

## الگوی برای اجرای کردن برنامه‌های راهبرد

دکتر نادر مظلومی\*  
علی متولی\*\*

### چکیده

تدوین، اجرا و کنترل راهبرد سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت راهبرد است که ترکیب آنها موجب اثربخشی خواهد شد. اما مطالعات مختلف نشان می‌دهند که بسیاری از برنامه‌های تدوین شده به مرحله اجرایی نرسیده‌اند و یا آن که فقدان الگو و دید جامع به اجرایی شدن برنامه راهبرد باعث راکد ماندن آنها شده است. از این رو نیاز به بسترسازی و مقدمه سازی برای انتقال راهبردها از مرحله تدوین به مرحله عملیات در برنامه‌های راهبرد احساس می‌شود که مساله اصلی این تحقیق است. در واقع این تحقیق به دنبال شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب و کار و عملیات باشد. به عبارت دیگر شرایط اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد را در سازمان‌ها تعیین کنند. اجرایی شدن به معنای بسترسازی و مقدمه سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است.

در این تحقیق برای از روش نظریه داده بنیاد و برای طراحی الگو از چارچوب مدل پارادایم نظریه داده بنیاد اشتراس و کوربین استفاده شده است. در جایی که مبانی نظری کافی وجود نداشته باشد استفاده از این روش توصیه شده است و از آنجا که اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد فاقد مبانی نظری کافی می‌باشد لذا روش نظریه داده بنیاد برای این تحقیق انتخاب شد. مشارکت کنندگان در این تحقیق از سه سازمانی که دارای برنامه راهبرد مدون بوده و آن را اجرایی کرده بودند انتخاب شده‌اند. مشارکت کنندگان ۲۳ نفر از مدیران، معاونان و مشاوران تدوین کننده هستند که با آنها مصاحبه شده است و براساس آن نظریه و الگوی اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد تدوین و طراحی شده است. الگوی طراحی شده نیز در نهایت به تایید مشارکت کنندگان و ناظرین (تعدادی از اساتید دانشگاه) رسیده است.

نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد چرایی و علت اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد را نشان می‌دهد. اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد تابعی از تدوین مشارکتی، تعهد اجرایی مدیران، فضای سازمانی و عوامل درونی است. تدوین مشارکتی (مشارکت نیروی انسانی در تدوین، ایجاد انگیزه برای مشارکت، تشکیل کمیته‌های راهبردی، تدوین کننده ماهر) شرط علی برای ایجاد تعهد اجرایی مدیران است. تعهد اجرایی (اعتقاد مدیران به

\* استادیار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول alimotevalli@gmail.com)

برنامه، تعهد برای اجرای برنامه، تدوین مناسب، اهداف روشن، برنامه امکان پذیر) مقوله محوری و مهم ترین عامل در اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد است. فضای سازمانی (فرهنگ سازمانی، فرهنگ بومی یکسان، انتخاب دقیق کارکنان، ثبات مدیریت) به عنوان بسترحاکم به همراه عوامل درونی (استمرار آموزش‌های تخصصی و ایجاد آمادگی در کارکنان برای پذیرش استراتژی‌ها، ارتباطات، آموزش قبل از اجرا) به عنوان شرایط مداخله‌گر به همراه تعهد اجرایی با تأثیر همزمان، شرایط را برای اعمال مدیریت تغییر (تغییرات ساختاری و فرایندی) مهیا می‌کنند. پیامد مدیریت تغییر، اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد است. نتیجه اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد، تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه‌های راهبرد و یا اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌باشد. سازمان‌ها با اجرای گام به گام این الگو می‌توانند برنامه‌های راهبرد را به مرحله عملیات منتقل نمایند و فاصله بین تدوین و عملیات را تکمیل کنند.

واژگان کلیدی: اجرای برنامه‌های راهبرد، عملیات، مدیریت راهبرد، نظریه داده بنیاد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## بیان مسأله

مرحله اجرای راهبردها و پیاده سازی آن به مراتب دشوارتر از تدوین برنامه راهبرد است، زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبرد را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین استراتژی تاکید و توجه می‌کنند، به اجرای استراتژی توجه افی نمی‌کنند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند (شاه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

آمار نشان می‌دهد که از هر ده راهبرد تدوین شده نه مورد آن با شکست مواجه شده و یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و بیشتر راهبردهاها به مرحله اجرایی شدن نمی‌رسند (اسپکولاند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ آلیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) و برخی دیگر از تحقیقات، آماری بین ده تا سی درصد از موفقیت در اجرای برنامه‌های راهبرد را نشان می‌دهند (راپس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

بر اساس مطالعات متعددی که روی مباحث مرتبط با اجرا انجام گرفته، یکی از دلایل این عدم موفقیت و همچنین راکد ماندن برنامه‌های راهبرد، فقدان الگو و نداشتن دید جامع به اجرایی شدن برنامه راهبرد ذکر شده است (گودوین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ اسپکولاند<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ راپس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ گوشالک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). لدر و ستی<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) نشان داده‌اند که تنها ۲۴ درصد برنامه‌های راهبرد مورد بررسی به مرحله اجرایی رسیده و مابقی یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و یا این که پس از مدتی کوتاه متوقف شده‌اند. سوزان میلر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷) در یک تحقیق با عنوان چهار عامل کلیدی برای اجرایی کردن تصمیمات راهبرد اظهار می‌دارد که بیش از ۷۰ درصد از برنامه‌های راهبرد سازمان‌ها عملاً در اجرا با شکست مواجه می‌شوند. دلیل دیگر عدم توفیق برنامه‌ها در اجرایی شدن به مدیران سازمان‌ها بر می‌شود. مدیران، اوقات زیادی را به برنامه‌ریزی عملیاتی اختصاص می‌دهند و کمتر به اجرا و کنترل راهبرد اهتمام می‌ورزند. زیرا مدیران در مورد تدوین راهبرد بیش از اجرای آن می‌دانند. آن‌ها برای برنامه‌ریزی آموزش دیده‌اند. اما برای اجرای برنامه‌های تدوین شده آموزش نمی‌بینند (ربینیاک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۵). گتز<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) نیز معتقد است

1- A.M. Shah  
2- R.Speculand  
3- Allio  
4- Raps  
5- Godwin  
6- Gottschalk  
7- Lederer, and Sethi  
8- S. Miller  
9- Hrebiniak  
10- Getz

که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای تدوین استراتژی وقت و انرژی صرف می‌کنند برای اجرای آن اهتمام نمی‌ورزند.

لذا پس از تدوین برنامه راهبرد خلایی بین تدوین برنامه راهبرد و عملیات به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب و کار و عملیات باشد. به عبارت دیگر شرایط اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد را در سازمان‌ها تعیین کرده و پس از این مرحله برنامه راهبرد می‌تواند عملیاتی شود. بنابراین مساله، فقدان الگویی اجرایی است که بتواند خلا بین تدوین و عملیات را پر کند و زمینه اجرایی شدن برنامه‌ها را فراهم سازد.

با آن که اهمیت اجرا کمتر از تدوین نیست و اکثر مدیران اذعان دارند که اجرا بسیار مشکل‌تر از تدوین است اما به اندازه تدوین به آن توجه نمی‌شود. جوش و گلوک<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) در تحقیقی نشان دادند که مدیران ۲۳ درصد از وقت خود را به تدوین و برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند در حالی که فقط ۸ درصد از زمان خود را برای استقرار یک سیستم مدیریتی برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌های تدوین شده صرف می‌کنند. شاید یک دلیل آن این باشد که تدوین و انتخاب استراتژی نسبت به اجرا وقت کمتری را می‌طلبد. مساله دیگر، تأکید دروس دوره‌های مدیریت راهبرد، بر تدوین و برنامه‌ریزی، و عدم توجه کافی به اجرای برنامه‌ها است. فقدان توجه رسمی در دوره‌های آموزشی به مقوله اجرا بی‌شک به فقدان توجه، فهم و درک صحیح نسبت به این مساله در دنیای واقعی منجر خواهد شد (رینیاک، ۲۰۰۵، ص ۶). به عبارت دیگر تلاش‌های فکری و علمی تا امروز، بیشتر به ارائه روش‌شناسی‌ها و ابزار تدوین استراتژی متوجه بوده و کمتر به پیاده‌سازی و اجرای آن توجه شده است. در کتاب‌های دانشگاهی مدیریت استراتژیک در فصل‌های مربوط به پیاده‌سازی استراتژی عموماً به توصیه‌هایی در این خصوص بسنده شده و الگوهای محدود این زمینه پوشش کاملی بر روی موضوعات مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی ارائه نمی‌کنند.

از این رو سه دلیل اصلی ضرورت این پژوهش عبارتند از اول: فقدان تحقیقات کافی در زمینه اجرا دوم: توجه زیاد سازمان‌ها به برنامه‌ریزی راهبرد و نیاز آنها به داشتن الگو برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد سوم: عدم توجه کافی به موضوع اجرا در

الگوهای نظری و همچنین کتب مدیریت راهبرد.

## مرور ادبیات

### اجرای‌سازی راهبردها

اجرای شدن، اجرایی کردن، اجرا<sup>۱</sup> عبارت است از یک فرایند واسطه‌ای، شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارات، نوآوری‌ها و استراتژی‌ها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (میتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶؛ نوبل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). این فرایند معمولاً توسط مدیران میانی انجام می‌شود و شامل تعبیر و تفسیر اهداف راهبرد، تخصیص منابع، تفویض اختیار و وظیفه می‌باشد.

واژه اجرا (اجرای شدن) در معنای بسترسازی توسط محققان و صاحب نظران بسیاری به کار رفته است. پیرس و راینسون (۲۰۰۵)، اجرا را در دو بخش بررسی می‌کنند. بخش اول را عملیاتی کردن استراتژی می‌نامند که به تدوین استراتژی‌های کارکردی آن اطلاق می‌شود و بخش دوم را نهادینه کردن استراتژی می‌نامند که در واقع بسترسازی برای اجرا است و به مسائلی مانند تغییر فرهنگ، ساختار، رهبری و پاداش‌ها می‌پردازد. هانگر و ویلن (۲۰۰۱) اجرا را به دو بخش تقسیم می‌کنند. بخش اول سازماندهی برای اقدام و بخش دوم اجرای استراتژی را رهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند. از دیدگاه آنها بخشی از اجرای استراتژی به سازماندهی برای اقدام مربوط می‌شود که این بخش در واقع با بسترسازی مطابق با دیدگاه پیرس و راینسون مطابقت دارد. رحمان سرشت (۱۳۸۴) نیز در کتاب راهبردهای مدیریت، یک فصل را به برنامه‌ریزی برای اجرای راهبرد اختصاص داده است. در مقدمه این فصل ضرورت اجرای راهبردها، فراهم کردن مقدمات اجرا ذکر شده است. برنامه‌ریزی برای اجرای راهبرد به اعتقاد رحمان سرشت با بسترسازی مطابق با دیدگاه پیرس و راینسون و هانگر و ویلن مطابقت دارد.

---

1 . Implementation  
2 . Mintzberg  
3 . Nobel

## جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف در مورد اجرا

پتیگرو<sup>۱</sup> معتقد است که استراتژی سازمانی در سه دسته زمینه، محتوا و فرایند تقسیم می‌شود. منظور از زمینه، موقعیتی است که یک سازمان در ترکیب آن قرار دارد. زمینه سازمان‌ها می‌تواند به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم شود. زمینه داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی می‌باشد و زمینه خارجی شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود. مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند. محتوا شامل مواردی چون منابع، ساختار، سیستم‌ها، نیروی انسانی و تاریخچه سازمانی می‌باشد. فرایند نیز پس از بررسی زمینه سازمانی و محتوای استراتژی (اهداف، پیش فرض‌های ذهنی)، آخرین مرحله از مدل مفهومی اجرای استراتژی فرایند است. اکوموس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) عوامل اجرا را در چهار دسته تقسیم بندی می‌کند. محتوای<sup>۳</sup> استراتژیک، شامل عوامل مربوط به تدوین و توسعه استراتژی متن و زمینه<sup>۴</sup> استراتژیک، که می‌تواند به دو حوزه داخلی و خارجی تقسیم شود. حوزه خارجی شامل عوامل مربوط به عدم اطمینان محیطی و حوزه داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری می‌شود. فرایند<sup>۵</sup>، کلیه عملیات سازمان شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، افراد، ارتباطات و کنترل می‌باشد. س برونداد<sup>۶</sup> که شامل نتایج حاصل از فرایند اجرا می‌باشد.

نوبل (۱۹۹۹) نیز در بررسی عوامل اجرا، بین رویکرد ساختارگرا و رویکرد مبتنی بر فرایند بین شخصی (رفتاری) اجرای استراتژی تفاوت قائل شد و آنها را از هم متمایز ساخت. از نظر محققین ساختارگرا، عوامل مهم در اجرای راهبرد شامل ساختار سازمانی و ساز و کارهای کنترلی هستند. اما از دیدگاه محققین رفتاری، عوامل مهم در اجرای راهبرد شامل اجماع استراتژیک، رفتارهای استراتژیک مستقل، رهبری، فرایندهای اجرا و نهایتاً فرایندهای ارتباطی و تعاملی می‌باشند.

در این تحقیق با تلفیقی از نحوه جمع‌بندی عناصر اجرا توسط پتیگرو، اکوموس و نوبل؛ عناصر اجرا مطابق با دیدگاه‌های مختلف به سه دسته اصلی محتوایی، زمینه‌ای و

1- Pettigrew

2- Okamus

3- Content

4- Context

5- Process

6- Outcome

فرایندی (جدول شماره ۱) تقسیم شده‌اند. متغیرهای محتوایی شامل تدوین کنندگان، استراتژیستها و مدیران میانی است و متغیرهای زمینه‌ای شامل ساختار، فرهنگ و محیط می‌باشد و متغیرهای فرایندی نیز شامل ارتباطات، تخصیص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش و ارزیابی و کنترل می‌باشند.

### چارچوب نظری

در تدوین چارچوب نظری ابتدا کلیه متغیرها و موضوعات مرتبط با اجرا دسته بندی شده است. این دسته بندی موجب می‌شود تا محقق به جای بررسی متغیرهای گوناگون و یا غرق شدن در داده‌ها و اطلاعات بی شمار، در محدوده مرتبط تحقیق کنند. در بررسی دیدگاه‌های مختلف و مسایل مرتبط با اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد؛ متغیرهای اجرا به دو دسته زمینه‌ای و فرایندی تقسیم شد (جدول ۲).





ادامه جدول ۱. متغیرهای کلیدی اجرا مطابق با دیدگاه نظریه پردازان

صاحب نظر	محتوایی			زمینه‌ای				فرایندی				
	تدوین کننده	استراتژیست‌ها	مدیران میانی	رهبری	ساختار	فرهنگ	محیط	تخصیص منابع	پاداش	ارتباطات	سیستم‌های اطلاعاتی	ارزیابی و کنترل
فاگ			√	√	√		√		√	√		√
اشملزر					√	√					√	√
هریسون	√											
دیوید		√		√	√	√		√				
واترمن												
نوبل			√		√							
مانتر												
هانگر				√	√	√						
آلتونن			√	√	√	√		√				
ربینیاک	√								√	√		√
پیرس		√		√	√	√			√			
پریور			√		√	√						√
رحمان سرشت				√	√	√						

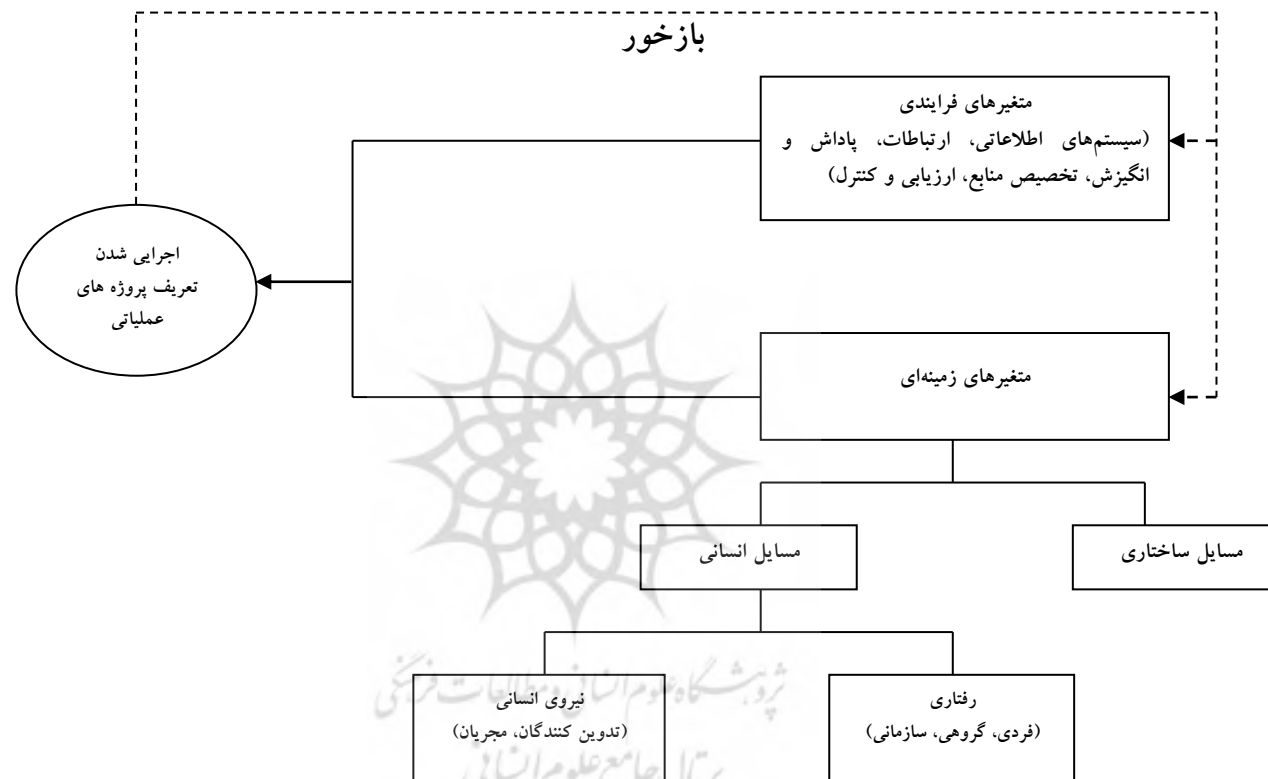
الگوی مفهومی تحقیق نیز براساس متغیرهای شناسایی و تقسیم بندی شده جدول ۲ طراحی شد. از آنجا که کنترل متغیرهای محیطی از عملکرد مدیریت خارج است و از طرفی الگوی تدوین شده باید عملی باشد لذا در این تحقیق اثر محیط به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. تقسیم بندی متغیرهای اجرایی شدن برنامه راهبرد

مسایل ساختاری (تغییرات ساختار سازمانی)				زمینه‌ای	متغیرهای اجرایی شدن برنامه راهبرد
اعتقاد و باور، انگیزه، ادراک و برداشت	فردی	رفتاری	مسایل انسانی		
رهبری، تعارض	گروهی				
فرهنگ، جو سازمانی، تغییر و تحول	سازمانی				
ویژگی‌های تدوین کنندگان		نیروی انسانی			
ویژگی‌های مجریان					
سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی و کنترل، ارتباطات، تخصیص منابع پاداش و انگیزش				فرایندی	

متغیرهای زمینه‌ای: منظور از زمینه، موقعیتی است که یک سازمان در متن آن قرار دارد. زمینه سازمان‌ها می‌تواند به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم شود. زمینه داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی و غیره. زمینه خارجی شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند. در این مقاله زمینه داخلی به عنوان متغیر موثر بر اجرا بررسی می‌شود و زمینه خارجی (محیط) به عنوان متغیر کنترل شونده که تاثیر آن خنثی فرض می‌شود در نظر گرفته شده است. مولفه‌های این متغیر عبارتند از ساختار سازمانی، مسایل انسانی (رفتاری، نیروی انسانی). دو مولفه اصلی نیروی انسانی نیز عبارتند از: تدوین کنندگان و مجریان

تدوین کنندگان: افرادی متشکل از مشاوران بیرونی و مدیران داخلی شرکت که اقدام به تدوین برنامه راهبرد به صورت مدون می‌کنند. در متغیر تدوین کنندگان سه مولفه اصلی بررسی می‌شوند که عبارتند از:



شکل ۱. الگوی مفهومی اجرایی کردن برنامه های راهبرد بر اساس موضوعات اجرا

مشارکت در اجرا: منظور این است که تدوین کننده از فرایند اجرا جدا نباشد. یعنی تیم تدوین کننده متشکل از افرادی باشد که باید استراتژی را اجرا کنند. مهارت و تجربه: منظور تعداد برنامه‌های تدوین شده توسط تدوین کننده و هم چنین میزان آشنایی وی با صنعتی است که سازمان مورد نظر در آن قرار دارد. شهرت و معروفیت: منظور میزان شناخته بودن تدوین کننده در مدیریت راهبرد و تدوین برنامه‌های راهبرد است.

مجریان: مشخصاً مدیران سطوح میانی و عملیاتی سازمان، استراتژی را پس از تصویب مدیران ارشد اجرا خواهند کرد، مگر آنکه اعمال تغییرات گسترده و سراسری در سازمان ضروری باشد. بنابراین درک مجریان از استراتژی تدوین شده در اجرای آن تاثیر زیادی دارد. درک مجریان از استراتژی تدوین شده به دانش و مهارت آنها از مدیریت راهبرد بستگی دارد و توانایی آنها برای اجرای استراتژی به تخصص آنها در آن صنعت و یا حرفه مورد نظر وابسته است. بنابراین دو مؤلفه این متغیر عبارتند از دانش و مهارت مدیران و تخصص آنها.

متغیرهای فرایندی: کلیه عملیات سازمان را شامل می‌شود. این عملیات در هنگام اجرای استراتژی باید متناسب با راهبرد تغییر یابد مؤلفه‌های این فرایند عبارتند از: تخصیص منابع، پاداش و انگیزه، سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباطات، کنترل. اجرایی شدن (اجرا): متغیر وابسته در این چارچوب نظری، اجرایی شدن برنامه است. اجرایی شدن با تعریف پروژه‌های عملیاتی تکمیل و پس از آن برنامه وارد فاز عملیات می‌شود.

### سؤال تحقیق

سؤال اصلی تحقیق این است که: الگوی اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد کدام است؟

### روش تحقیق

این تحقیق به صورت یک تحقیق کیفی و با استفاده از استراتژی تحقیق نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup>، انجام شده است. نظریه داده بنیاد، عبارت است از آنچه که به طور استقرایی از

مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. به عبارت دیگر آن را باید کشف کرد، کامل نمود و به طور آزمایشی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تجزیه و تحلیل که از آن پدیده نشأت گرفته است، تأیید کرد. از آنجا که اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد فاقد مبانی نظری کافی می‌باشد لذا روش نظریه داده بنیاد برای این تحقیق انتخاب شد.

از آنجا که هدف، طراحی الگوی اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد می‌باشد لذا مشارکت کنندگان در این تحقیق از سازمان‌هایی انتخاب شده‌اند که اولاً دارای برنامه راهبرد مدون بوده و ثانیاً برنامه راهبرد خود را اجرایی کرده باشند. دو سازمان تولیدی (ایران ترانسفو، فولاد آلیاژی ایران) و یک سازمان خدماتی (سایکو) جهت همکاری با پژوهشگر اعلام آمادگی کردند.

این سه سازمان از لحاظ داشتن برنامه مدون راهبرد، تدوین راهبردهای کارکردی و تهیه برنامه عملیاتی و اعلام آمادگی برای همکاری با پژوهشگر حایز شرایط لازم بودند. روش نمونه‌گیری در تئوری بنیادی، روش نمونه‌گیری نظری است و این نمونه‌گیری تا جایی انجام می‌شود که به اشباع نظری برسد. در این تحقیق تعداد ۲۳ نفر به مرور انتخاب شده‌اند. مشارکت کنندگان (مصاحبه شونده‌گان) که شامل مدیران اجرایی، مشاوران تدوین کننده و افراد کلیدی موثر در تدوین برنامه راهبرد بوده‌اند از بین این سه شرکت انتخاب شده‌اند. مصاحبه شونده‌گان عموماً افرادی بودند که بیشترین ارتباط را با تدوین برنامه داشته و از جزئیات برنامه نیز مطلع بودند. افراد کلیدی توسط سازمان معرفی و با تعیین وقت قبلی و با وقت کافی مصاحبه عمیق انجام شده است. علاوه بر یادداشت‌های پژوهشگر در حین مصاحبه، اکثر مصاحبه‌ها نیز از طریق دستگاه ضبط هنگام تحلیل بایستی فایل صوتی به متن تبدیل می‌شد و روی متن کدگذاری صورت می‌گرفت.

روش تحلیل در نظریه داده بنیاد و تعریف مفاهیم و مقوله‌ها و دستیابی به نظریه از طریق کدگذاری است. کدگذاری خواندن دقیق و خط به خط داده‌ها و تبدیل آنها به کوچکترین جزء ممکن است (ادیب حاج باقری و دیگران، ۱۳۸۶؛ ص ۱۲۸). کدها در واقع حاصل تجزیه و تحلیل میکروسکوپی داده‌ها هستند (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸؛

ص ۶۰). در واقع پژوهشگر در جریان تحلیل یک مصاحبه به این نکته پی خواهد برد که مصاحبه شونده در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل بحثی را در مورد پدیده مورد بررسی برجسته می‌سازد. کدگذاری باید با ذهنی باز و بدون توسل به ایده‌های از پیش داشته انجام شود (گولدینگ<sup>۱</sup> ۱۹۹۸؛ نقل از دانایی فرد ۱۳۸۴، ص ۶۱). کدگذاری دارای سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> است.

کدگذاری باز: اولین مرحله تجزیه و تحلیل و شکستن اولیه داده هاست. داده‌ها به کوچکترین واحد خود شکسته می‌شوند (ادیب حاج باقری و دیگران، ۱۳۸۶؛ ص ۱۲۸) در این مرحله پژوهشگر بارها داده‌های گردآوری شده را مرور و از زوایای گوناگون به آنها توجه می‌کند. پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آنها را شناسایی کند این مرحله باز نامیده می‌شود زیرا پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مفاهیم می‌پردازد.

کدگذاری محوری: سطح دوم کدگذاری شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها است. لازمه این مرحله مقایسه دائمی داده‌ها است. محقق داده‌های کدگذاری شده را با یکدیگر مقایسه می‌کند و به صورت مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند در می‌آورد (ادیب حاج باقری و دیگران، ۱۳۸۶؛ ص ۱۳۱). واژه محوری توسط اشتراوس و کوربین به کار برده شده است و منظور مشخص کردن ایده‌ای محوری در میان مقوله‌های شناسایی شده است. محقق یکی از مقوله‌ها را به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط آن را با سایر مقوله‌ها مشخص می‌سازد.

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی به تولید تئوری می‌پردازد. در این مرحله مقوله محوری به شکل نظام‌مند با مقولات دیگر مرتبط می‌شود (کرسول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵ نقل از هومن ۱۳۸۵)

روایی در پژوهش کیفی با این پرسش مربوط می‌شود که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون با یکدیگر مربوط است و آنچه را محقق به دنبال سنجش آن است به درستی

1- Goulding  
2- Open Coding  
3- Axial Coding  
4- Selective Coding  
5- Creswell

می‌سنجد؟ (هومن، ۱۳۸۵؛ ص ۵۶). در این تحقیق از بین دیدگاه‌های مختلف در سنجش روایی به عمومی‌ترین و متداول‌ترین روش اکتفا شده و بر اساس نظر مشترک محققان از پنج عامل ذیل برای سنجش روایی استفاده شده است:

**درگیری طولانی:** اگر تحقیقی مدت طولانی انجام شده باشد، این مطالعه به احتمال زیاد روا و موثق خواهد بود. زیرا مطالعه طولانی باعث می‌شود تا درک خوبی از زمینه به دست آید، شرکت کنندگان به محقق اعتماد می‌کنند و به احتمال زیاد حقیقت را می‌گویند و همچنین در یک دوره طولانی احتمال اینکه مفروضات بررسی و تحلیل عمیق شوند بیشتر است (هومن، ۱۳۸۵؛ ص ۷۰). در این پژوهش جمع‌آوری داده‌ها از زمان برقراری ارتباط با نمونه‌های مورد مطالعه، انجام مکاتبات، دریافت اطلاعات اولیه، برنامه‌ریزی برای انجام مصاحبه، رایزنی‌ها و بالاخره حضور در سازمان‌های مورد مطالعه و انجام مصاحبه و بازگشت متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای تایید و تحلیل نهایی بیش از ۹ ماه به طول انجامید. در نهایت الگوی نهایی طراحی شده مجدداً جهت تایید ارسال و نظر مشارکت کنندگان بر روی الگو نیز اعمال گردید.

**بررسی فردی به وسیله اعضا (ممیزی پژوهش):** بررسی توسط اعضا، یک راهبرد مهم و عنصر کلیدی اعتمادپذیری است. ممیزی پژوهش برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند انجام پژوهش استفاده می‌شود. انجام این کار منجر به اصلاح خطاها قبل از نفوذ در مدل می‌شود و به عبارتی پژوهش کیفی حالت خطی ندارد بلکه خاصیتی رفت و برگشتی و اصلاح پذیر دارد (هومن، ۱۳۸۵؛ ص ۷۱). در این پژوهش جهت انجام ممیزی پژوهش با ارایه خلاصه یادداشت‌های مصاحبه به اعضا و همچنین ارسال الگوی نهایی استخراج شده (نظریه اجرایی شدن و مقوله‌ها) و اخذ نظر اعضا اقدام گردید.

**کسب اطلاعات همگنان (بازنگری ناظرین):** کسب اطلاعات همگنان فرایندی برای افزایش اعتمادپذیری یا روایی پژوهش کیفی است (هومن ۱۳۸۵؛ ص ۷۳) در این فرایند می‌توان خلاصه‌ای از پژوهش و مقوله‌های استخراجی را برای ارزیابی ناظرین ارسال کرد تا آنها نحوه کدگذاری داده‌ها و تلفیق مقوله‌ها را تایید کنند. در این تحقیق جهت بازنگری ناظرین الگوی نهایی و نظریه استخراجی تحت عنوان نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد با تشریح و تعریف مقوله‌های علی، محوری، بسترحاکم، شرایط

مداخله گر، کنش‌ها و تعاملات و پیامد به تعدادی از اساتید دانشگاه و دانشجویان دوره دکترای مدیریت راهبرد ارسال شد که تعداد ۱۶ پرسشنامه بازگشت داده شد. در روش‌های کیفی به جای پایایی به اعتبار توجه می‌شود. زیرا در پژوهش کیفی، پژوهشگر خود ابزار اصلی پژوهش است و بنابراین، پژوهش هرگز نمی‌تواند عیناً تکرار شود و همان نتیجه را به دست دهد (هومن، ۱۳۸۵؛ ص ۵۵). پایایی این تحقیق نیز هم‌چون پژوهش‌های کیفی دیگر قابلیت تکرار ندارد. اما از آنجا که این پژوهش در سه سازمان مختلف تکرار شده و مصاحبه شونده‌گان در شرایط سازمانی مختلف و با دیدگاه‌های گوناگون نظرات خود را ابراز نموده و در نهایت نتیجه مشابهی حاصل شده، هم‌چنین نتایج حاصل از پژوهش طبق فرایند ممیزی پژوهش به تأیید مصاحبه شونده‌گان رسیده است، می‌توان گفت این پژوهش قدرت پایایی بالایی دارد.

### جمع‌بندی: نظریه و الگوی اجرایی کردن برنامه‌های استراتژیک

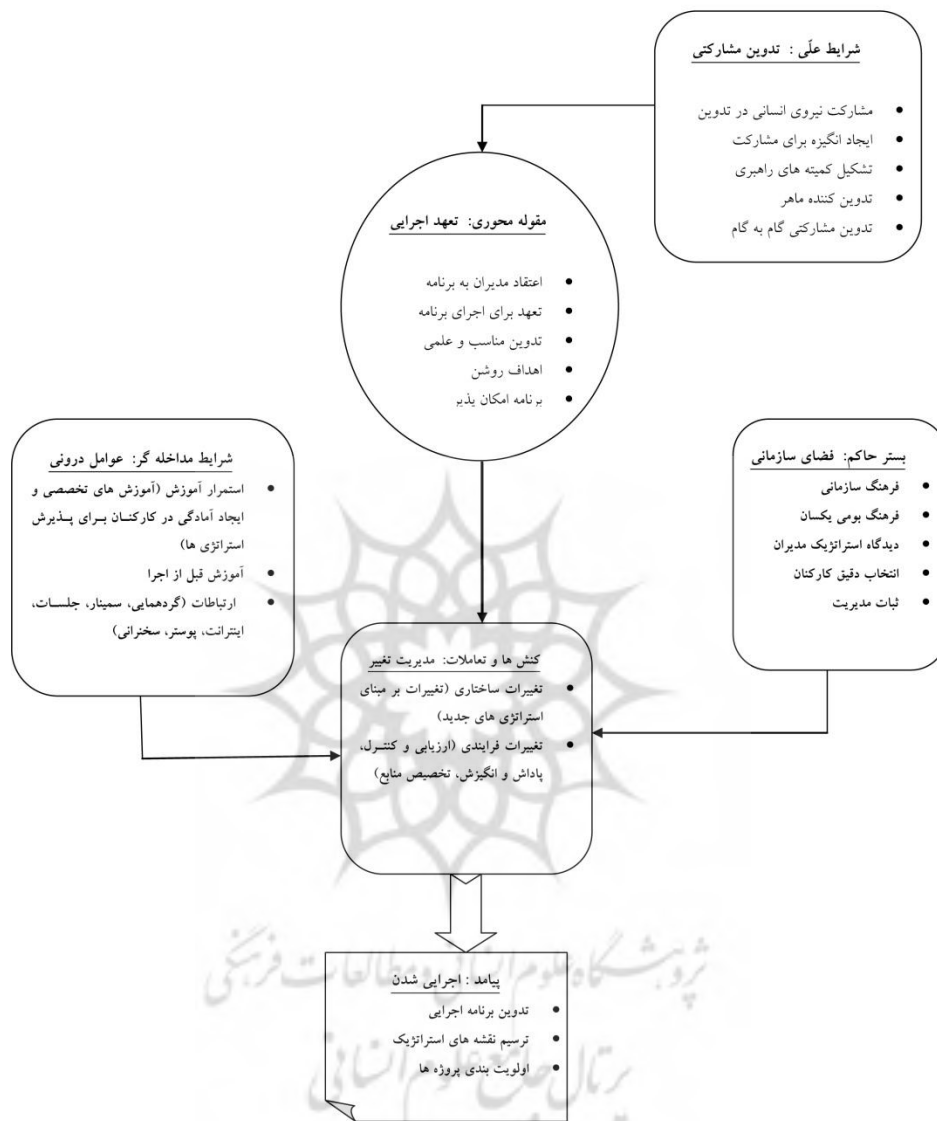
مقایسه نظریه ظهور یافته با ادبیات تحقیق و بررسی میزان تفاوت‌ها و شباهت‌های آن، آخرین گام از تئوری بنیادی است. مقایسه با پیشینه موجود، روایی درونی، تعمیم‌پذیری و سطح تئوری پردازی را افزایش می‌دهد (دانایی فرد، ۱۳۸۳؛ ص ۱۵۱). نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد با ادبیات موجود نیز مطابقت دارد. این مطابقت مقوله به مقوله بررسی شده و در اکثر مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده شباهت‌هایی با نظریه‌ها و الگوهای پیشینه تحقیق مشاهده می‌شود. مقوله‌های شناسایی شده در الگوی نهایی (شکل ۲) با آنچه که در ادبیات تحقیق جمع‌بندی شد و هم‌چنین الگوی مفهومی تحقیق شباهت‌های بسیاری دارد. متغیرهای شناسایی شده در الگوی نهایی ترکیب و منسجم کردن متغیرهایی است که در تحقیقات قبلی به صورت پراکنده به آن اشاره شده است. البته برخی از متغیرها مانند تدوین‌کننده ماهر، کمیته‌های راهبری، آموزش قبل از اجرا، ثبات مدیریت و فرهنگ بومی یکسان نیز در تحقیقات قبلی کمتر به آن اشاره شده است که در این تحقیق به عنوان متغیر اصلی در الگوی نهایی شناسایی شده است. نظریه اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد چرایی و علت اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد را نشان می‌دهد. این نظریه که بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری منتج به کدگذاری انتخابی شده است اینگونه اظهار می‌شود: اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد تابعی از



تدوین مشارکتی، تعهد اجرایی مدیران، فضای سازمانی و عوامل درونی است. این عوامل شرایط را برای اعمال مدیریت تغییر (تغییرات ساختاری و فرایندی) مهیا می‌کنند. اعمال مدیریت تغییر، منجر به اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد می‌شود که تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه‌های راهبرد و یا اولویت بندی پروژه‌ها را در پی دارد.

این نظریه بر اساس مدل پارادایم تئوری بنیادی اشتراس و کورین به صورت الگوی اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد (شکل ۲) که یک الگوی فرایندی است طراحی گردید. اجزای این نظریه که از الگوی اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد استخراج شده‌اند به این شرح است:





شکل ۲. الگوی اجرایی کردن برنامه های راهبرد

### تدوین مشارکتی (شرایط علی)

این مقوله به عنوان شرایط علی در این پژوهش شناسایی شده و متشکل از چند مقوله دیگر است. این مقوله باعث ایجاد و توسعه مقوله محوری می‌شود که در این پژوهش تعهد اجرایی به عنوان مقوله محوری شناخته شده است. تدوین مشارکتی زمینه و علت تعهد اجرایی است. تدوین مشارکتی در واقع کلید اصلی و شرط علی تعهد اجرایی است. محققان بسیاری عامل مشارکت را در تدوین برنامه، تعیین اهداف و انجام امور بررسی کرده‌اند و مشارکت را عامل تعهد دانسته‌اند. به عنوان مثال بیر و ایزستانس معتقدند، فرایند اجرا باید باعث ایجاد مشارکت تمامی ذینفعان گردد.

جدول ۳. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (تدوین مشارکتی)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد
همبریک و کانالا (۱۹۸۹)، دیویس فاگ (۱۹۹۹) بیر و ایزستانس (۱۹۹۶)، سوزان میلر (۱۹۹۷)، فریمن (۱۹۸۴)	شرایط علی: تدوین مشارکتی مشارکت نیروی انسانی در تدوین انگیزه برای مشارکت، کمیته‌های راهبری تدوین کننده ماهر، تدوین مشارکتی گام به گام

### تعهد اجرایی

مقوله محوری عبارت است از پدیده‌ای که اساس و محور فرایند است. با توجه به فرایند اجرایی شدن برنامه راهبرد، در سازمان‌های مطالعه شده و ویژگی‌های مختلف بررسی شده این مقوله به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید. انتخاب مقوله محوری بر اساس تاکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها بوده است. با توجه به مفهوم مشارکت، به هنگام تدوین برنامه استراتژیک، باید به نظرات و دیدگاه‌های گروه‌های مختلف توجه گردد. انگیزه‌ها نیز در ایجاد تعهد نقش مهمی دارند. سیستم پاداش، اعم از پاداش پولی و غیرپولی، باید توانایی برانگیختن کارکنان سازمان را داشته باشد. به منظور ایجاد ارزش‌های مشترک، سازمان‌ها باید مطمئن شوند رفتارهایی که اجرای هر برنامه استراتژیک در پی دارد، برخلاف رفتارهای پذیرفته شده در سازمان نیست.

جدول ۴. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (تعهد اجرایی)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد
دیویس فاگ (۱۹۹۹)، کلین و سرآ (۱۹۹۶)، فریمن (۱۹۸۴)، رحمان سرشت (۱۳۸۴)	مقوله محوری: تعهد اجرایی اعتقاد مدیران به برنامه، تدوین مناسب و علمی، اهداف روشن، برنامه امکان پذیر

تحقیقات پیشین علاوه بر این که عامل تعهد به عنوان یک عامل اصلی در اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد شناسایی شده است همچنین به نوعی این عامل را معلول مشارکت افراد دانسته‌اند. تحقیق حاضر نیز با یافته‌های تحقیقات قبلی مطابقت دارد و به طور روشن تدوین مشارکتی را پیش نیاز تعهد می‌داند. به عبارت دیگر تعهد اجرایی معلول تدوین مشارکتی است و بدون آن سازمان در اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد با بی‌مسئولیتی و عدم تعهد مدیران مواجه خواهد شد.

فضای سازمانی (بستر حاکم)

به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تاثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش، فضای سازمانی به عنوان بستر حاکم بر مدیریت تغییر به عنوان کنش‌ها و تعاملات تاثیر می‌گذارد.

جدول ۵. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (فضای سازمانی)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد
بردوین (۱۹۸۴)، پیرس و رابینسون (۲۰۰۵)، هانگر و ویلن (۲۰۰۱)، دیوید (۱۹۹۹)، اشملزر (۱۹۹۲)، سایمونز (۱۹۹۵)، اندروز (۱۹۸۷)	بستر حاکم: فضای سازمانی فرهنگ سازمانی، فرهنگ بومی یکسان، دیدگاه راهبرد مدیران انتخاب دقیق کارکنان، ثبات مدیریت

اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجاست که به کارکنان یک سازمان هویت می‌دهد، باعث افزایش تعهد آنها نسبت به سازمان می‌شود و همچنین در سازمان ثبات ایجاد می‌کند (ویلن و هانگر، ۲۰۰۱، ص ۱۰۷). سایمونز (۱۹۹۵) نیز جهت اجرای استراتژی

به "سیستم عقاید" اشاره می‌کند که در واقع ارتباطی نهادینه با فرهنگ دارد. سیستم عقاید یک مجموعه پیچیده از تعاریف است که توسط مدیران ارشد هر سازمان تدوین می‌گردد و شامل هدف، ارزش‌های پایه و جهت سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی بستر مناسبی است که استراتژی سازمان بر مبنای آن تدوین می‌شود.

دیدگاه فرهنگی مدیران نسبت به سازمان و حس تعلق آنها و روابط گرم و صمیمانه مدیران و کارکنان شرایطی را به وجود می‌آورد که کارکنان سازمان را از آن خود بدانند و به آن عشق بورزند. یک دست بودن نیروی انسانی از نظر ارزش‌های اخلاقی مشترک، بومی بودن و داشتن تحصیلات مشابه منجر به پیدایش فرهنگ مشترک بین افراد شده و این خود می‌تواند فرهنگ سازمانی مشترک ایجاد کند. در فولاد آلیاژی ایران و ایران ترانسفو مدیران میانی و کارکنان صف اکثراً بومی بودند. این بومی بودن و استقرار کارخانه در شهر محل سکونت کارکنان منجر به ایجاد حس تعلق خاطر کارکنان به سازمان شده است و از طرفی فرهنگ یکسانی را در سازمان به وجود آورده است. بنابراین مشاهده می‌شود که اجرای استراتژی مستلزم وجود رفتارهای حمایتی کارکنان و تعهد آنان به شرکت و راهبرد است. رفتارهای کارکنان نیز تحت تاثیر فرهنگ سازمانی است. دیدگاه راهبرد مدیران را می‌توان همان نقش رهبری ذکر کرد که در این پژوهش با توجه به تاکید مصاحبه شوندگان بر ذکر دیدگاه راهبرد این مقوله به این عنوان نامیده شده است. در واقع آنچه تدوین استراتژی و اجرای آن را در سازمان جاری می‌سازد بر اساس دیدگاه و تفکر راهبرد مدیران ارشد و به خصوص موسس شرکت است.

### عوامل درونی (شرایط مداخله‌گر)

شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (مدیریت تغییر) تاثیر می‌گذارند. این شرایط در الگوی اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد شامل مقوله آموزش و ارتباط در مدیریت، ارتباطات به معنای انتقال اطلاعات تعریف می‌شود (الوانی، ۱۳۸۸؛ ص ۱۷۴). بنابراین تمام ابزار و وسایل از نامه‌ها و مکاتبات اداری گرفته تا نشریات داخلی، اینترنت، جلسات و سخنرانی‌ها و سمینارها که به نوعی انتقال اطلاعات را موجب شوند در مقوله ارتباطات قرار می‌گیرند.

ارتباطات منجر به افزایش آگاهی کارکنان از برنامه راهبرد و راهبرد ها و اهداف جدید می شود.

#### جدول ۶. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (عوامل درونی)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه های راهبرد
همبریک و کانالا (۱۹۸۹)، دیویس فاگ (۱۹۹۹) ربینیاک (۲۰۰۵)،	شرایط مداخله گر: عوامل درونی استمرار آموزش، آموزش قبل از اجرا، ارتباطات

تحقیقات قبلی نقش ارتباطات را در تسهیل اجرایی شدن برنامه بررسی کرده اند اما نقش آموزش های ضمن خدمت (تخصصی) و آموزش افراد قبل از اجرایی شدن برنامه های راهبرد کمتر بررسی شده است. لذا در این تحقیق این یافته نشان می دهد که برای تغییر استراتژی سازمان، نگاه و دیدگاه افراد سازمان نیز باید با آموزش قبل از اجرا تغییر یابد و افراد برای اجرای استراتژی های جدید مهارت جدید کسب کنند که این امر با آموزش ضمن خدمت میسر می شود.

#### مدیریت تغییر

این مقوله بیانگر فعالیت ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به مقوله محوری (تعهد اجرایی) و تحت تاثیر شرایط مداخله گر (عوامل درونی) و بستر حاکم (فضای سازمانی) ایجاد می شود. در نظریه اجرایی شدن برنامه های راهبرد این مقوله منجر به پیامد و یا نتیجه که همان اجرایی شدن است می شود. پس از تدوین برنامه راهبرد بدیهی است که راهبردها و اهداف جدیدی تدوین می شوند که سازمان را به سمت وضعیت مطلوب سوق دهد. به عبارتی استراتژی معمولاً با نوآوری همراه است و این نوآوری مستلزم ایجاد تغییراتی در سازمان و افراد برای پذیرش آن است. فرایند مدیریت (چه استراتژیک و چه عملیاتی) در یک بستری از تغییر صورت می پذیرد. سه مرحله اصلی این فرایند یعنی تدوین، اجرا، و کنترل همواره با تغییر عجین هستند. در مرحله تدوین، سه اتفاق مهم به وقوع می پیوندد: اول با شناسایی نقاط ضعف داخلی و تهدیدات محیطی ضرورت تغییر احساس می شود، دوم، با مشخص شدن نقاط قوت داخلی و فرصت های محیطی ایده برای تغییر نمایان می شود و سوم، بعد از انجام مقایسه بین

محیط داخل و خارج (ضرورت تغییر و ایده برای تغییر) موضوع تغییر انتخاب می‌شود. در مرحله اجرا، وضعیت موجود باید به سمت وضعیت مناسب تغییر کند. بنابراین باید در موضوعات انتخاب شده برای تغییر، تحولاتی صورت گیرد تا وضعیت، مناسب گردد. این تغییرات می‌توانند موردی (بنیادی) و یا دائمی (تدریجی) باشند (اعرابی، ۱۳۸۴).

ریپنیاک نیز معتقد است، اجرا اغلب شامل تغییر در عواملی چون استراتژی، ساختار، ساز و کارهای همکاری، معیارهای کوتاه مدت اندازه‌گیری عملکرد، انگیزه‌ها و کنترل‌ها می‌شود. بنابراین مدیریت تغییر هنوز بخش عمده‌ای از مساله اجرا محسوب می‌شود (ریپنیاک، ۱۹۸۴، ص ۲۲۵-۲۴۵).

جدول ۷. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (مدیریت تغییر)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد
نات (۱۹۹۴)، نوبل ۱۹۹۶، جوش و گولیک (۱۹۸۸)، دیوس فاگ (۱۹۹۹)، همبریک و کانالا (۱۹۸۹)، پیترز و واترمن (۱۹۸۰)، اکاموس (۲۰۰۱)	کنش‌ها و تعاملات: مدیریت تغییر تغییرات ساختاری، تغییرات فرایندی

## اجرایی شدن

مقوله‌هایی که بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به وجود می‌آیند را پیامد می‌نامند. در نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد، پیامد و نتیجه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد در واقع تعریف برنامه اجرایی، ترسیم نقشه‌های راهبرد و اولویت‌بندی پروژه‌ها است. کروناچان (۱۹۹۷) اظهار می‌دارد که پروژه‌ها، نوآوری‌های موقت و با محدودیت زمانی هستند که با هدف اجرای استراتژی طراحی می‌شوند. نقشه راهبردی نیز عموماً در روش ارزیابی متوازن کاپلان و نورتون کاربرد دارد. نقشه‌های استراتژی برای اجرای برنامه‌های راهبرد بر مبنای منظرهای مالی، رشد و یادگیری، مشتری و فرایندهای داخلی طراحی می‌شود.

جدول ۸. مطابقت یافته تحقیق با ادبیات تحقیق (اجرایی شدن)

ادبیات تحقیق	نظریه اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد
لدر و ستی (۱۹۸۸)، کروناچان (۱۹۹۷)، سوزان میلر (۱۹۹۷)، نوبل (۱۹۹۶)، کاپلان و نورتون (۱۹۹۸)، آکر (۱۹۸۸)	پیامد: اجرایی شدن برنامه اجرایی، نقشه‌های راهبرد، اولویت بندی پروژه‌ها





## منابع و مأخذ

۱. آکر، اورویل و دیگران، (۱۳۸۳) استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. الوانی، مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۳. ادیب حاج باقری، محسن، (۱۳۸۵) روش تحقیق گراند تئوری، چاپ اول، تهران، انتشارات بشری.
۴. ادیب حاج باقری، محسن، پرویزی، سرور و صلصالی، مهوش (۱۳۸۶)، روش‌های تحقیق کیفی، چاپ اول، تهران، انتشارات بشری.
۵. اشتراش، آنسلم، و جولیت کوربین، (۱۳۸۵) اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک منصور، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی.
۶. اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، [جزوه کلاسی اجرای راهبرد]، دوره دکتری مدیریت بازرگانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
۷. انسف، ایگور، (۱۳۸۳)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر عبدالله زندیه، انتشارات سمت
۸. پیرس، جان ای، راینسون، ریچارد بی (۱۳۸۷) مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
۹. جیمز، رابرت، براین کوین، جیمز و مینزبرگ، هنری (۱۳۸۲)، مدیریت راهبرد فرایند استراتژی، ترجمه محمد صایبی، تهران، نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌دانی، فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، پژوهش کیفی در مدیریت، تهران، انتشارات صفار.
۱۱. دیوید، فرد آر، (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴) راهبردهای مدیریت، تهران، ناشر شرکت ایده پردازان فن و هنر.
۱۳. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، تهران، نشر: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۱۴. کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید (۱۳۸۲)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۵. مینزبرگ، هنری، بروس آلسترن، بروس و لمپل، جوزف (۱۳۸۸) جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی، تهران، انتشارات جاجرمی.
۱۶. هانگر، دیوید، توماس ویلن، (۱۳۸۱) مبانی مدیریت راهبرد، ترجمه سید محمد اعرابی و داود

ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول

۱۷. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران، انتشارات سمت

18. Allio, Michael K (2005), A short, practical guide to implementing strategy , Journal of business strategy, vol26 Iss, pp 12- 21
19. Betz, Fredrick, (2001) Executive Strategy: Strategic Management and Information Technology, Wiley
20. Bojes, Gary A. (2006) , Orchestrating Strategy Implementation, PhD thesis, Washington University
21. Bonoma,Thomas V. (1984) , Making Your Marketing Strategies Work, Harvard Business Review, 62(March/ April) , 69-76
22. Bryson, J M and Bromiley, P (1993), Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects ,” Strategic Management Journal, 14 (5) pp 319-337.
23. Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. R. (1984) Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. Strategic Management Journal 5, 241-264.
24. Floyd, S W and Wooldridge, B (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective Implementation *Academy of Management Executive*, 6 (4) pp 27-39.
25. Finnegan, P; Galliers, R and Powell, P (1997), Investigating inter-organisational information systems planning practices in Ireland and the UK *Proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Information Systems*, 19-21 June, Ireland: Cork, volume I pp 281-294.
26. Freeman, R.E (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston, Pitman
27. Fogg,C. Davis (1998) , Implementing Your Strategic plan, Broadway, New York
28. Galbriath, J.R & Kazanjian, R (1986), Strategy Implementation, Structure, Systems and process. New York, West Publishing company
29. Galbrith, J. and D. Nathanson. 1978. Strategy Implementation The Role of Structure and Process. St Paul, MN :West Publishing
30. Galliers, R D (1987), Information systems planning in the United Kingdom and Australia - a comparison of current practice . Oxford Surveys in Information Technology, 4 pp223-225.
31. Godwin, Charles,(2011) The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry *international Journal of Contemporary Hospitality management* vol 23 iss6, pp 719-738
32. Getz, Gary,( 2011) Why your strategy isn t working ,Business Strategy Series,Vol 12 Iss: 6, pp 303-307
33. Gottschalk, Petter (1999) Implementation Predictors of Formal Information Technology Strategy Norwegian School of Management, Information & Management
34. Volume 36, Issue 2, Pages 77° 91
35. Hambrick, D.C & Cannella, AA 1989. Strategy Implementation as substance and selling. The academy of Management Executive, 3, 278-285
36. Hrebiniak, L.Joyce, W. (1984) Implementing Strategy, McMillan, New York
37. Hrebiniak, L.Joyce, W. (2005) Making strategy work, McMillan , New York
38. Jauch, L.R. and W.F. Glueck. (1988) , Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
39. Klein, K J and Sorra, J S (1996), The challenge of innovation

- implementation *Academy of Management Review*, 21 (4) pp 1055-1088.
40. Kernochan, Richard Alden (1997), Implementation Strategies For Strategic Change , PhD Thesis, faculty of the graduste school, university of southern California
  41. Lederer, A L and Sethi, V (1988), The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies *MIS Quarterly*, September 12 (3) pp 445-461.
  42. Miller, S. (1997), "Implementing strategic decisions: four key success factors",
  43. Mintzberg , Henry, (1994) The rise and fall of strategic planning, prentice hall, London
  44. Nobel, Charls, (1996) Implementing Marketing Strategies, PhD Thesis, Arizona State university
  45. Nutt, P C (1986), Tactics of Implementation *Academy of Management Journal*, 29 (2) pp 230-261.
  46. Okamus, F, *Towards a strategy implementation framework*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 2001 pp. 327-338
  47. Okumus, F. (1999), "Strategy implementation: a study of international hotel groups", Oxford Brookes University, Oxford., unpublished PhD thesis, .
  48. Pettigrew, A.M (1987) Context and action in the transformation of the firm, Journal of manganment studies, Vol. 24, No6, pp 649-70
  49. Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of management Research*, 7(1), pp. 3-17.
  50. Raps, Andreas, (2005) Strategy Implementation- an insurmountable obstacle?, handbook of Business Strategy, Vol. 6
  51. Stephens, C S; Mitra, A; Ford, F N and Ledbetter, W N(1995), The CIO s Dilemma: Participating in Strategic Planning *Information Strategy*, Spring pp 13-17.
  52. Schmelzer, Claire Dobson, A case study investigation of strategy implementation in three multi unit restaurant feirms, PhD Thesis, Virginia University, 1992
  53. Speculand, R. (2006). Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies, double agents and mavericks. *Human Resource Management International Digest*, 14(6), 34-37.
  54. Voyer, J.J (1986), The Process of Implementation: An Eclectic field study of a strategic implementation effort. Doctoral Dissertation, University of Massachusetts, Amherst
  55. Waterman, R.H., Peters, T.J, (1980) structure is not organization, Business Horizons, Vol.23, No. 3, pp14-26
  56. Ward, J and Griffiths, P (1996), *Strategic planning for information systems*, Wiley Series in Information Systems, UK: John Wiley and Sons, Chic ester.