

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال نوزدهم، شماره ۴۲، پیاپی ۷۵، تابستان ۱۳۹۹
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۱۳۰-۱۵۱

درآمدی بر پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی:

پژوهشی ترکیبی

بهاره عابدین*، شهناز اکبری امامی**، اسماعیل جلیلی*** محمدعلی

دلخون****

چکیده

هدف پژوهش: بررسی پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی‌ها، براساس رویکردی منسجم و اولویت‌بندی آنها از نگاه خبرگان بانکی است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر، پژوهشی اکتشافی و توصیفی و از دسته پژوهش‌های ترکیبی است که در بخش کیفی بر اساس رویکرد گلگیری استراتژی پژوهشی داده بنیاد و با استفاده از داده‌های گردآوری شده از مصاحبه با ۱۱ خبره علمی و اجرایی، به دنبال کشف اصلی‌ترین پیشران‌ها و نحوه‌ی ارتباط آنها با یکدیگر در بانک‌هاست و در بخش کمی، با استفاده از تحلیل فرایندی سلسله مراتبی (AHP)، عوامل مذکور رتبه‌بندی شده‌اند.

یافته‌ها: بر اساس دستورالعمل کدگذاری استراتژی داده بنیاد، چارچوبی متشکل از سه دسته عوامل سطح فردی، سطح بین فردی و سطح سازمانی به دست آمد.

نتایج: پیشران‌های سطح بین فردی، بالاترین رتبه را در بین سایر عوامل، در اجرای موفق استراتژی، کسب کردند. همچنین، نتایج مطالعه نشان داد که "پشتیبانی مدیریت" و به دنبال آن "انعطاف‌پذیری"، از موقعیت بالاتری در این دسته از عوامل برخوردار هستند. پیشران‌های سطح سازمانی در رتبه دوم قرار گرفتند که در این میان "استقرار سیستم شایسته‌سالاری" بالاترین امتیاز را کسب کرد و در پایان، از عوامل مربوط به سطح فردی،

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۳۰

* استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: b.abedin@umz.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

*** دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

**** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد زنجان، تهران، ایران.

عامل "اعتقاد به همکاری" و عامل "اعتقاد به استراتژی"، بیشترین امتیاز را کسب کردند.
واژگان کلیدی: انسجام درون‌سازمانی؛ اجرای استراتژی؛ پیشران‌های اجرا.

A Coherent Approach to Internal Proponents of Successful Strategy Implementation and Prioritization: A Mixed Study

Bahareh Abedin *, **Shahnaz Akbari emami ****, **Esmaeil Jalili*****, **Mohammad Ali Delkhoon, ******

Abstract

Objective: the purpose of this study is to examine the internal drivers of successful implementation of strategies, based on a coherent approach.

Methodology: The present study is an exploratory and descriptive research and is a a kind of mixed method research. The qualitative part is based on the Glaser approach of Grounded theory data in this part are collected from interviews with 11 scientific and executive experts including managers, bank deputies and University professors And in the quantitative part, using hierarchical process analysis (AHP), the mentioned factors are ranked.

Findings: according to Grounded theory guidelines, a framework consisting of three categories of individual level, interpersonal level and organizational level was obtained.

Results: Among the three categories of strategy proponents, the interpersonal level factors received the highest rank. Also, the results

* Assistant Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran* (Corresponding author) **Email: b.abedin@umz.ac.ir**

** Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran

*** PhD in Strategic Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**** Master of Business Administration, Azad University, Zanjan, Iran.

of the study showed that "management support" followed by "flexibility" have a higher position in this category. Then, the organizational level was ranked second, in which "the establishment of a meritocracy system" has the highest score, and in the end, from the factors related to the individual level, the factor of "belief in cooperation" and "Belief in strategy" had the highest score.

Keywords: Inter-organizational cohesion; strategy execution; implementation proponents.

۱. مقدمه

اگرچه اجرای استراتژی معمولاً پس از تدوین استراتژی در نظر گرفته می‌شود، بخش کلیدی فرایند مدیریت استراتژیک است و خلاق‌ترین استراتژی‌ها اگر به اقدامات عملی تبدیل نشوند، هیچ ارزشی ندارند (Winnie & Abel 2018). بنابراین، سازمان‌ها یا بنگاه‌ها باید استراتژی‌هایی تدوین کنند که آن‌ها را به سوی اهداف تعیین‌شده طبق چشم‌انداز و مأموریت سازمان سوق دهند (Sunza & Simba, 2018). از آنجایی که اجرای اثربخش استراتژی‌ها عنصر کلیدی در پایه‌گذاری و توسعه مدل‌های جدید کسب‌وکار هستند (Broekhuizen et al, 2018)، مهم‌ترین دغدغه و نگرانی سازمان‌ها می‌تواند اجرای برنامه‌های راهبردی باشد و در این میان تنها تعداد معدودی از سازمان‌ها، استراتژی‌هایی که برای آن‌ها مزیت رقابتی در بردارد را با موفقیت اجرا کرده‌اند (Anyieni & Luhangala, 2019).

از یک‌سو، بررسی‌ها حاکی از وجود تفاوت روان‌شناختی بین تدوین و اجرای برنامه‌ها است. به این معنا که چون تدوین استراتژی بر اهداف انتزاعی بلندمدت، همراه با حس مثبت متمرکز است، مطلوبیت بیشتری برای مدیران دارد. در مقابل، چون اجرای اثربخش استراتژی نیازمند پرداختن به جزئیات و موانع است از مطلوبیت کمتری برخوردار است. به همین دلایل، مدیران ارشد تمایل بیشتری به تدوین استراتژی دارند تا این که درگیر فرایند اجرا شوند (Tawse et al, 2018). از سوی دیگر اجرای استراتژی ماهیت عملیاتی دارد و بر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در تمام سطوح سازمانی متکی است و به عبارتی شامل فرآیندهای پیچیده‌ای است که اقدامات و عوامل متفاوت درون سازمان را دربر می‌گیرد. دشواری اجرا زمانی فزونی می‌یابد که تدوین‌کنندگان، دقیقاً مطمئن نیستند که اجرا شامل چه فعالیت‌ها یا فرایندهایی است، از کجا شروع و

در کجا به پایان می‌رسد (Hrebiniak, 2006). بنابراین، توجه به اجرای استراتژی، جذابیت کمتری نسبت به تدوین دارد. بر این اساس، به نظر می‌رسد که اجرای استراتژی نیازمند درک بهتری از همه عواملی است که اثر آن‌ها در پیامدهای اجرا نمایان می‌شود (Alharthy et al., 2017). در حالی که اجرای استراتژی توجه زیادی را در تحقیقات غربی از آن خود کرده، این موضوع در منطقه خاورمیانه مورد توجه زیادی قرار نگرفته است (Rajasekar, 2014). در خصوص عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی دیدگاه‌های بسیاری وجود دارد. طرح پژوهشی حاضر بر پایه طبقه‌بندی امجد (۲۰۱۳)، در زمینه عوامل مؤثر بر اجرا قرار دارد. در تقسیم‌بندی ادبیات اجرای استراتژی از نگاه این پژوهش‌گر، دو رویکرد درباره اجرا وجود دارد: اجرای مبتنی بر عوامل و اجرای مبتنی بر فرآیند. یکی از جنبه‌های اجرای مبتنی بر عوامل، رویکرد منسجم است که خاستگاه نظری پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. به این ترتیب سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این که چارچوب منسجم از پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی، چگونه می‌تواند باشد؟ و سؤال دوم این که اولویت‌بندی پیشران‌های شناسایی، چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اجرای استراتژی و اهمیت آن: مطالعات بسیاری وجود دارند که نشان می‌دهد فاکتورهای داخل سازمانی همبستگی زیادی با اجرای موفق استراتژی‌ها دارند. برای مثال، نقش فرهنگ و سبک رهبری در مطالعه (Biwott & Anyieni 2018) و یا نقش ارتباطات سازمانی و آموزش و توانمندسازی کارکنان در مطالعه (Luhangala & Anyieni, 2019). خاستگاه نظری پژوهش حاضر، بر اساس رویکرد اجرای استراتژی امجد (۲۰۱۳)، قرار دارد. وی با توجه به مطالعات قبلی انجام‌شده درباره اجرای استراتژی، بیان داشت که دو رویکرد به اجرای استراتژی وجود دارد. اجرای عامل محور^۱ و اجرای فرآیند محور^۲. این دو رویکرد بر عوامل یا ماهیت مفهوم‌سازی اجرای موفق تأکید دارد. موضوع مشترک میان این دو رویکرد پرداختن به اجرا از نگاه "مشکل" است. به طوری که برای حصول موفقیت در اجرا می‌توان وارد کردن عوامل موفقیت و یا غلبه بر موانع اجرا را مورد توجه قرار داد.

^۱factor-oriented

^۲process-oriented

رویکرد فرایندی به اجرا! نگاه فرایندی به اجرای استراتژی تحت تأثیر مفهوم‌سازی محققین از اجرای استراتژی در چارچوب فرایند استراتژی قرار دارد. موضوعات کلیدی مربوط به این رویکرد، ساختاردهی منطقی به استراتژی است و نحوه‌ی اجرای یک استراتژی خاص در قالب فرایند استراتژی در نظر گرفته می‌شود. ادبیات مربوط به اجرای فرایندی بیشتر بر تغییر راهبردی و نحوه اجرای پروژه‌های تغییر در سازمان‌های مختلف می‌پردازد (Amjad, 2013). موضوعاتی همچون رهبری مدیریت ارشد (Tawse et al. 2018)، زمینه فرهنگی مناسب و انتقال استراتژی در سراسر سازمان، محور اصلی تحقیقات مربوط به فرایندهای اجرا هستند (Misankova & kocisova, 2014).

رویکرد مبتنی بر عوامل اجرا: مطالعات امجد (۲۰۱۳)، نشان می‌دهد که اجرای مبتنی بر عوامل شامل ۴ زیرمجموعه است: عوامل ساختاری، عوامل رفتاری - بین فردی، رویکرد عوامل منسجم و رویکرد موانع اجرا. در میان زیرمجموعه‌های رویکرد مبتنی بر عوامل اجرا، رویکرد عوامل منسجم به یکپارچه‌سازی عوامل مختلف درگیر در اجرا، تأکید دارد. امجد بر اساس نتایج حاصل از بررسی‌های خود، مبنی بر قرار داشتن عوامل مؤثر بر اجرا در طول طیفی از عوامل ساختاری (سازمانی) و عوامل فردی که مکمل یکدیگر هستند، مفهوم انسجام را به کار می‌گیرد. انسجام در عوامل اجرا بیشتر به‌عنوان آرایش تاکتیکی و بی‌هیچ ارتباطی با عملکرد در نظر گرفته می‌شود (Olson et al. 2005, Dosi & failoo, 2008). بر اساس مطالعات انجام‌شده درباره تحقیقات قبلی، می‌توان این شکاف را در ادبیات اجرای استراتژی مشاهده کرد که رویکرد عوامل منسجم در بررسی مشکلات موجود در مسیر اجرای استراتژی، به‌خوبی موردتوجه محققان قرار نگرفته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از پژوهشی آمیخته و شامل دو بخش کیفی و کمی است. با توجه به ماهیت پژوهش کیفی، در این بخش، هدف پژوهش، اکتشاف داده است و در بخش کمی، پژوهش از نوع توصیفی و کاربردی است. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با ۱۱ تن از افراد خبره دانشگاهی و اجرایی در بانک‌ها، به‌دست‌آمده‌اند و در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه‌های طراحی‌شده مبتنی بر داده‌های بخش کمی، اطلاعات لازم برای اولویت‌بندی

پیشران‌های شناخته‌شده، حاصل شدند. جامعه آماری در هر دو بخش کمی و کیفی، افراد خبره دانشگاهی و اجرایی در بانک‌ها بوده است. در بخش کیفی، روش تعیین اندازه نمونه، اصل اشباع نظری در روش تحقیق کیفی بوده است که به شیوه گلوله برفی، ارجاع از یک مصاحبه‌شونده به مصاحبه‌شونده بعدی صورت گرفته است. در این پژوهش افرادی به‌عنوان خبره در نظر گرفته شدند که حائز شرایط زیر بوده باشند:

- در زمینه کاری خود (اجرایی یا تحقیقاتی) سابقه کاری بیش از ۱۰ سال داشته باشند.
- به موضوعات مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اشراف داشته‌اند.
- در اجرای استراتژی دخیل باشند. این افراد از سوی مدیرعامل و یا تیم تدوین استراتژی، به ما معرفی شدند.

طول مدت مصاحبه با افراد، بیش از یک ساعت و نیم بوده است. در این پژوهش، سعی شده تا در مصاحبه‌ها حتماً مقدمه‌ای پیرامون بحث تدوین و اجرا وجود داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که زبان پژوهش‌گران برای مصاحبه‌شونده قابل درک است. در بخش کمی، به دلیل چالش محققان برای ترغیب خبرگان بانکی به همکاری در پژوهش، از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. در این بخش به ۱۸ نفر از خبرگان بانکی که شامل همان ۱۱ نفر مرحله اول به‌اضافه ۷ خبره دانشگاهی که مشاور بانک هم بودند، پرسشنامه داده شد. محتوای مصاحبه‌ها، در بخش کیفی، با توجه به دستورالعمل نظریه داده بنیاد، کدگذاری و تحلیل شدند. در بخش دوم تحقیق، به‌منظور رتبه‌بندی و اولویت‌بندی پیشران‌های اجرای استراتژی از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، استفاده شده است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است (Goldis pour, 2003). در روش مقایسات زوجی اهمیت نسبی معیارها در یک مقایسه پیوسته به ۹ بخش تقسیم می‌شود که در جدول ۱، آرایه گردیده است.

جدول ۱- مقادیر کمی متناظر با نتایج حاصل از مقایسات زوجی

مقدار عددی	ترجیحات
۹	کاملاً مرجح یا کاملاً مهم‌تر و یا کاملاً
۷	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی

۳	کمی مرجح یا کمی مهم‌تر و یا کمی مطلوب-
۱	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۲ یا ۴ یا ۶ یا ۸	ترجیحات بین فواصل فوق

مقایسات زوجی: انجام مقایسات زوجی در نتیجه تشکیل و تکمیل ماتریس مقایسات در تصمیم‌گیری گروهی به دو صورت قابل انجام است: ۱- تکمیل ماتریس مقایسات زوجی به کمک قضاوت به اتفاق آراء و ۲- تکمیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از قضاوت‌های شخصی که در این پژوهش از روش دوم استفاده شد.

کراسول (۲۰۰۷)، برای اعتبار دهی یا روایی پژوهش کیفی هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند (Creswell, 2007) و در ادامه متذکر می‌شود که رعایت حداقل دو راهبرد می‌تواند برای پژوهش کیفی اعتبار قابل قبول ایجاد کند (Danaei Fard, 2013). به‌منظور تعیین روایی تحقیق، در هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها و طبقه‌های به‌دست آمده به سایر پژوهش‌گران متخصص در این حوزه و اساتید مراجعه و نظرات آن‌ها در میانه پژوهش کسب گردید. روش تضمین پایایی درگیری طولانی پژوهش‌گر، جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله پژوهش‌گر موجب افزایش پایایی شد که خود چندین ماه به طول انجامید. در بخش دوم و روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، ملاک سنجش پایایی، نرخ ناسازگاری بوده است. نرخ ناسازگاری، شاخصی است که میزان ناسازگاری مقایسات را نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از مقیاسات اعتماد گردد. برای مثال اگر گزینه A نسبت به B مهم‌تر باشد (ارزش ترجیحی ۵) و B نسبتاً مهم‌تر (ارزش ترجیحی ۲) از C باشد، آنگاه باید انتظار داشت A نسبت به C خیلی مهم‌تر (ارزش ترجیحی ۷) ارزیابی گردد. تجربه نشان داده است اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد نشان‌دهنده اعتبار مقایسات بوده، در غیر این صورت در مقایسات باید تجدیدنظر کرد (Mehregan, 2005).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش: داده‌های بخش کیفی حاصل مصاحبه با ۱۱ تن از خبرگان بانکی و دانشگاهی بوده است که در جدول ۲، مشخصات آنان نشان داده شده است:

جدول ۲: مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سابقه کار	رشته تحصیلی	پست سازمانی	مصاحبه‌شونده
زن	۱۵ سال	ارشد مدیریت	مدیر برنامه‌ریزی بانک رفاه	م ۱

م ۲	معاون بین‌الملل بانک خاورمیانه	ارشد مدیریت	۱۵ سال	زن
م ۳	رئیس سابق بانک رفاه	دکتری مدیریت	۳۱ سال	مرد
م ۴	کارشناس ارشد بانک کارآفرین	اقتصاد	۱۰ سال	مرد
م ۵	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت استراتژیک	۹ سال	زن
م ۶	مشاور بانک	دکتری مدیریت	۳۰ سال	مرد
م ۷	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت استراتژیک	۱۲ سال	زن
م ۸	مدیر برنامه‌ریزی بانک کشاورزی	دکتری مدیریت	۱۵ سال	مرد
م ۹	معاون بانک خاورمیانه	ارشد مدیریت	۱۰ سال	زن
م ۱۰	مدرس دانشگاه و مشاور بانک	مدیریت استراتژیک	۱۵ سال	مرد
م ۱۱	کارشناس ارشد بانک ملی	ارشد مدیریت	۱۵ سال	مرد

با توجه به تحلیل داده‌ها، عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی را می‌توان در سه گروه جای داد: عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی. جدول ۳، نمونه‌ای از جملات کلیدی مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده از آن‌ها را نشان می‌دهد. همچنین، مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، کدگذاری آن‌ها و درنهایت دسته‌بندی آن‌ها در ادامه نشان داده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده از بیانات مصاحبه‌شوندگان

کدهای استخراجی	جملات کلیدی
توان دریافت بازخورد از محیط کار، توان بازخورد دادن، مشورت پذیری، برقراری سیستم دریافت پیشنهادها، کنترل و مدیریت بر شایعات.	مدیران باید شم مدیریتی داشته باشد یعنی بتواند علائم و نشانه‌های دال بر وجود مشکلات را بگیرد و در صورت لزوم از خود واکنش نشان بدهد در کنار تیزبینی خود بهتر است نظام پیشنهادها هم راه بی اندازد و فضای دقیق‌تری برای دریافت نشانه‌ها ایجاد کند. وی می‌تواند دور از هرگونه ابهام آنچه درک کرده را با همه در میان گذاشته و جلوی تفسیرهای ناقص و بی‌اساس و شایعات خسارت‌بار را بگیرد و آن‌ها را کنترل کند.

<p>پایبندی به انجام کار و مسئولیت‌پذیری در قبال کار محوله، اعتقاد به نتیجه‌بخش بودن استراتژی، اعتقاد و باور نداشتن به شانس و تصادف</p>	<p>خود مدیران باید اجرای استراتژی را مهم بدانند و خود را در این مسیر قرار دهند و احساس مسئولیت کنند. باور به نتیجه‌بخش بودن استراتژی بسیار مهم است. وی باید پذیرش درونی داشته باشد و صرفاً از مسیر انجام کار می‌توان به این مهم دست‌یافت و اعتقاد به شانس و تصادف بودن موفقیت، نتیجه‌ای به دست نخواهد داد و دستاوردی نخواهیم داشت.</p>
<p>راهنمایی و هدایت در حین عمل، ارائه بازخورد بدون وقفه زمانی، تشویق در حین انجام کار</p>	<p>در حین انجام کار ایرادات و اشکالات بیان و بازخورد داده شود و در صورت نیاز تشویق شود و این امر به بعد یا در فرصتی در آینده نباید موکول شود. چراکه ممکن است اثرگذاری مورد انتظار حاصل نشود.</p>
<p>خلاقیت در عمل، ابتکار عمل، عدم تناقضات رفتاری، سازگاری و انعطاف اقتضایی.</p>	<p>با اتکا به استراتژی، مدیران باید بتوانند رفتارهای متناسب با شرایط اتخاذ نمایند و در حین کار رفتاری خلاقانه و مبتکرانه از بتوانند پیاده کنند از طرف دیگر رفتارها باید عاری از هرگونه تناقض و تعارض باشد زیرا می‌تواند سردرگمی در پی داشته و هیچ کمک‌کننده نباشد.</p>

همان‌طور که جدول ۴، مشاهده می‌شود، مفاهیم استخراج‌شده مربوط به دسته پیشران‌های فردی مبین عواملی است که در سطح فردی مطرح است.

جدول ۴: استخراج مفاهیم پیشران‌های سطح فردی

مفاهیم	کدهای ثانویه
ویژگی‌های عمومی - فردی	سابقه کاری متنوع، میزان و مرتبط بودن تحصیلات میزان بهره‌مندی از هوش تحلیلی و هیجانی زیرکی سیاسی
ارزش‌های فردی	ریسک‌پذیری، میزان انعطاف‌پذیری، میزان خودباوری و اعتمادبه‌نفس، انسجام فکری و دقت در انجام کار، کارگرایی مدیر
اخلاقیات فردی	مسئولیت‌پذیری تعهد و پایبندی به وظایف، پایبندی به اخلاقیات (صداقت، شفافیت، همدلی، انسان‌مداری، اعتماد و حمایت، حسن نیت به افراد، عدالت‌مداری، از خودگذشتگی، ایثار و فداکاری، عدم تکبر) مشورت‌پذیری
باور استراتژی	نتیجه‌بخشی استراتژی، علاقه و تمایل به راهبردها، مقبولیت، برنامه‌ریزی استراتژیک

مفاهیم	کدهای ثانویه
باور علی- معلولی	اعتقاد به قانون علت و معلولی، عدم اعتقاد به شانس و تصادف، باور به نتیجه بخشی عمل
اعتقاد به همکاری	اعتقاد به هم‌افزایی بین فردی، نتیجه بخشی همگامی افراد، اعتقاد به همراهی افراد

در جدول ۵، مفاهیم استخراج‌شده از کدهای ثانویه در دسته‌بندی مربوط به پیشران‌های بین فردی ارائه می‌گردد و نشان‌دهنده مفاهیمی مهمی است که مبین موضوعات مهم افرادی دارای منافع مشترک جمعی است که در ارتباط بین گروه کاری اهمیت بسزایی دارد.

جدول ۵: استخراج مفاهیم سطح بین فردی

مفاهیم	کدهای ثانویه
کسب دانش حرفه‌ای - مدیریتی	دانش و تخصص حوزه کاری، آگاهی از موقعیت در مجموعه، آگاهی از اثر فعالیت، شناخت محیط (صنعت)، آگاهی و به‌روز بودن در قوانین کاری صنعت، کسب اصول حرفه‌ای، شناخت از موضوعات پیش‌آمده
نشر دانش در گروه	دانش تخصصی در عمل میان گروه، استدلال و تحلیل اطلاعات با گروه کاری و نشر دانش تخصصی، آماده‌سازی تخصصی / مهارتی افراد برای جانشینی
انعطاف‌پذیری گروهی در پذیرش استراتژی	رفتارهای خلاقانه گروه و ابتکار در عمل گروهی - مدیریتی، پیوستگی در رفتارها مدیریتی، رفتارهای فی‌البداهه استراتژی محور، اقدامات در راستای استراتژی، تغییر برنامه مبتنی با شرایط اجرا، هدایت‌گری استراتژی، ارائه آگاهی و اطلاعات در پذیرش تغییرات انجام کار درک وظایف تیم، پذیرش روش انجام کار
کارکرد وظیفه‌ای گروه	درک وظایف اعضای دیگر، تعیین وظایف گروه مبتنی بر توانایی، درک اولویت‌های کاری گروه، پذیرش اولویت‌های کاری گروه، توافق در توالی انجام کارگروه، درک مشترک از ضرورت و فوریت‌های انجام کارها در گروه، درک ارتباط بین وظایف، انجام کار و رسیدن به اهداف، درک روابط بین وظایف، تصویرسازی بزرگ از فعالیت‌ها

مفاهیم	کدهای ثانویه
کارکرد تیمی گروه	شباهت اعضای تیم از نظر سن، تحصیلات و رشته، حمایت از یکدیگر در انجام کار، انجام فراتر از وظایف در گروه، کمک به اعضای دیگر گروه ورای مسئولیت رسمی، تعاملات دوستانه خارج از محل کار، احساس مسئولیت نسبت به اعضای گروه، ارتباط شفاف و صادقانه با اعضا به یکدیگر، همراهی با تصمیمات گروه، همراهی با تصمیمات رهبر گروه، وجود جو اعتماد در گروه کاری، روابط مبتنی بر احترام، روحیه کار جمعی درخصوص موضوعات پیش‌آمده، درک بحران در گروه، ناسازگاری حداقلی در بین اعضا، رفتار متناسب اعضای تیم در مواجهه با شایعات تأثیرگذار، انتقاد در جهت بهبود
مهارت‌های عملیاتی - مدیریتی	مهارت‌های برقراری ارتباطی قوی رسمی و غیررسمی، تسهیل بخش انجام وظایف، حساسیت و دقت در انجام صحیح وظایف مربوط به گروه، توان حل مسئله و بحران، شناخت کافی و عمیق از روحیات و توانمندی‌های تیم کاری
حمایت مدیریتی	حمایت از زیردستان، ایجاد خودباوری به تیم کاری، تشویق تیم به انجام وظایف جدید، ترغیب و انگیزش قبل از اتمام کار، هدایت‌گری در حین انجام فعالیت‌ها، بازخورد و پایش در طی انجام وظایف، اجتناب از مع‌گیری در پایان کار، تفویض اختیار در حین انجام، تأکید اولیه بر نقاط قوت تا بر نقاط ضعف
الگوی رفتار مناسب مدیریتی	رفتار عادلانه در اشتباهات، پذیرش اشتباهات، سعی در جبران اشتباهات برقراری نظام پیشنهادها، کسب بازخورد از تیم کاری، احترام به کارکنان حتی در حین اشتباهات، احترام به هنجارها و اخلاقیات.

بر اساس کدهای اولیه، کدهای ثانویه و مفاهیم مربوط به پیشران‌هایی که در سطح سازمانی اهمیت می‌یابد، در جدول ۶ ارائه می‌گردد.

جدول ۶: استخراج مفاهیم سطح سازمانی

مفاهیم فرعی	کدهای ثانویه
استقرار فرهنگ کار	ارزشمندی انجام کارها، اهمیت پیشرفت در برنامه‌ها، اجتناب از سیاسی کاری و باندبازی، ضد ارزش بودن فرار از زیر کار، مشوخ بودن برقراری روابط سیاسی فرد محور
استقرار ارزیابی عملکرد مبتنی بر انجام کار	پرداخت‌ها و پاداش‌های مبتنی بر انجام وظایف محوله، پرداخت-های شفاف و بدون ابهام
استقرار کمیته‌های مشورتی صف و ستاد	تعامل و تبادل فکری میان افراد تصمیم‌گیرنده و مجریان، برقراری جلسات مشورتی بین تصمیم‌گیرندگان و مجریان،

شایسته‌سالاری شفاف	ارتقاء افراد بر اساس شایستگی، استقرار نظام شفاف ارتقاء، ابهام‌زدایی در استخدام و ارتقا سازمانی
اهمیت سرمایه انسانی	اهمیت دادن به نظرات افراد، اهمیت رضایت فرد از شرایط کاری، شرایط، اهمیت توسعه مهارت افراد، اهمیت نظرات در برنامه کاری، کاری، توازن منافع سازمان و افراد

در جدول ۷، مفاهیم فرعی ارائه‌شده در جداول بالا، جمع‌بندی شده است.

جدول ۷: جمع‌بندی مفاهیم سه‌گانه

مفاهیم اصلی	پیشران‌های اجرای استراتژی
ویژگی‌های عمومی - فردی ارزش‌های فردی اخلاقیات فردی، باورها و اعتقادات باور به استراتژی باور علی - معلولی اعتقاد به همکاری	پیشران‌های سطح فردی
کسب دانش حرفه‌ای - مدیریتی اشتراک دانش در گروه انعطاف‌پذیری گروهی - مدیریتی در پذیرش استراتژی کارکرد وظیفه‌ای گروه کارکرد تیمی گروه مهارت‌های عملیاتی - مدیریتی حمایت مدیریتی - گروهی الگوی رفتار مناسب مدیریتی	پیشران‌های بین فردی
استقرار فرهنگ کار استقرار ارزیابی عملکرد مبتنی بر انجام کار استقرار کمیته‌های مشورتی صف و ستاد شایسته‌سالاری شفاف اهمیت سرمایه انسانی	پیشران‌های سطح سازمانی

رتبه‌بندی پیشران‌های اجرای استراتژی با روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP): همان‌طور که در بخش روش‌شناسی تحقیق گفته شد، در روش دوم، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی این اجازه را می‌دهد برای هر عضو از ماتریس مقایسات، هریک از تصمیم‌سازان مقدار دلخواه خود را در این ماتریس وارد نموده و سپس قضاوت‌های فردی را به قضاوت‌های گروهی تبدیل نمود. در این روش، بهتر است نظرات تصمیم‌سازان مختلف زمانی وارد محاسبات گروهی گردد که نرخ سازگاری نظرات هر تصمیم‌ساز (خبره) کمتر از ۰/۱ باشد (Goldis Pour, 2003). به‌منظور تبدیل قضاوت‌های شخصی به قضاوت گروهی در یک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی، میانگین هندسی مقادیر حاصل از قضاوت‌های شخصی به‌کار می‌رود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از اعضای خبرگان (۱۸ نفر)، به‌منظور تعیین وزن نسبی و نهایی، با استفاده از روش AHP گروهی و با استفاده از میانگین هندسی، از پاسخ‌های داده شده میانگین به دست آمد و عددهای به‌دست آمده مبنای ایجاد ماتریس اصلی گردید. در این مرحله به‌منظور تعیین وزن‌های معیارها و زیر معیارها از نرم‌افزار Export choice 11 استفاده گردید. نرخ‌های ناسازگاری به‌دست‌آمده برای تمام مقایسه‌ها در این تحقیق کم‌تر از ۰/۱ بوده که نشان‌دهنده اعتبار پرسش‌نامه است.

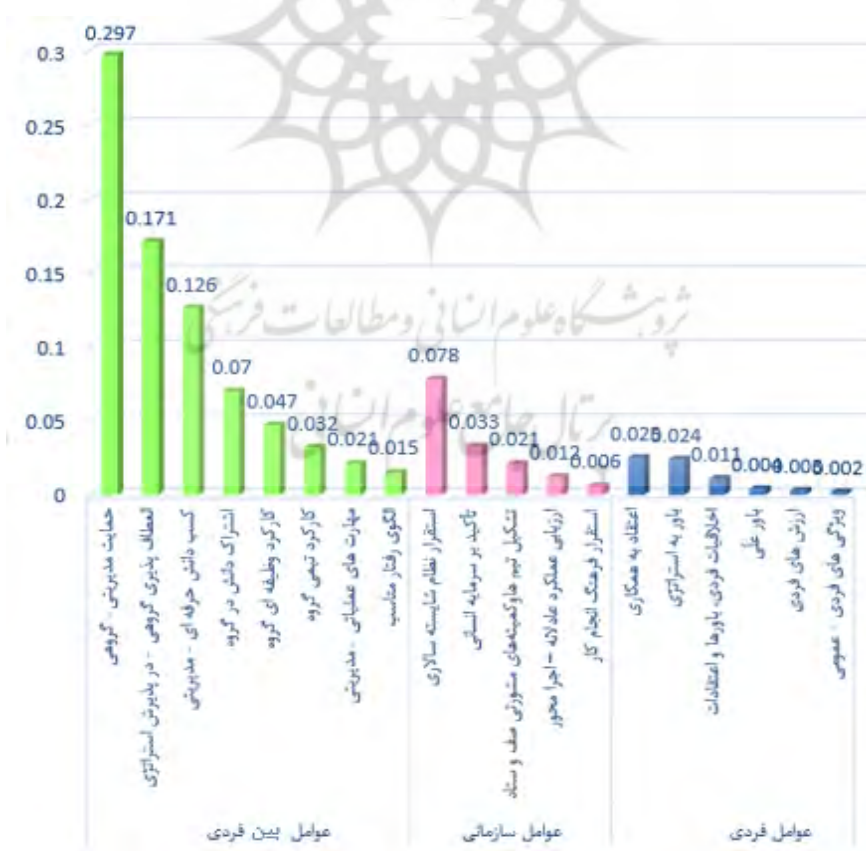
جدول ۸- رتبه‌بندی پیشران‌های اجرای استراتژی بر اساس اولویت

هدف	پیشران‌های اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی	مفاهیم اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی
اولویت‌بندی پیشران‌های اجرای استراتژی	پیشران‌های بین فردی	۰/۷۴۳	۰/۷۴۳	• حمایت مدیریتی - گروهی	۰/۳۸۱	۰/۳۹۷
				• انعطاف‌پذیری - در پذیرش استراتژی	۰/۲۱۹	۰/۱۷۱
				• کسب دانش حرفه‌ای - مدیریتی	۰/۱۶۱	۰/۱۲۶
				• اشتراک دانش در گروه	۰/۰۹۰	۰/۰۷۰
				• کارکرد وظیفه‌ای گروه	۰/۰۶۰	۰/۰۴۷
				• کارکرد تیمی گروه	۰/۰۴۱	۰/۰۳۲
				• مهارت‌های عملیاتی - مدیریتی	۰/۰۲۷	۰/۰۲۱
	پیشران‌های سطح سازمانی	۰/۱۹۴	۰/۱۹۴	• الگوی رفتار مناسب	۰/۰۱۹	۰/۰۱۵
				استقرار نظام شایسته‌سالاری	۰/۵۱۷	۰/۰۷۸
				تأکید بر سرمایه انسانی	۰/۲۲۰	۰/۰۳۳
				تشکیل تیم‌ها و کمیته‌های مشورتی صف و ستاد	۰/۱۳۹	۰/۰۲۱

هدف	پیشران‌های اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی	مفاهیم اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی
	پیشران‌های فردی	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	ارزیابی عملکرد عادلانه - اجرامحور	۰/۰۸۳	۰/۰۱۲
				استقرار فرهنگ انجام کار	۰/۰۴۲	۰/۰۰۶
				اعتقاد به همکاری	۰/۳۶۲	۰/۰۲۵
				باور به استراتژی	۰/۳۴۱	۰/۰۲۴
				اخلاقیات فردی، باورها و اعتقادات	۰/۱۶۴	۰/۰۱۱
				باور علی- معلولی	۰/۰۵۹	۰/۰۰۴
				ارزش‌های فردی	۰/۰۴۸	۰/۰۰۳
				ویژگی‌های فردی - عمومی	۰/۰۲۸	۰/۰۰۲

نتایج حاصل از رتبه‌بندی پیشران‌های اجرای استراتژی نشان می‌دهد که از بین پیشران‌های اصلی، پیشران‌های سطح بین فردی نسبت به پیشران‌های سطح فردی و سطح سازمانی دارای اهمیت بیشتری است. همچنین، پیشران‌های سازمانی نیز نسبت به پیشران‌های فردی در رتبه بالاتری قرار دارد. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مربوط به زیر معیارهای هر یک از پیشران‌های اجرای استراتژی در نمودار ۱، آمده است.

نمودار ۱- وزن نهایی زیر معیارهای فرعی





شکل ۱: مدل منسجم پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی‌های سازمان (منبع: یافته‌های پژوهش)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف نهایی پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های داخلی اجرای موفق استراتژی با رویکرد منسجم بوده است. تحلیل صورت گرفته در این پژوهش، منجر به شکل‌گیری چارچوب پیشران‌های اجرای موفق استراتژی شامل عوامل سطح فردی، عوامل سطح بین فردی و عوامل سطح سازمانی شد.

عوامل شخصی، به حقایق فردی تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان اشاره دارد. به این معنا که تا وقتی که خود مدیران به استراتژی به‌عنوان یک ابزار کلیدی اعتقاد نداشته باشند این باور در سطوح بعدی جریان نخواهد یافت و افزون بر آن، نیاز است که مدیران اعتقاد به روابط علی و معلولی در ارتباط با وقایع سازمانی داشته باشند. آنچه به وقوع می‌پیوندد رابطه‌ای است بین تفکر استراتژیک و اجرا و به عمل نشاندن افکار. پس تنها خوب فکر کردن، کفایت نمی‌کند و اینجاست که مهارت در به جریان اندازی توافقات و هم‌فکری‌ها در سطح بین فردی، اهمیت دوچندان می‌یابد. این که مجاری حرکت برای دانش در بین گروه‌ها باز شود و در حین انجام کار و در رویارویی مستقیم با عواملان استراتژی، به ایشان بازخورد داده شود، بسیار کلیدی است. در اینجاست که حضور مؤثر مدیران، خود به‌عنوان الگویی برای اقدام درست، در سرلوحه کار مجریان قرار خواهد گرفت. در چنین نقطه‌ای می‌توان دید چرا عوامل سازمانی نسبت به عوامل فردی، الویت پیدا می‌کنند. تا زمانی که فرهنگ و عدالت سازمانی به‌مثابه سنگ‌فرش این خیابان نباشد، آنچه باید از سطح فردی در سطح بین فردی به وقوع بپیوندد، رخ نخواهد داد. در بخش دوم پژوهشی (کمی) عوامل شناسایی شده با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، مقایسه زوجی و رتبه‌بندی عوامل صورت گرفت. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که پیشران‌های بین فردی با وزن نهایی (۰/۷۴۳)، رتبه اول، پیشران‌های سازمانی با وزن نهایی (۰/۱۹۴) و پیشران‌های فردی با وزن نهایی (۰/۶۳) به ترتیب رتبه‌های بعدی را کسب کردند. از این رو، پیشران‌های بین فردی به‌عنوان عامل دربرگیرنده سایر نیروهای تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در نظر گرفته شدند که عوامل مربوط به پیشران‌های فردی و سازمانی را در برمی‌گیرند. نحوه نمایش مدل تحقیق، به روییت مصاحبه‌شوندگان و خبرگان این حوزه رسید و برای ایشان این مدل قابل درک و تایید بود. بیر و ایزنستات (۲۰۰۰)، نیز در مطالعات خود تحت عنوان قاتلین استراتژی، تیم مدیریتی غیر اثربخش را یکی از قاتلین اجرای استراتژی معرفی می‌کند. آن‌ها اظهار می‌دارند که اعضای تیم کاری در چارچوب فکری خود عمل می‌کنند. آن‌ها به دلیل ترس از دست دادن قدرت همچون ملکوک الطوائفی عمل کرده و اثربخشی را به حداقل می‌رسانند. آن‌ها همچنین عدم‌کفایت در مهارت‌های رهبری را از عوامل مهم شکست در اجرای استراتژی تلقی می‌کنند. رحیم نیا و همکاران (۲۰۰۹)، نیز موانع مدیریتی را در خصوص اجرای استراتژی شناسایی کردند. نتایج بررسی‌های آن‌ها نشان می‌دهد که برخی از مدیران تجربیات، مهارت و توانایی کافی برای ترغیب کارکنان به اجرای موفق

استراتژی برخوردار نیستند؛ و به پیشنهاد مظلومی و متولی (۱۳۹۰)، در جذب و به‌کارگیری مدیران دقت و حساسیت بیشتری به خرج داده تا افرادی به کار گمارده شوند که دارای تخصص و تجارب مرتبط با مدیریت راهبردی باشند به بیان ساده "قرار گرفتن مدیران غیر اثربخش در پست‌های مدیریتی" (Rahimnia, 2009). همچنین می‌توان به مطالعه‌ای که توسط واین و ابل (۲۰۱۸)، اشاره نمود. بررسی‌های آن‌ها مبین این است که مدیران برنامه‌های استراتژیک را به مجموعه کارکنان تحت حیطه خود، منتقل می‌کنند و در اجرای همان برنامه‌ها نظرات و بازخوردها اهمیت زیادی دارد. لازم به ذکر است که نتایج تحلیل سلسله مراتبی همچنین نشان می‌دهد که در میان عوامل مربوط به سطح بین فردی عامل «حمایت مدیریت و به دنبال آن انعطاف‌پذیری» به ترتیب بالاترین امتیاز را کسب نموده است. به عبارتی مدیران باید تمایل خود را برای دادن انرژی و وفاداری به روند اجرای نشان دهند. در خصوص عوامل سازمانی عامل «استقرار نظام شایسته‌سالاری» بالاترین امتیاز را دارد. به عقیده نفیس (۲۰۱۹)، نیز شایسته‌سالاری و اقدامات باید در محیط سازمانی با ارزش‌گذاری رفتار انسانی مطابقت داشته باشد و از عوامل تأثیرگذار به‌عنوان عناصر اصلی برای دستیابی به نتایج به شمار می‌آید. در ادامه، عوامل مربوط به سطح فردی عامل «اعتقاد به همکاری» بالاترین و با فاصله‌ای بسیار کم عامل «اعتقاد به استراتژی»، قرار دارد. در همین رابطه پنی و همکاران (۲۰۱۱)، بر اهمیت رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند در نظر گرفتن ویژگی‌های شخصی توانایی پیش‌بینی رفتار را به دست می‌دهد به طوری که سنجش عملکرد تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد قرار دارد و این موضوع داشتن نگاه جامع‌تری به ویژگی‌های شخصیتی را لازم می‌بیند. در همین راستا، چیچیو و همکاران (۲۰۱۲)، رابطه همکاری با عملکرد در سطح فردی و در سطح تیمی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که همکاری پیش‌بینی کننده مناسبی برای عملکرد در سطح وظیفه‌ای است و در سطح تیمی اتفاق نظر تیمی عملکرد تیم را بهتر توضیح می‌دهد. به این ترتیب، این موضوع را می‌توان به عبارتی دیگر بیان کرد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌تواند مانعی برای اجرای کامل برنامه استراتژیک محسوب شود (Winnie & Abel, 2018).

پیشنهادات کاربردی: مطالعه حاضر نشان می‌دهد که به کلی عوامل داخلی موثر در قالب پیشران‌های اجرای موفق استراتژی در سه دسته فردی، بین فردی و سازمانی قرار دارند.

همان‌طور که نتایج بخش کمی نشان داد، در این میان، عوامل بین فردی که به روابط بین کاری میان کارکنان و مدیران اشاره دارد، نسبت به دو دسته دیگر، تاثیرگذارترند. این عوامل ویژگی‌های عمومی افراد، طرز فکر و اعتقادات و باورهای ذهنی ایشان را در برمی‌گیرد. بر اساس نتایج حاصل که نشان‌دهنده اولویت عوامل بین فردی اجرای مؤثر استراتژی است، پیشنهاد می‌شود توجه و سرمایه‌گذاری بیشتری برای تقویت مهارت‌های بین فردی به‌منظور اجرای استراتژی‌ها، صرف شود. برای مثال برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای درک چگونگی تسهیم دانش و منافع این کار برای افراد، یادگیری چگونه آموختن (یادگیری سه حلقه‌ای)، توانایی حل مسئله و تفکر انتقادی و ...، در صورتی که به‌صورت عملی و در محیط اجرای استراتژی‌ها، می‌تواند بسیار کارساز باشد. در سطح بعدی اولویت، عوامل سازمانی قرار دارند. پیشنهاد پژوهش‌گران این تحقیق، این است که به‌منظور ایجاد فرهنگ مناسب برای اجرای استراتژی‌ها، تمامی پاداش‌ها و رفتارهای تقویت‌کننده سازمانی، در جهت اجرای صحیح استراتژی‌ها تنظیم شود. بدین معنا که هر کس در مسیر اجرای استراتژی گام برداشت تشویق شده و هرگونه انحرافی در این مسیر به‌سرعت تشخیص داده شده و اصلاح شود. در این ارتباط عملکرد شرکت‌های موفق همچون گوگل، ساوت وست، اپل و ...، از نظر پیوند پاداش‌های سازمانی به چگونگی مشارکت در اجرای استراتژی‌های سازمان، مثال‌زدنی است. همچنین به‌منظور تقویت پیشران‌های فردی، لازم است تا سازمان‌ها آزمون‌هایی مبتنی بر شناسایی ویژگی‌ها فردی مؤثر در اجرای استراتژی که در این تحقیق به آن‌ها اشاره شد، تنظیم نمایند تا به کمک آن وجود این عوامل در بین استراتژیست‌های سازمان، سنجیده شود. در نتیجه، می‌توان دوره‌های آموزشی مناسب به شکل کارگاه‌های عملی برای بهبود ویژگی‌های فردی، برگزار نمود. با توجه به این که ایجاد تغییر در سطح مدیریتی سازمان کار مشکلی است، می‌توان با دادن آگاهی به مدیران سازمان، در جهت بهبود سبک مدیریتی ایشان نیز اقدام کرد.

محدودیت‌های پژوهش: از محدودیت‌های پژوهش‌گران در این مطالعه، تعداد مصاحبه‌شوندگان شرکت‌کننده در تحقیق است که مسئله تعمیم‌پذیری تحقیق را بسیار محدود می‌نماید. همچنین با توجه به بررسی کسب و کار بانک‌داری به‌تنهایی، ممکن است این نتایج برای کسب و کارهای دیگر، به شکل متفاوتی درآید. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سایر کسب و کارها و با تعداد مصاحبه‌شوندگان بیشتر انجام شود. همچنین، اگر

پژوهشی به صورت مطالعه موردی به مطالعه عمیق تنها یک مورد مطالعاتی پردازد نیز می‌تواند نتایج سازنده‌ای برای همان مورد نوعی، داشته باشد.

منابع

1. Ahmed, F. U. & Brennan, L. (2019). An institution-based view of firms' early internationalization Effectiveness of national export promotion policies, *International Marketing Review*, 0265-1335.
2. Anand, B. (2015). Reverse Globalization by Internationalization of SMEs: Opportunities and Challenges Ahead. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1003-1011.
3. Arte, P. (2017). Role of experience and knowledge in early internationalization of Indian new ventures: A comparative case study", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2017-0210>.
4. Arte, P. Barron, A. (2016). "Early Internationalisation of New and Small Indian Firms: An Exploratory Study" In *The Challenge of Bric Multinationals*; 525-558.
5. Baier-Fuentes, H. Hormiga, E. Miravittles, P. Blanco-Mesa, F. (2018). *International Entrepreneurship: a bibliometric overview*, *International Entrepreneurship Management Journal*. 15:385–429.
6. Bianchi, C. & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69(10), 4368-4376.
7. Buckley, J, P. (2016). The contribution of Internalization Theory to International Business: New Reality and unanswered Questions. *Journal of World Business*, 51. 74-82.
8. Chandraa, Y. Wilkins, I. F. (2017). Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective, *Journal of world business*, 52, 691-701.
9. Chang, J. (2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs, *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 21 No. 2, pp. 171-187. q Emerald Group Publishing Limited 1059-5422.

10. Felicio, J. A. Meidute, L. & Kyvik, O. (2016). Global Mindset, Cultural Context, & the Internationalization of SMES. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.buress>.
11. Fuchs, M. Köstner, M. (2016), "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy an empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review*, Vol. 39 Iss 3 pp.
12. Garcia-Cabrera, A. M., Garcia-Soto, M. G. & Duran-Herrera, J. J. (2016). Opportunity Motivation and SME internationalization in emerging Countries: Evidence from Entrepreneurs Perception of Institutions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 879-910.
13. Hagen, B., Zucchella, A. (2018). "Entrepreneurial Marketing as a Key Driver of Early and Sustained Internationalization" In *Key Success Factors of SME Internationalization: A Cross-Country Perspective.*; 25-40.
14. Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definition, and Procedure. *Information Journal of Qualitative Methods*. 2009.
15. Jeong, S. W. (2016). "Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs", *Multinational Business Review*, Vol. 24 Iss 1.
16. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2011). Markets as Networks: Implications for Strategy-Making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484-491.
17. Kiss, A. N., Fernhaber, S. & McDougall-Covin, P. P. (2017). Slack, Innovation and export Intensity: Implications for Small and Medium Sized Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
18. Kowalik, I., Danik, L., Sikora, T. (2017), Entrepreneurial orientation elements in the Polish international new ventures, *Baltic Journal of Management*, Vol. 12 Iss 2 pp. 83-96.
19. Kuivalainen, O., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2012), "Start-up patterns of internationalization a framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs", *European Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 372-85.

20. Langseth, H., ODwyer, M. & Arpa, C. (2016). Forces Influencing the Speed of Internationalization: An exploratory Norwegian and Irish Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 122-148.
21. Mainela, T., Pushakka, V. Sipola, S. (2018). International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities. *Journal of Business Venturing*.
22. Masiero, G., Henrique, M., Marcelo, O., Risso, L. (2017), "Going Global in Groups: A Relevant Market Entry Strategy? ", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 Iss 1 pp.
23. McDougall, P., Oviatt, B. & Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 5982.
24. Narteh, B. Acheampong, G. (2018). "Foreign participation and internationalization intensity of African enterprises", *International Marketing Review*, <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0273>.
25. Onkelinx, J., Manolova, T. S. & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investment in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351-364.
26. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of International new Venture. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
27. Pacheco, L. (2016). Capital Structure and Internationalization: The case of Portuguese industrial SMEs. *Research in International Business & Finance*, 3, 53-54.
28. Pisani, N., Caldart, A. & Hopma, J. (2017). SMEs formation of minority international Joint ventures and level of internationalization: the moderating role of a global versus regional focus. *European Management Journal*, 35(3), 414-424.
29. Ramos, E., Acedo, F.J. and Gonzalez, M.R. (2011), "Internationalisation speed and technological patterns: a panel data study on Spanish SMEs", *Technovation*, Vol. 31 No. 10, pp. 560-572.

30. Santhosh, C. (2019). "Impact of determinants on early internationalization: An exploratory study of Indian engineering SMEs", *Journal of Engineering, Design and Technology*, <https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2019-0001>.
31. Sekliuckiene, J. (2017)," Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: empirical evidence from new ventures in Lithuania ", *European Business Review*, Vol. 29 Iss 2 pp.
32. Sui, S., Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies* 45:7, 821-841.
33. patterns among Canadian SMEs", *International Marketing Review*, Vol. 29 Iss 5 pp. 519 - 535
34. Tan, H. & Mathews, J. A. (2014). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*.
35. Wu, J, J. (2016). "Total Resources and Speeds of Internationalization" In *Global Entrepreneurship: Past, Present & Future*. Published online: 23 Jun 2016; 279-314.
36. Zhang, X., Ma, X. & Wang, Y., Li, X. & Huo, D. (2016). What Drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international Entrepreneurship characteristics, networks tie, and firm ownership. *International Business Review*, 25(2), 522-534.
37. Zhou, C. (2018). Internationalization and performance: evidence from Chinese firms, *Chinese Management Studies*,