود و زیان سازمان ناشی از تحقق استراتژی‌ها با مشوق‌های مختلف مالی، به‌عنوان بُعد مالی، رضایت و تعهد بیشتر به سازمان در ذهن ایشان به وجود می‌آورد. شواهد موجود و مستندات پژوهشی نیز از تحقق استراتژی در رابطه‌ای بلندمدت بین مدیران با کارکنان حکایت دارد (گنس، ۲۰۱۷؛ تانایاوات و سینگتای^۳، ۲۰۱۶؛ سالیه و دال^۴، ۲۰۱۳). این امر در سطح تشکیلاتی، به هم‌راستایی و هم‌ترازی واحدهای سازمان با استراتژی منجر می‌شود و با ایجاد زنجیره ارزش از استراتژی

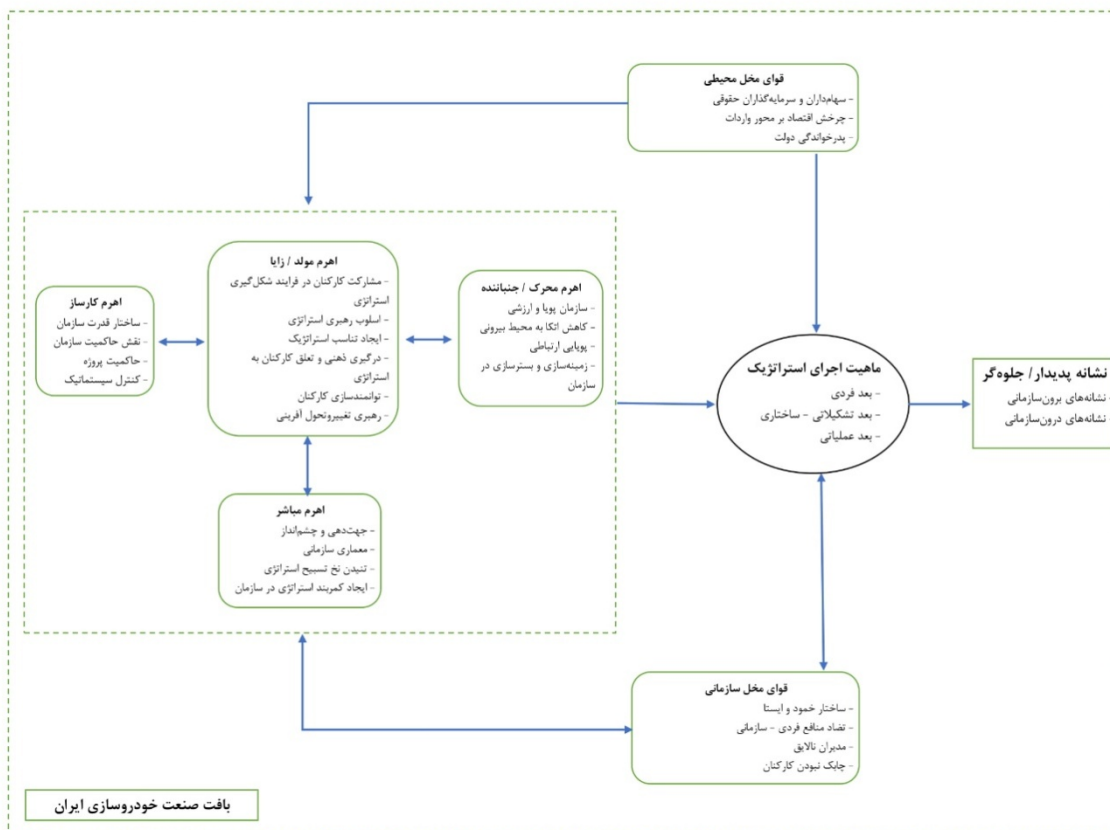
1. Context

2. Saha; Cerchione; Singh and Dahiya

3. Thanyawatpornkul and Siengthai

4. Salih and Doll

در سازمان در تعاملی دوسویه، رضایت کارکنان از سازمان افزایش می‌یابد. این رضایت مجدد به تقویت مدل ذهنی شکل گرفته از استراتژی و تعهد کارکنان به اهداف جذاب استراتژی منجر می‌شود. این نتیجه با تحقیقاتی که به صورت موردی بر هریک از عوامل گفته شده انجام شده بود، هم‌گرایی دارد (یاسین، تاراچی و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ سابورین^۲، ۲۰۱۵؛ باروس و فیسچمن^۳، ۲۰۲۰).



شکل ۱. طرح شماتیک نظریه و اجزای آن

در این حین مدیر باید با نزدیک کردن و هم‌خوان کردن ادبیات استراتژی با ادبیات رایج کارکنان هر واحد، بتواند گام‌های آغازین تغییر را در جهت اجرا بردارد و به این روش واحد استراتژی در دل واحدهای سازمان نفوذ کرده، کار آنها و حرف آنها را بفهمد، بتواند برایشان تبیین کند که چگونه استراتژی می‌تواند بر عملکرد بهتر آنها تأثیر بگذارد. مستندات پژوهشی هم به این اشاره کرده‌اند که سبک رهبری مشارکتی و درگیری بیشتر سطوح مدیریتی با فرایند تحقق استراتژی، به ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان سطوح پایین‌تر و مشارکت آنان در فرایند اجرای استراتژیک منجر می‌شود (اوگباید و هرینگتون، ۲۰۱۱؛ برنز، منا و مولینا^۴، ۲۰۰۸؛ سوال و همکاران، ۲۰۱۵)؛ برای انطباق هر چه بیشتر استراتژی‌ها

1. Yasin; Tarakci et al.
 2. Sabourin
 3. Barros and Fischmann
 4. Brenes, Mena et al.

با سازمان، باید همواره تحرکات رقبا و بازار را رصد کرد تا بتوان با بهره‌گیری صحیح از منابع درونی سازمان و تطبیق سرعت انتقال و تفهیم استراتژی در سازمان با سرعت تحولات محیطی، نگاهی از درون به برون سازمان و از برون به درون سازمان در طول فرایند اجرا در بین تمام کارکنان سطوح سازمان به وجود آورد. این نگاه مدیران، می‌تواند شکاف‌های موجود در سازمان را در انطباق با محیط و سازمان برایشان ملموس کند تا با آگاهی و شناخت کافی از جذب کارکنانی که بتوانند این خلأ را پُر کنند، اقدام نمایند. این موارد پژوهش‌های بروزیک (۲۰۱۸)، لی و همکاران (۲۰۰۸) و کوکس (۲۰۱۰) را تأیید می‌کند. در این صورت است که فرایند جذب کارکنان نیز هدفمند و مبتنی بر نیاز استراتژیک سازمان می‌شود. در این صورت اهرمی قوی در سازمان شکل گرفته است که می‌تواند مولد مفهوم اجرای استراتژیک باشد.

شرکت‌کنندگان در این پژوهش معتقد بودند که اهرم مولد اجرای استراتژیک، به عوامل دیگری نیاز دارد تا بتواند پس از تولد، در سازمان کار کند و از نظر عملیاتی حمایت شود. این عوامل که در چهار دسته طبقه‌بندی شدند، نقش تقویت اهرم زایا و فراهم‌آوردن امکان ایجاد و بقای آن را ایفا می‌کنند و در مجموع اهرم کارساز اجرای استراتژیک را معنا می‌بخشند. اولین این عوامل، طراحی ساختار قدرت سازمان به‌گونه‌ای است که بتواند به توازن قدرت در سازمان منجر شود و امکان ایجاد تمرکز در یک بخش از سازمان را کم و نزدیک به صفر کند. تمرکز قدرت در یک واحد، به وابستگی غیر استراتژیک سایر واحدها به آن منجر می‌شود و به‌جای آنکه استراتژی، محور عملیات سازمان باشد، تمام فرمان‌ها از آن واحد صادر شده و عملاً خواسته و نظر آن در سازمان پیش می‌رود. اگرچه گاهی بنا بر ضرورت سازمان، برخی واحدها، بخش‌ها، گروه‌ها یا افرادی در سازمان حضور دارند که صاحب قدرت بسیج و تهییج مالی یا انگیزشی در کارکنان هستند، از این رو مشارکت‌کنندگان پژوهش اذعان کردند که برای تحقق استراتژی‌های سازمان در این‌گونه موارد یا موارد مشابه، واحد استراتژی باید بتواند ارتباط و نفوذ قوی و مؤثری در این حوزه‌های قدرت در سازمان داشته باشد. سایر پژوهش‌ها در این حوزه نیز به نقش مثبت قدرت سیاسی در سازمان جهت پیشبرد اهداف استراتژیک اشاره می‌کنند که با داده‌های این تحقیق همگرایی دارند (پریور، اندرسون، تامز و هامفریز^۱، ۲۰۰۷؛ هیت، ایرلند و هاوسکیزون^۲، ۲۰۱۳؛ آمو و همکاران، ۲۰۱۹)؛ علاوه بر آن، مدیر جهت تصمیم‌گیری صحیح، به دسترسی به داده‌های صحیح و سیستم‌های مؤثر برای پردازش اطلاعات نیاز دارد. لذا بررسی داده‌های به‌دست‌آمده از محیط و تحلیل منطقی آنها با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، می‌تواند به کشف روند و پیش‌بینی آینده برای مدیران جهت تصمیم‌گیری صحیح بینجامد. این مورد با پژوهش کارلی^۳ (۲۰۲۰) در این حوزه هم‌گراست. یکی دیگر از عوامل اهرم کارساز، نقش حاکمیت سازمان در اجراست. منظور از حاکمیت سازمان، مجموعه‌ای است که در سطح بالاتر از مدیرعامل و تیم اجرایی او، در جهت‌دهی کلان سازمان نقش دارد. حاکمیت سازمان می‌تواند با درک و ضرورت استراتژی‌های طرح‌ریزی شده، مدیر یا مدیرانی را در سازمان انتصاب کند که به استراتژی معتقدند و ویژگی‌های یک مدیر استراتژی‌محور (در اهرم مباشر به این ویژگی‌ها اشاره می‌شود) را احراز

1. Pryor; Anderson; Toombs and Humphreys

2. Hitt, Ireland and Hoskisson

3. Karli

نماید. علاوه بر آن، در قالب حمایت از سازمان و مدیریت مبتنی بر استراتژی آن، خود پایبند به عمل در چارچوب استراتژی باشد و دیگر کارکنان سطوح سازمان را نیز به اجرای آن ملزم کند. علاوه بر آن بتوانند با چانه‌زنی در سطح کلان و ملی (یا هر سطح بالاتر)، تا حد امکان مانع از تأثیر مخرب عناصر تأثیرگذار محیط صنعت و محیط کلان بر تحقق استراتژی‌های سازمان باشد. در بررسی ادبیات پژوهش، به تعریف عامل حاکمیت سازمانی و نقش مثبت آن در جهت اجرای استراتژیک پرداخته شده؛ اما به چگونگی و ابعاد این نقش حمایتی اشاره‌ای نشده است (هیت و همکاران، ۲۰۱۳، برنز و همکاران، ۲۰۰۸؛ ال‌هارتی و همکاران، ۲۰۱۷). عامل دیگر اهرم کارساز را حاکمیت پروژه تشکیل می‌دهد. برای بقا، تثبیت و دوام ماهیت و مفهوم اجرای استراتژیک در سازمان، باید بتوان تمام فرایندهای عملیاتی و پروژه‌های سازمان را به اهداف استراتژی وصل کرد. در این صورت است که سازمان درگیر اجرای پروژه‌های جاری می‌شود، پروژه‌هایی که ریشه در چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان دارد و با اجرایی شدن این پروژه‌ها، استراتژی‌ها نیز محقق می‌شود. این داده‌ها با سایر پژوهش‌های انجام شده که به تأثیر حاکمیت پروژه بر تحقق استراتژی اشاره می‌کنند همگراست؛ اما در این تحقیقات به اینکه چگونه حاکمیت پروژه به تحقق استراتژی‌های سازمان منجر می‌شود، اشاره‌ای نمی‌شود (موساوی و همکاران، ۲۰۲۰؛ راماشالا و همکاران، ۲۰۱۸؛ لاوستد و همکاران، ۲۰۱۸). و آخرین عامل اشاره شده در داده‌های این پژوهش که در ساخت اهرم کارساز جای گرفت، کنترل سیستماتیک اجرای استراتژیک بود. برای اطمینان از اینکه روند اجرای استراتژیک در سازمان به‌درستی پیش می‌رود و نیز حفظ و تقویت موقعیت اجرای استراتژیک در سازمان، به سنجش و ارزیابی مؤلفه‌های توانمند ساز سازمان نیاز داریم. از جمله این توانمندسازها، ارزیابی میزان تحقق چشم‌انداز یا امکان شنیدن صدا و نظرهای مشتریان و انطباق سازمان با آن است. می‌توان تابلوی سنجش شاخص‌های استراتژی ایجاد کرد تا مدام در جلوی چشم کارکنان و مدیران باشد و بتوان میزان اجرا را سنجید. یا برای ارزیابی تعهد کارکنان می‌توان میزان ناراضی‌های ایشان، غیبت و جابه‌جایی آنان، دل‌به‌کارنسپردن و در نهایت خراب‌کاری آنها در اموال سازمان را زیر نظر گرفت. این تجربه‌ها با مطالعات قبلی (آمو و همکاران، ۲۰۱۹؛ عبیدبادر و همکاران، ۲۰۱۷؛ پنینگز^۱، ۱۹۹۸) همخوانی دارد.

مفاهیم دیگری در این پژوهش بر ساخته شد و دسته دیگری از مؤلفه‌هایی را معنا بخشید که نقش تسهیلگر را برای وقوع و تحقق عوامل اهرم زبای اجرای استراتژیک ایفا می‌کنند. این عوامل شاکله اهرم مباشر اجرای استراتژیک هستند که با فراهم آوردن تسهیلاتی، زمینه و بستر مناسبی در سازمان جهت ایجاد اهرم زبای اجرای استراتژیک به وجود می‌آورند. معماری سازمانی، اولین این مؤلفه‌هاست. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به اتفاق نظر، معتقد بودند که اول باید ساختار سازمان مبتنی بر استراتژی تغییر، طراحی و استقرار یابد. یعنی تمام فرایندهای سازمانی به طریقی در واحد استراتژی ریشه داشته باشند و ساختار آن واحدها تقویت‌کننده مفهوم اجرای استراتژیک باشد. این امر موجب تقویت واحد استراتژی در سازمان می‌شود. به علاوه آنکه واحد استراتژی نیز در ساختار رسمی سازمان و نمودار سازمانی، جایگاه قدرتمند داشته باشد؛ به طوری که مستقیم و در سطحی بالاتر از سایر واحدها، ذیل مدیر ارشد سازمان فعالیت کند. واترمن،

پیترز و فیلیپس^۱ (۱۹۸۰)، آکر (۱۹۹۸)، گتس و لی^۲ (۲۰۱۱) و وندر ماس^۳ (۲۰۰۸) نیز به‌طور کلی و جداگانه، بر نقش ساختار سازمانی در تقویت اجرای استراتژیک اشاره کرده‌اند. این جاست که می‌توان با تبدیل استراتژی به اقدام‌های ابتکاری کارکنان و ترجمه کردن استراتژی به اهداف فردی، استراتژی را چون کمربندی مستحکم گرداگرد سازمان کشید و زمینه را برای اجرای استراتژیک در سطوح سازمان فراهم کرد. عامل دیگر سازندهٔ اهرم مباشر، چشم‌انداز، جهت و افق استراتژیک مدنظر سازمان است. این عامل می‌تواند به استراتژی‌هایی که قصد تحقق آن را داریم، ماهیت و هویت ببخشد. برای این منظور باید چشم‌انداز و جهت سازمان واقع‌بینانه طراحی شود تا بتوان با ایجاد وفاق در کارکنان سطوح سازمان و امید و انگیزه به تحقق آن، به استراتژی جامعیت بخشید. از این رو، باید در حین تدوین استراتژی، به اجرای آنچه روی کاغذ نوشته می‌شود، اندیشید و در واقع فرایند اجرای استراتژیک را از مرحلهٔ شکل‌گیری استراتژی و چشم‌انداز آغاز کرد. پژوهش‌های انجام‌شدهٔ گذشته نیز نشان دادند زمانی که استراتژی منسجم و یکپارچه‌ای در پیوند با ماهیت سازمان و محیط طراحی شود، آنگاه سازمان می‌تواند آن را اجرا کند (مورگان و همکاران، ۱۳۹۳؛ کوتاماکی، کراس، ماکلا و رونکو^۴، ۲۰۱۲). از طرفی با استفاده از روش‌هایی همچون تشکیل کارگروه‌های فرایندی تدوین استراتژی در هر واحد یا ایجاد تیم‌های خودمختار یا نظام پیشنهادها، چشم‌انداز، جهت و استراتژی سازمان را از همان بدو شکل‌گیری، در دل واحدها بُرد و به آن در سطوح سازمان امکان سیالیت بخشید. در نهایت، مشارکت‌کنندگان این پژوهش معتقد بودند که مهم‌ترین مؤلفه اهرم مباشر اجرای استراتژیک، تعیین ویژگی‌هایی است که بر اساس آن مدیر استراتژی محور در سازمان منصوب شود. ما در این پژوهش مدیر را همچون نخ تسبیح استراتژی معنا بخشیدیم و این مؤلفه با نام نخ تسبیح استراتژی بر ساخته شد. چنین مدیری باید به موضوع استراتژی دید جامع داشته باشد و بداند که نتیجهٔ تصمیم‌های او و نتیجهٔ استراتژی بر جزء جزء اجزای سیستم سازمان تأثیرگذار است، از این رو باید تفکر سیستمی داشته باشد و واحد خود را بخشی از سازمان و سازمان را جزئی از صنعت ببیند؛ با بینش و تفکر استراتژیک مدام در حال رصد تغییر محیط و یادگیری از محیط در جهت پیشرفت و تعالی باشد؛ بتواند به‌راحتی با کارکنان خود و سایر مدیران و مشتریان و رقبا و سهام‌داران و ذی‌نفعان ارتباط مؤثر برقرار کند و با آنها تعامل نماید؛ آزادی داشته باشد و به‌دنبال منفعت شخصی و گروهی خود نباشد؛ صادق باشد و در تصمیم‌های استراتژیک سازمان، وابستگی به فرد، گروه یا جریانی نداشته باشد و با آزادی، منفعت سازمان و تحقق اهداف سازمان را در نظر داشته باشد؛ فردی پرحصلت و محکم روی منافع جمعی و سازمانی باشد و جهت تحقق استراتژی شخصیتی جذاب و کاریزماتیک داشته باشد؛ به خود اهمیت بدهد و فراغ‌بال داشته باشد؛ مدیریت را تنها حضور در جلسه‌ها و از این جلسه به آن جلسه رفتن نبیند؛ برای خودش به‌عنوان یک انسان ارزش قائل شود و بداند که سلامت جسم او می‌تواند به سلامت اندیشه و کار او نیز منجر شود؛ به ذهنش گاهی استراحت بدهد و زمانی برای مطالعهٔ آزاد و تدقیق در سیستم تحت مدیریتش داشته باشد؛ زمانی برای حضور در بین کارکنان و در

1. Waterman Jr, Peters, and Phillips

2. Getz and Lee

3. van der Maas

4. Kohtamäki, Kraus, Mäkelä, and Rönkkö

کف کارگاه‌های سازمان^۱ اختصاص دهد و بتواند با فراغ بال بیندیشد، هوشمندی استراتژیک داشته باشد؛ یعنی دانش استراتژی را عمیق درک کرده باشد و از ارکان صنعت و کسب‌وکار شناخت دقیق داشته باشد؛ در حین عملیات، بیاموزد^۲ و از روش‌های یادگیری چندحلقه‌ای^۳ برای تحقق استراتژی در سازمان بهره‌برد و دارای شاخک‌های دانشی قوی باشد و تغییرات بستر محیط را حس کرده و کشف کند^۴؛ و در نهایت، به استراتژی معتقد و متعهد بوده و خود را وامدار تحقق استراتژی در سازمان بداند. این ویژگی‌ها در حالی در این تحقیق به دست آمد که پژوهشگران گذشته فقط به نقش مدیر ارشد در تحقق استراتژی تأکید کرده بودند و تنها به برخی ویژگی‌های کلان از جمله اعتقاد و تعهد مدیر ارشد به استراتژی اشاره داشتند (وروایر^۵، ۲۰۱۴؛ جیانگ و کارپنتر^۶، ۲۰۱۳؛ سابورین، ۲۰۱۵؛ یاسین و همکاران، ۲۰۲۰).

در نهایت از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق اکتشافی، عوامل دیگر مستقل از آنچه در طبقات قبل جای گرفت، مفهوم‌سازی شد که نقش تحریک‌کنندگی مؤلفه‌های اهرم زایای اجرای استراتژیک را داشته و به تسریع در عملیات آنها منجر می‌شوند، این عوامل را سازنده اهرم محرک/جنباننده اجرای استراتژیک نامیدیم. بنا بر نظر مشارکت‌کنندگان، سازمان پویا و پرنشاط که ریشه در ارزش‌های سازمان دارد، می‌تواند برانگیزاننده و محرک مؤلفه‌های مولد اجرای استراتژیک باشد. چنین سازمانی با کار تیمی و اهمیت به سرمایه اجتماعی سازمانی شکل می‌گیرد، از این رو، جابه‌جایی و ترک شغل به حداقل رسیده و ارتقای شغلی و تفویض مسئولیت‌ها بر اساس میزان دانش و تعهد و درک آنان به/از اهداف استراتژیک سازمان است؛ چنین سازمانی از جذب نیروهای دانشی و آشنا با فنون و دانش روز استقبال می‌کند و حضور آنان را فرصتی برای تسهیم و انتقال دانش و یادگیری سازمانی می‌داند. داده‌های به‌دست‌آمده با نتایج برخی پژوهش‌های صورت‌گرفته در این خصوص، از جمله جیانگ و کارپنتر (۲۰۱۳)، تاناواوات و سینگتای (۲۰۱۶)، گتس و لی (۲۰۱۱) هم‌گرایی دارد. عامل مهم دیگر به اعتقاد بیشتر مشارکت‌کنندگان، کاهش اتکا بر محیط بیرونی است که می‌تواند وابستگی استراتژی‌های سازمان به تحولات محیطی را به حداقل برساند و اجرا آنها را تسهیل و تسریع کند. برای این منظور، واجب است که مدیر سازمان با رصد و دیدبانی تغییرات محیطی، بر توان داخلی اتکا نماید و بتواند در بخش‌های مختلف، سازمان را به خودکفایی برساند. در پژوهش‌های پیشین نیز محیط صنعت متناسب با نوع آن و ریسک حاصل از عدم اطمینان محیطی در تصمیم‌گیری مدیران به‌عنوان عاملی مؤثر بر تحقق استراتژی‌ها شناسایی شده است (لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ پتیگریو، فرلی و مک‌کی^۷، ۱۹۹۲؛ اوکاموس، ۲۰۰۳). این مهم نیازمند آن است که توان و دانش داخلی ارتقا یابد. یکی از روش‌های ارتقا، انتخاب و همکاری با شریک استراتژیک قدرتمند (داخلی یا خارجی) و تلاش جهت انتقال دانش و سایر منابع در این همکاری به درون مجموعه است. عامل دیگر سازنده اهرم محرک، پویایی ارتباطی است. هیچ سیستمی نمی‌تواند به‌صورت بسته و با قطع ارتباط با جهان پیرامون، به حیات ادامه دهد. از نگاه

1. Shop Floor Manager
2. Action Learning
3. Double loop Learning
4. Sense Making
5. Verweire
6. Jiang and Carpenter
7. Pettigrew, Ferlie, and McKee

سیستمی، سازمان باید بتواند فعالیت‌های بین‌المللی و داخلی در حوزهٔ صنعت خود را به‌خوبی رصد کند و از تحولات رقبا و مشتریان آگاهی کامل داشته باشد. در پژوهش‌های گذشته نیز بر این نکته تأکید شده است که متصل کردن فعالیت‌ها به استراتژی و جریان ارتباطات در سازمان، برابر با افزایش فهم و درک کارکنان است (ون درماس، ۲۰۰۸؛ سوال و همکاران، ۲۰۱۵؛ سلی و دال، ۲۰۱۳). مقولهٔ دیگری که با پویایی ارتباطی به فهم و درک بیشتر استراتژی در سازمان منجر می‌شود، استفاده از نمایندگانی از هر واحد که با موضوع و مفهوم استراتژی آشنا هستند با واحد استراتژی به‌عنوان رابط و سفیر فی‌مابین است که بتوانند نقش مفسری و تسریع‌کننده انتقال استراتژی بین واحدها و سطوح سازمان را ایفا کنند. این افراد را «سفیران استراتژی»^۱ نام‌گذاری کردیم.

عامل دیگر که می‌تواند انگیزه‌بخش و محرک باشد، این است که کارکنان را در جریان نتایج حاصل از استراتژی‌های گذشته قرار دهیم. این امر موجب می‌شود که از پیروزی‌های گذشته نیرو بگیرند و از شکست‌ها، پند. در نهایت، برخی از مدیران ارشد حاضر در مصاحبه‌های این پژوهش معتقد بودند که اگر بخواهیم سازمان، استراتژی‌محور بشود و حول محور استراتژی به فعالیت‌هایش ادامه دهد، باید بتوانیم استراتژی سازمان را یک سطح بالاتر ببریم و به استراتژی بنگاه، گروه یا حتی ملی وصل کنیم. دیگر دغدغهٔ اجرای آن، مخصوص سازمان نیست؛ بلکه مدیر سطح بالاتر هم تحقق استراتژی‌ها و اهداف خود را در تحقق استراتژی سازمان می‌بیند؛ لذا از آن حمایت کرده و چنانچه تغییری هم در سطوح مدیران سازمان رخ دهد، سطح بالاتر، مدیران جدید را موظف به تعهد بر استراتژی‌های گذشته و تحقق آنها می‌داند. موارد فوق در هیچ‌یک از پژوهش‌های گذشته دیده نشده بود.

از مفاهیم برساخته شده در خصوص اهرم‌های زایا/مولد، کارساز، مباشر و محرک/جنباننده، این نکته حاصل شد که این چهار اهرم با یکدیگر تقابل داشته و بر هم متأثرند و ماهیت و ابعاد اجرای استراتژیک، از آثار ناشی از تعامل و تقابل این چهار اهرم بر یکدیگر برساخته می‌شود. نتوانستیم از داده‌های حاصل در این پژوهش، با اطمینان مطلق، تقدم‌وتأخر خاصی برای این چهار اهرم و ارتباط معنادار قوی یک‌سویه بین آنها کشف کنیم؛ اما آنچه مسلم به دست آمد این مهم است که ماهیت اجرای استراتژیک از اثرهای متقابل مؤلفه‌های این چهار اهرم برساخته می‌شود.

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی در قالب مدل مفهومی، شناسایی موانعی بود که در ماهیت اجرای استراتژیک دخالت دارند. طبقات محوری گوناگونی در این بُعد برساخته شدند. دو شرایط مداخله‌گر اصلی در این پژوهش که آنها را قوای مخل معنا بخشیدیم، عبارت‌اند از: قوای مخل محیطی و قوای مخل سازمانی. شرکت‌کنندگان در این پژوهش قوای مخل محیطی را در سه کانون دسته‌بندی کردند. سهام‌داران و سرمایه‌گذاران حقوقی که در پی نوسان‌ها و تصمیم‌های سیاسی، فارغ از اهداف و برنامه‌های استراتژیک، به انتصاب مدیران دستوری نالایق و فاقد ویژگی‌های ذکر شده و گاهی به‌صورت اتوبوسی در سازمان اقدام می‌نمایند. هاید، گرونهگ و جانسون^۲ (۲۰۰۲) و کاندیدو و سانتوز (۲۰۱۵) نیز در پژوهش‌های خود به موانع سیاسی و ساختاری، به‌عنوان موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان اشاره کرده‌اند. عامل بعدی، تسلط تفکر حاکم بر اقتصاد کشور است که معتقد است چرخ اقتصاد و تأمین مایحتاج ملی با فروش نفت و واردات محصولات حاصل

1. Strategy Liaison

2. Heide; Grønhaug and Johannessen

از ارز نفتی می‌چرخد. این تفکر مانع تولید و خودکفایی ملی است و با وابسته کردن صنعت کشور، با کوچک‌ترین نوسان سیاسی و اقتصادی، صنعت در تأمین قطعات و لجستیک به مشکل می‌خورد. در چنین شرایطی نمی‌توان بر پایه برنامه‌ریزی استراتژی صنعت را اداره و استراتژی‌های سازمان را محقق کرد. به اعتقاد بیشتر مشارکت‌کنندگان، نقش مداخله‌گر دولت و غلبه نظرها و سلیقه‌های حکومتی بر سازمان، از جمله قیمت‌گذاری دستوری و عزل و نصب مدیران، نمی‌گذارد که بدون کسب رضایت این پدرخوانده، سازمان مستقلاً و در جهت منافع و اهداف خود، بتواند استراتژی‌هایش را محقق نماید. این نتایج هم‌گرایی دارد با تحقیق هورانی (۲۰۱۷) که در آن به شرایط اقتصادی نامطلوب و مقررات دست‌وپاگیر دولتی اشاره کرد و نقش مخرب آنها بر تحقق استراتژی سازمان را نتیجه گرفت.

بر اساس داده‌های این پژوهش، قوای مخل محیطی، مستقلاً بر ماهیت اجرای استراتژیک و اهرم‌های متأثر بر آن، تأثیر یک‌طرفه می‌گذارد.

مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که عواملی هم از درون سازمان بر ماهیت اجرای استراتژیک اثر مخرب دارند. ساختار خمود و ایستا که قدرت و جایگاه رسمی واحد استراتژی را زائل کرده و با تضعیف آن، برنامه استراتژیک را به نظر شخصی مدیر ارشد وابسته می‌کند. در نتیجه تحمیل نظرهای شخصی مدیر با استفاده از ابزارها و رویه‌های رسمی ساختار خمود و ایستای سازمانی همچون بخش‌نامه و دستورالعمل و... به ایجاد فرهنگ بی‌اعتمادی در سازمان منجر شده و به اصطلاح روند اجرای استراتژیک در سازمان قفل می‌شود. پژوهشگران بسیاری از جمله ین و لیم^۱ (۲۰۱۵)، راموک‌گادی، مورمو، بویکانیو و اویکانیو^۲ (۲۰۱۹)، سالیه و دال (۲۰۱۳) و کاتر و پاکو^۳ (۲۰۱۰)، بر نقش منفی ساختار نامناسب بر اجرای استراتژیک سازمان تأکید کرده‌اند. سپس این ذهنیت به وابستگی زیر سیستم‌ها به سیستم بالاتر و رخوت و رکود و بلاتکلیفی در آنها منجر شده و جو منفی نسبت به استراتژی که اکنون اجرای آن را بی‌فایده می‌بیند، استراتژی را در حد ابزاری تجملاتی و بی‌مصرف پایین آورده و تنها وسیله تزئینی برای مدیران و واحدها قرار می‌دهد که چنانچه با پرسش مواجه شوند، بگویند ما استراتژی داریم! اما در عمل آنچه خود می‌خواهند را انجام می‌دهند. لذا تضاد منافع فردی و گروهی و سازمانی به اوج رسیده و اجرای استراتژیک شکست می‌خورد. چنین موقعیتی، بستر مناسبی برای ظهور و حیات و بقای مدیران نالایقی را فراهم می‌آورد که تنها به دنبال منفعت فردی و گروهی خود بوده و با اخذ تصمیمات مقطعی و لحظه‌ای، دل مشغولی‌شان که تحقق امور روزمره است و فردا خدا بزرگه! را محقق می‌کنند. این روند، خلاقیت و پشتکار، شادابی در محیط کار و روحیه کار تیمی در کارکنان را به حداقل و گاهی به مرز صفر رسانده و به لخت شدن و چابک نبودن کارکنان سازمان منجر می‌شود، کارکنانی که به دنبال ایجاد و پیروی از شایعه‌های درون سازمان هستند و هر رفت‌وآمد و تحولی را با نگاهی بدبینانه و پلیسی زیر نظر می‌گیرند و به شایعه‌ها دامن می‌زنند. این پژوهش معتقد است که در شرایط وقوع و پایداری چنین قوای مخل سازمانی، احتمال شکل‌گیری ماهیت اجرای استراتژیک در سازمان ضعیف و ناشدنی است. موارد فوق، هم‌گرایی کامل دارد با بیشتر پژوهش‌هایی که در خصوص شناسایی موانع تحقق استراتژی صورت گرفته و کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۵)، در یک بررسی مروری آنها را جمع‌آوری و طبقه‌بندی کرده‌اند.

1. Yuen and Lim

2. Ramokgadi; Moreme; Boikanyo and oikanyo

3. Cater and Pucko

بر اساس داده‌های این پژوهش، قوای مخل سازمانی، روی ماهیت اجرای استراتژیک و اهرم‌های آن تأثیر مستقیم گذاشته و نیز می‌تواند از آنان متأثر شود.

از منظر مشارکت‌کنندگان، نشانه شکل‌گیری ماهیت اجرای استراتژیک در سازمان، خود را در دو بُعد برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، جلوه‌گر می‌نماید. افزایش عملکرد سازمان در محیط صنعت و تثبیت جایگاه و دوام و بقای اهداف آن به‌عنوان جلوه‌های بیرونی و افزایش سودآوری و اثربخشی و بهره‌وری بالای سازمان که می‌تواند به تحقق انتظارات ذی‌نفعان و ارضای نیازهای آنان و ابر سیستم از سازمان منجر شود؛ به‌عنوان جلوه‌های پدیدار درونی سازمان حاصل از تحقق اجرای استراتژیک استراتژی‌های سازمان، معنا بخشیده شد. سایر پژوهش‌های مطالعه شده نیز بر حفظ و نگهداری کارکنان، رشد کارکنان و افزایش عملکرد کارکنان به‌عنوان نتایج حاصل از اجرای استراتژیک در سازمان اذعان کرده‌اند که با نشانه‌های جلوه‌گر این پژوهش، هم‌گرایی دارند (او کاموس، ۲۰۰۳؛ ال‌هارتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ زایدی و همکاران، ۲۰۱۹).

فرضیه‌های برساخته از این پژوهش

با استفاده از قابلیت ماتریس ارتباط‌سازی بین کدها^۱ در نرم‌افزار MAXQDA 2020 نسخه ۱۲.۰.۳، تعداد ۲۰ فرضیه ارتباطی بین کدهای برساخت‌شده در این پژوهش، کشف شد. در زیر هشت فرضیه‌ای که بیشترین هم‌بستگی در بین مؤلفه‌های آنها با استفاده از داده‌های حاصل از این پژوهش، به‌دست آمد، به‌ترتیب قوی‌ترین رابطه ارائه می‌شود:

۱. میان «تبدیل ذهنیت کارکنان از استراتژی به رفتار خلاق و نوآور» با «نزدیکی و هم‌خوانی ادبیات استراتژی با ادبیات کارکنان» رابطه وجود دارد.
۲. میان «فرایند چگونه انجام‌دادن استراتژی» با «تبدیل استراتژی به اقدام‌های ابتکاری کارکنان» رابطه وجود دارد.
۳. میان «فرایند چگونه انجام‌دادن استراتژی» با «ترجمه کردن استراتژی به اهداف فردی» رابطه وجود دارد.
۴. میان «اعتقاد و تعهد مدیران ارشد سازمان با استراتژی» با «انتصاب مدیر استراتژی‌محور» رابطه وجود دارد.
۵. میان «فرایند چگونه انجام‌دادن استراتژی» با «انتصاب مدیر استراتژی‌محور» رابطه وجود دارد.
۶. میان «فرایند چگونه انجام‌دادن استراتژی» با «اعتقاد و تعهد مدیران ارشد به استراتژی» رابطه وجود دارد.
۷. میان «جریان یافتن استراتژی در اعماق پیچیده اندیشه کارکنان» با «ارتقای دانش کارکنان از استراتژی» رابطه وجود دارد.
۸. میان «استمرار، نفوذ، جامعیت و نهادینه‌شدن استراتژی» با «نفوذ واحد استراتژی در دل سازمان و درک عملیات آن» رابطه وجود دارد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

۱. با کمک تحقیق کمی و استفاده از ابزار معادلات ساختاری - تفسیری^۱، ارتباط و تقدم و تأخر هر یک از اهرم‌های متأثر بر ماهیت اجرای استراتژیک مشخص و اولویت هر یک از مقوله‌ها و عوامل سازنده اهرم‌ها نیز از طریق رتبه‌بندی عوامل شناسایی شود تا مدیران بدانند حساسیت تحقق کدام یک در هر اهرم بیشتر یا کمتر است؛ کدام‌ها رابطه علی با یکدیگر دارند و کدام عوامل باید به صورت هم‌زمان با هم شکل بگیرند.
۲. این تحقیق در صنعت خودروسازی کشور صورت گرفت، جا دارد مدل این پژوهش در صنایع دیگر، بخش‌های دولتی و خصوصی و سطوح حاکمیتی نیز به منظور ارزیابی کارکرد مدل و ابعاد اجرای استراتژیک، بررسی شود.
۳. سایر پژوهشگران می‌توانند در چارچوب یک پژوهش کمی معتبر، تعمیم‌پذیری و آزمون مدل استخراجی را ارزیابی کنند، به خصوص سناریوهای مختلف و شرایط علی متصور، بررسی شود.
۴. محققان حوزه مدیریت استراتژیک، فرضیه‌های ارائه شده در این تحقیق را که از میزان هم‌بستگی بین کدها، برساخته شد، به صورت کمی آزمون کنند تا درستی و جهت رابطه‌ها در این فرضیه‌ها اثبات شود.
۵. مدیران ارشد اجرایی و استراتژی نیز می‌توانند با بهره‌گیری و ایجاد اهرم‌های چهارگانه، متناسب با صنعت خود، مفهوم اجرای استراتژیک در آن صنعت را معنا ببخشند و با فراهم آوردن شرایط شکل‌گیری ماهیت اجرای استراتژیک، تأثیر آن بر میزان تحقق استراتژی‌های سازمان را در هر صنعت، گزارش کنند.

منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۷). *راهنمای برنامه‌ریزی عملیاتی: اجرای استراتژی (گام به گام)*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جودی گل‌لر، پویا (۱۳۹۹). به کارگیری روش نظریه مبنایی برساخت‌گرا در پژوهش‌های برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات شهری*، ۳۴(۹)، ۳-۱۶.
- دانایی‌فر، حسن؛ سید مجتبی، امامی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
- رشیدی، زهرا؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). مفهوم‌پردازی پدیده سایش از منظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های جامع شهر تهران؛ مطالعه زمینه‌ای. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۴(۴)، ۱۲۳-۱۵۰.
- سالدانا، جانی (۱۳۹۵). *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی (گیویان، عبدالله، مترجم)*. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- مکلان، اندرو (۱۳۹۳). *پیاده‌سازی استراتژی (اعرابی، سید محمد؛ هاشمی، سید علیرضا؛ قادری، محمود، مترجم)*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

مورگان، مارک؛ لویت، ریمون ای؛ مالک، ویلیام (۱۳۹۳). *اجرای/استراتژیک (اعرابی، سید محمد؛ زارع، قاسم، مترجم)*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

References

- Aaker, D. A. (1998). *Developing Business Strategy* (5th Edition ed.). New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Aarabi, S.M. (2018). *Operational Planing: Executive Strategy Astep by Step Guide*. (1st Edition). Tehran: Iran Cultural Studies. (in Persian)
- Alemu, G., Stevens, B., Ross, P., & Chandler, J. (2015). The Use o fa Constructivist Grounded Theory Method to Explore the Role of Socially-Constructed Metadata (Web 2.0) Approaches. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 4, 517-540.
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
- Amjad, M. (2013). *Towards competitive theorizing of strategy implementation process—empirical evidence from applying the RBV lens on implementation process*. (Doctoral dissertation) ,University of Central Lancashire,
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic change*, 28(6), 445-467.
- Anchor, J. R., & Aldehayyat, J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market. *Management Decision*, 54(3), 646-663.
- Andersen, M. A., Lie, M. S., & Nielsen, N., A master thesis, Economics. (2013). The Theoretical Development of strategy Implementation from 1980 to 2013. *Business Administration, Copenhagen Business School*.
- Barros, L. A. M. D., & Fischmann, A. (2020). Strategy code: indicators of organisational alignment for obtaining strategy implementation effectiveness. *International Journal of Business Excellence*, 21(1), 37-63.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57. doi:http://dx.doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350
- Carucci, R. (2017). Executives fail to execute strategy because They're too internally focused. In: Harvard Business Review.

- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: Los Angeles: sage.
- Charmaz, K., & Bryant, A. (2010). Grounded theory in historical perspective: An epistemological account. In *Handbook of grounded theory* (pp. 31-57).
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). Unravelling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries *R&D Management*, 40(1), 222-245.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260-266.
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Strategies of qualitative research: a reflection on grounded theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (in Persian)
- de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 10(5), 333-344.
- Franklen, A., Edwards, C., & Lambert, R. (2009). Understanding The Critical Management Elements That Lead to Success. *California Management Review*, 51(3).
- Genc, E. (2017). *Strategy implementation, organizational culture and performance in Turkish local government*. Cardiff University,
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Getz, G., & Lee, J. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 12(6), 303-307. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17515631111185932>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management*, 18(2), 217-231.
- Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic management cases: competitiveness and globalization* (10th ed.): Mason Cengage Learning, USA.
- Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12-30.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*: FT Press.

- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing Strategy*: Macmillan, New York, NY.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *The International Journal of Educational Management*, 27(1), 4-18. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09513541311289792
- Joudi G., P., (2020). Constructivist Grounded Theory Method Application in Urban and Regional Planning Researches. *Journal of urban studies*, 34 (9), 3-16. (in Persian)
- Kaplan R., S., & P., N. D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1). doi:https://doi.org/10.2307/41165876
- Karli, B. (2020). *Improvement of Clarity as a supporting service for strategy implementation: A client study*. University of Vassa.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178. doi:10.1108/13552551211204201
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Laffan, B. (1988). Policy Implementation in the European Community: The European Social Fund as a case Study. *Journal of Common Market Studies*, 21, 389-408.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*, 1(2), 165-183.
- Löwstedt, M., Räisänen, C., & Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889-898.
- MacLennan, A. (2014). *Strategy Execution: translating strategy in to action in complex organization*. (Aarabi, S.M., Hashemi, S.A., Ghaderi, M. Trans) (Vol. 1st). Tehran: Iran: Cultural Research Bureau. (in Persian)
- Maotwanyane, G. K. (2017). *Addressing the strategy implementation gap with a liabilities approach*. University of Pretoria,
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American journal of community psychology*, 50(3-4), 462-480.
- Morgan, M., Malek, W. A., & Levitt, R. E. (۲۰۰۴). *Executing your strategy: how to break it down and get it done*. (Aarabi, S.M., Zare, R., Trans). (2end Edition). Tehran: Iran Culture Studies. (in Persian)
- Musawir, A. U., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1-16.

- Obeidat Bader, Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. e. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408. doi:10.1108/RIBS-10-2016-0065
- Ogbeide, G.-C. A., & Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 719-738. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09596111111153448
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Pauget, B., & Wald, A. (2018). Creating and implementing organizational innovation: the role of professional identity and network embeddedness in healthcare organizations. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 384-401.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2010). *Strategic Management: Formulation, Implementation*, Irwin. In: McGraw-Hill, Boston.
- Pennings, J. M. (1998). *Strategy Implementation: A Diagnostic Framework*. Retrieved from
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations: The case of the National Health Service*: Sage Publications.
- Petty, N. J., Thomson, O. P., & Stew, G. J. M. t. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. 17(5), 378-384.
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3-17.
- Radomska, J. (2014). Model Of Successful Strategy Execution: Revising The Concept. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(3), 213-220.
- Ramashala, P. A., Pretorius, T., & Steyn, H. (2018). *A Literature Review on the use of Project Portfolios in Effective Strategy Execution: A Proposed Approach to Improve Business Success*. Paper presented at the In 27th international conference on management of technology (IAMOT), Birmingham, UK.
- Ramokgadi, M. H., Moreme, M. D., Boikanyo, D., & Boikanyo, D. H. (2019). *Exploring the barriers to effective strategy implementation in a petrochemical organisation*. University of Johannesburg
- Rashidi, Z., Farasatkah, M. (2019). Conceptualizing of bullying from the perspective of the faculty members of Tehran's comprehensive universities: a Grounded Theory study. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24 (4), 123-150. (in Persian)
- Repenning, N. (2002). A simulation-based approach to understanding the dynamics of innovation implementation. *Organization Science*, 13, 109-127.
- Sabourin, V. (2015). Strategy execution: five drivers of performance. *Journal of Strategy and Management Decision*, 8(2), 127-138.

- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 27(2), 409-429.
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (Giviyani, Abdollah, Trans). (1st Edition). Tehran: Elmifarhangi press. (in Persian)
- Salih, A., & Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business Management Decision*, 8(22), 148-165.
- Saunders, M., Mann, R., & Smith, R. (2008). Implementing Strategic initiatives: A framework of leading practices. *International Journal of Operations Production Management*, 138-155.
- Schaap, J. I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research Review Journal*, 10(2), 2.
- Scheepers, C., & Reddy, M. (2019). Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation. *Journal of Applied Business Research*, 35(4), 109-128.
- Siddique, M., & Shadbolt, N. (2016). *Strategy Implementation literature review*. by "Agrione Center of Excellence in Farm Business Management, Report, March.
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2017). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043-1063. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0172
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015, Mar 2015). Why Strategy Execution Unravels - and What to Do About It. *Harvard Business Review*, 93, 58-66.
- Thanyawatpornkul, R., Siengthai, S., & Johri, L. M. (2016). Employee's perspective towards strategy execution in facility management in Thailand. *Facilities*, 34(11/12), 682-702. doi:http://dx.doi.org/10.1108/F-09-2014-0071
- Trullen, J., Anna, B. N., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150-176. doi:http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12220
- van der Maas, A. (2008). *Strategy implementation in a small island community*. Erasmus Research Institute of Management, Doctoral dissertation., (EPS-2008-127-LIS)
- Verweire, K. (2014). *Strategy implementation*. London: Routledge press.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3),14-26
- Wheelen, T., & Huger, J. (2012). *Concepts in Strategic management and Business policy* (13th Edition ed.). Boston, USA: Pearson / Prentice Hall.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.

- Yasin, A. N., Tarakci, M., Porck Jeanine, P., van Knippenberg, D., & Groenen Patrick, J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Yuen, K. F., Lim, J. M., & Logistics. (2016). Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. *The Asian Journal of Shipping*, 32(1), 49-57.
- Zaidi, F. I., Zawawi, E. M. A., & Nordin, R. M. (2019). *Strategy implementation process for better employees' performance in construction companies*. Paper presented at the MATEC Web of Conferences.