

چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت بانکداری

رضا اسماعیل پور*، علی پریشانی**، سلمان عیوضی نژاد***

چکیده

با توجه فضای ابهام محیطی نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع مختلف بیش از پیش ضروری است. صنعت بانکداری هم با توجه به افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و دولتی از یک طرف و از سوی دیگر فضای حاکم بر کشور ایران بیش از بقیه صنایع به بررسی آن نیاز دارد که در پژوهش حاضر به بررسی موانع اجرای استراتژی در آن حوزه شده پرداخته است. جامعه آماری پژوهش متخصصین عرصه اجرای استراتژی بودند که تجربه‌ی حضور در پروژه‌های استراتژیک صنعت بانکداری را داشتند. بعد از انتخاب افراد منتخب، بر مبنای روش نمونه‌گیری غیر احتمالی گلوله برفی، تعداد حجم نمونه ۱۲ نفر با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته مورد تحلیل قرار گرفت. رویکرد پژوهش حاضر نظریه‌ی داده بنیاد و از نوع دوم آن بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که موانع اصلی اجرای استراتژی را می‌توان در ۴ دسته موانع زمینه‌ای، موانع نهادی، موانع فرآیندی و موانع ستاده‌ای تقسیم بندی کرد. هر کدام از این دسته موانع در مرحله‌های بعدی کدگذاری، به شاخص‌های کوچک‌تری نیز تقسیم شده‌اند که موانع زمینه‌ای شامل موانع اقتصادی، موانع سیاسی، موانع اجتماعی و موانع قانونی؛ موانع نهادی شامل کارکنان، اسناد برنامه‌ریزی شده و بودجه، موانع فرآیندی شامل موانع فنی، موانع مدیریتی و موانع ساختاری و موانع کنترل استراتژیک، ماهیت پروژه‌های استراتژیک و یادگیری از شکست بود.

کلیدواژه‌گان: اجرای استراتژی؛ چالش‌های اجرای استراتژی؛ نظریه داده بنیاد؛ رویکرد ظاهر شونده.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۱

* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، ایران.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۱. مقدمه

تلاش‌های پژوهش در دهه‌های اخیر سبب پدید آمدن ابزارها و مدل‌های متنوع و متعدد برای تدوین و طراحی استراتژی و در نتیجه بهبود کیفیت استراتژی در سازمان شده است. با این وجود باید در نظر داشت که مدیریت استراتژیک فرآیندی پویا است که با طراحی و تبیین مجموعه‌ای از گزاره‌های راهبردی به پایان نمی‌رسد و کیفیت استراتژی‌های تدوین شده نمی‌تواند به تنهایی موفقیت سازمان را تضمین کند. به علاوه همچنان نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف استراتژیک یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است. اجرای استراتژی که به زعم اغلب صاحب‌نظران، مرحله عملی مدیریت استراتژیک بوده که مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژی‌ها، ایجاد یک ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد دستگاه‌های اطلاعاتی پرداخته و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید. اجرای استراتژی ایجاب می‌کند سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید [۱۹].

پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است؛ چراکه به دلیل تمرکز بیشتر بر فرایند تدوین استراتژی به موضوع اجرای استراتژی کمتر توجه شده است. در این میان مشکلات و سختی‌ها در اجرای استراتژی‌ها وقتی نمایان شد که بیگر^۱ در سال ۲۰۱۰ بیان کرد ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین شده در زمان تعیین شده پیاده‌سازی نمی‌شوند و به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند. در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است، مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند.

در این عصر از پیشرفت علم و فناوری، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و رشته فعالیت‌های مرتبط است. بینه و همکاران^۲ در سال ۲۰۱۶، برنامه‌ریزی استراتژیک را دارای ۴ فاز درهم تنیده، از جمله تحلیل استراتژی، تدوین، اجرای و ارزیابی استراتژی اجرای برنامه استراتژیک در سازمان‌ها، موانع و مشکلات خاص خود را دارد و شناخت این عوامل و موانع به جهت ارائه راهکارهای تقلیل آن و کمک به اجرای موفقیت‌آمیز آن از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است [۶].

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، بدون داشتن هر سه گام برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل مناسب با احتمال زیادی با شکست مواجه خواهد شد و این شکست‌ها که در سطح جهانی نیز از تعدد زیادی برخوردار است، این ضرورت را ایجاد می‌کند که پژوهش‌های مدیریت استراتژیک به سمت و سوی همگامی و در نظر گرفتن پیوسته‌ی این سه عامل تأثیرگذار در روند استراتژی حرکت کنند [۱۶]. پژوهش‌های مدیریت استراتژیک نشان داده است که ویژگی‌های صنعت برای تدوین و اجرای استراتژی بسیار مهم هستند [۱].

هر صنعت دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است که باید در طول مراحل تدوین و اجرای توسط معماران استراتژی مورد توجه قرار گیرد. مطابق با رویکرد تئوری اقتضایی، استراتژی به بررسی چگونگی شکل‌گیری برنامه‌های استراتژیک برای متناسب با شرایط محیطی سازمان می‌پردازد [۲۹] که از جمله موارد زمینه صنعت سازمان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام محیطی است. اندازه شرکت [۱۲]، سن [۸]، ساختار سازمانی [۳۵] و مرحله توسعه [۳۶] به عنوان احتمالات مهم شناخته شده‌اند که بر فرایند اجرا تأثیر می‌گذارد.

^۱ BIGER

^۲ Beyene et al

همچنین رهبری نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز یک تغییر استراتژیک دارد. نکته مهم دیگر برای مدیران، نحوه سنجش و ارزیابی عملکرد در طول و بعد از اجرای استراتژی است [۳]. اجرای استراتژی با متغیرهای زیادی از جمله ساختار سازمانی، سازوکارهای کنترل، اجماع استراتژیک و رهبری مرتبط است [۱۸]. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، مدیران ارشد سازمان را متعهد می‌سازد تا به اولویت‌های بالا برای دسترسی به اهداف استراتژیک توجه نمایند، اقدامات اصلاحی بهتری را انجام دهند و به آن‌ها کمک می‌کند که چشم‌انداز و بیانیه مأموریت به استراتژی عملی ترجمه کنند. به علاوه، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت به درک استراتژی و تمرکز بر اولویت‌ها در فعالیت‌های روزانه در لایه‌های پایین‌تر سازمان کمک می‌کند که این امر باعث ایجاد رابطه قوی‌تر بین اهداف استراتژیک با عملیات اجرایی برای رسیدن به مقاصد و اهداف می‌شود [۳۱]. در ایران هم در حوزه بانکداری، حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸ تناسب استراتژی، مدیریت بهینه منابع و عوامل برون سازمانی را شاخص‌های مؤثر دانسته‌اند [۱۵].

صنعت بانکداری و به خصوص بانک‌های خصوصی کشور برای دستیابی به عملکرد بالاتر دست به برنامه‌ریزی استراتژیک‌های چندباره و وسیعی زده‌اند ولی در دستیابی به اهداف تعیین شده چندان موفق نبوده‌اند به نظر می‌رسد که بخش عظیمی از دلایل عدم دستیابی به اهداف استراتژیک تدوین شده بر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را باید در نحوه اجرای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در عمل جست‌وجو کرد. شرکت‌های داخلی و به خصوص بانک‌ها به دلیل افزایش رقابت در صحنه داخلی و بالاتر رفتن انتظارات مشتریان از آن‌ها نیاز دارند که همواره بهترین کالا و خدمت را برای مشتریان فراهم سازند تا از گردونه‌ی رقابت‌های در حال تشدید داخلی و یا احیاناً ورود رقبای خارجی، بیرون رانده نشوند.

عوامل جدیدی مانند ورود رقبای جدید و افزایش شدت رقابت، ورود فناوری‌های جدید، خصوصی‌سازی، هدفمند کردن یارانه‌ها، تغییر نرخ ارز، تحریم‌های بین‌المللی در محیط رقابتی بانک‌های داخلی، شرایطی را به وجود آورده است که بیشتر این مؤسسات به دنبال تثبیت جایگاه خویش در بازار و درست یابی به مزیت‌های رقابتی پایدار هستند که می‌تواند از طریق اجرای صحیح برنامه‌ریزی استراتژیک قابل دستیابی باشد.

شکاف میان مرحله‌ی برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی در صنایع مختلف و به ویژه صنعت بانکداری کشور به قدری تأثیرگذار و مهم بوده است که با تغییر مدیریت و به هم ریختن شرایط گذشته، بسیاری از صنایع و شرکت‌ها مجبور به برنامه‌ریزی استراتژیک دوباره و چندباره شده‌اند و این دور باطل هزینه‌های مادی و منابع انسانی فراوانی را نیز با خود به هدر داده است. به نظر می‌رسد که انجام پژوهش‌های این‌چنینی برای دریافت و آگاهی بیشتر از دلایل و راهکارهای خروج از این مشکل، می‌تواند راهگشا باشد. از آنجا که ضرورت نگاه کلی و جامع به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت بانکداری در پژوهش‌های داخلی و همین‌طور برنامه‌ریزی‌های کسب‌وکار و شرکت‌ها به شدت واضح است، این پژوهش تلاش خواهد کرد تا چالش‌ها مشکلات اجرای برنامه‌ی استراتژیک را در نظر داشته باشد و همین‌طور راهکارهای خروج از آن را از نظر اندیشمندان و متخصصین این حوزه احصاء کند که این بخش از پژوهش به صورت کلی در ایران اتفاق نیفتاده و می‌توان بستری مناسب برای اجرای برنامه‌ریزی موفق در صنعت بانکداری باشد.

بنابراین مسئله پژوهش اصلی این است که چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت بانکداری ایران چیست؟ برای پاسخ به این سوال ابتدا مبانی نظری مرتبط با پژوهش آورده شده است و سپس از طریق جمع‌آوری داده‌های میدانی و نظری تلاش شده است که به الگوی جامعی در این زمینه دست پیدا کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی استراتژیک. در فضای استراتژیک دو دیدگاه اصلی نقش‌های حیاتی برای بقا شرکت‌ها ایفا می‌کنند: اول، رویکردهای محتوا محور^۱ است که استدلال می‌کنند استراتژی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، به‌ویژه بر مبنای موقعیت‌یابی [۱۷] و دیدگاه مبتنی بر منابع [۶] شکل می‌گیرد. دوم، رویکردهای فرآیند محور^۲ است که چگونگی و زمان تدوین و اجرای استراتژی‌ها را خصوصاً در مورد برنامه‌ریزی [۲۱] و یادگیری [۲۳] مورد بحث قرار می‌دهند. در جدول ۱ تعاریف مختلف از استراتژی آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف مختلف از برنامه‌ریزی استراتژیک

محقق	تعریف
[۲]	برنامه‌ریزی استراتژیک یک ابزار مدیریتی پیچیده و توانمند است که به شرکت‌ها در دستیابی به عملکرد برتر کمک می‌کند.
[۳۳]	برنامه‌ریزی استراتژیک باعث ایجاد یک چشم‌انداز شفاف شده و تضادهای سازمانی را برطرف می‌کند
[۱۳]	برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع تبیین مسیر راه برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است
[۲۰]	مجموعه‌ای گام‌هایی متوالی و به‌هم‌پیوسته از اقدامات است که شرکت یا سازمان را به اهداف، چشم‌انداز و در اصل، مأموریت بنیادین خود می‌رساند
[۳۷]	برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی نظام‌مند برای تولید تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که مشخص می‌کند سازمان چیست، چه انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد
[۱۱]	برنامه‌ریزی راهبردی بر تمامی سازمان تمرکز دارد در صورتی که یک برنامه‌ریزی کسب‌وکار معمولاً بر یک محصول، خدمت و یا برنامه خاص از سازمان تمرکز می‌کند
[۹]	برنامه‌ریزی استراتژی را به‌عنوان یک برنامه بازی در نظر می‌گیرند و اظهار می‌کنند که یک بیانیه استراتژی باید شامل سه عنصر اساسی باشد: هدف، قلمرو و مزیت

موانع اجرای استراتژی. طبق پژوهش‌های حوزه استراتژی‌های کسب‌وکار، از هر ده مورد برنامه‌ریزی استراتژیک، نه مورد در مرحله‌ی اجرا با شکست‌های تلخی مواجه شده‌اند و به اهداف از پیش تعیین شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک دست نیافته‌اند. این شکست‌ها عمدتاً ناشی از مشکلاتی بوده‌اند که در طول زمان عنوان موانع اجرای استراتژی^۳ را به خود گرفته‌اند [۳۲]. با توجه به اینکه در حوزه بانکداری پژوهش‌های محدودی انجام شده در این قسمت تلاش شده است تا پژوهش‌های مختلف از حوزه‌های خدماتی آورده شود. جدول ۲ نمونه‌های از پژوهش‌های مرتبط در این زمینه آورده شده است.

با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین حوزه صنعت بانکداری را می‌توان در دو بخش تقسیم‌بندی کرد که بخش اول شامل اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع مختلف ایران بوده و در بخش دوم به صورت پراکنده بر موانع اجرای استراتژی کار کرده‌اند و پژوهش‌های انجام شده در زمینه موانع برنامه‌ریزی ریزی به صورت موردی و خاص بوده و لذا پژوهش حاضر در تلاش است تا از طریق مصاحبه با خبرگان بانک‌های مختلف خصوصی و دولتی الگوی کاملی ارائه دهد؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که چالش‌های اصلی اجرای برنامه‌های راهبردی در صنعت بانکداری ایران چیست؟

^۱ Content- oriented

^۲ process-oriented

^۳ Execution barriers

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه موانع اجرای استراتژی

پژوهشگران	موضوع	نتایج
[۴]	فاکتورهای کلیدی موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک کدامند؟ درآمدی بر صنعت هتل داری	در مرحله اجرا، ملاحظات داخلی از جمله مشارکت کارکنان و اجماع استراتژیک برجسته است و نسبت به عوامل محیطی مانع مهم‌تری محسوب می‌شود.
[۱۸]	چگونه هتل‌ها تلاش‌های هوشمندانه رقابتی خود را در فرآیندهای مدیریتی عملیاتی می‌کنند؟ ارائه یک مدل جامع	فقدان استراتژی روشن و کارمندان با استعداد، بحث مربوط به ارتباطات، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، سرمایه ناکافی، زمان و سایر منابع، عدم سازگاری، عدم برنامه عملی و موضوعات مرتبط با آموزش مناسب و کار تیمی جز موانع هستند.
[۱۴]	تحلیل استراتژی معاصر شرکت‌ها	در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک محیط خارجی (رقبای، مرزهای صنعت و محیط کلان مانند نیروهای اجتماعی، جمعیتی، فناوری، سیاسی، اقتصادی و نیروهای جهانی) و محیط داخلی (منابع و قابلیت‌های بنگاه) مهم هستند
[۱۲]	نوآوری پیشبرد اجرای استراتژیک: واریانس بین رده‌های کوچک و بزرگ	برنامه‌ریزی استراتژیک برای بنگاه‌های کوچک بیشتر از برنامه‌های بزرگ موانعی کمتری بوده و تحت تأثیر ساختارهای بوروکراتیک قرار نمی‌گیرد.
[۲۷]	ارتباط بین موانع پیاده‌سازی استراتژی و عملکرد شرکت در لهستان	موانع چهارگانه‌ی ساختاری، فرهنگی، منابع انسانی و بودجه‌ای مهم‌ترین دلایل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک لهستان است
[۵]	موانع ترجمه‌ی استراتژی به عمل: رویکرد کارت امتیازی متوازن	۴ مانع اصلی برای اجرای استراتژی را عنوان کرده است که عبارت‌اند از: موانع چشم‌انداز ^۱ ، موانع افراد ^۲ ، موانع مدیریت ^۳ ، موانع مربوط به منابع ^۴ .
[۲۶]	ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس	ارزش‌ها و باورهای حاکم، تعیین مأموریت، تعیین چشم‌اندازها، اهداف کلان، تعیین استراتژی، تدوین برنامه عملیاتی جز ارکان اصلی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است که ارکان محیطی در مرحله دوم موانع محسوب می‌شود
[۲۵]	موانع تدوین و اجرای برنامه در سازمان‌های ایران	طرز تلقی غلط یا نگاه نادرست به مقوله برنامه‌ریزی، تدوین ناقص برنامه‌ها و اجرای ناتمام برنامه در سازمان‌ها سه عنصر کلیدی موانع اجرای استراتژی هستند.
[۳۰]	شناخت و اولویت‌بندی موانع موجود بر سر اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت‌ها مطالعه موردی: شرکت کاشی احسان میبد	در نهایت ۴ دسته موانع فرهنگی، ادراکی، استراتژیک و نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین موانع در نظر گرفته شدند. نتایج این پژوهش برخلاف پژوهش‌های دیگر در این زمینه که موانع عملیاتی را به‌عنوان مهم‌ترین مانع شناسایی می‌کردند، موانع فرهنگی را به‌عنوان مهم‌ترین مانع شناسایی کرد.
[۲۸]	ارائه مدلی به‌منظور تحلیل موانع جاری سازی استراتژی‌های بانک سامان	به ترتیب عامل‌های منابع انسانی، مدیریتی، استراتژیک، عامل‌های ساختاری و سیستمی، ارتباطی و فرهنگی عامل‌های فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی به ترتیب بیشترین نقش را دارند.
[۲۴]	شناسایی و اولویت‌بندی موانع داخلی اجرای استراتژی در بانک ملت در حوزه‌ی ستادی شهر کرج	نتایج پژوهش نشان داد که اجرای استراتژی در حوزه‌ی ستادی بانک ملت شهر کرج از دیدگاه عوامل داخلی دارای آسیب است. بر این اساس، عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی از موانع اجرای استراتژی‌ها بوده و زیرساخت‌های استراتژیک و عوامل مدیریتی از موانع اجرای استراتژی‌ها نبودند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش، کیفی از نوع نظریه داده بنیاد (نسل دوم) و از لحاظ زمانی، مقطعی است. جامعه آماری پژوهش کلیه متخصصان حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن در بانک‌های کشور هستند که دارای شرایط زیر بودند:

- داشتن حداقل ۵ سابقه فعالیت در نظام بانکداری ایران

^۱ vision barrier

^۲ People barrier

^۳ Management barrier

^۴ Resource barrier

- داشتن سابقه اجرای حداقل یک پروژه اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک

با توجه به عمومیت داشتن بانک‌ها در ایران، تلاش شده است تا در انتخاب نمونه‌های مصاحبه شونده ترکیب مختلفی از بانک‌ها انتخاب شود. بر مبنای جامعه آماری، با توجه به نوع پژوهش‌های کیفی روش «نمونه‌گیری نظری^۱» استفاده شده است. نمونه‌برداری نظری (روش گلوله برفی^۲)، فرآیند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیلگر، به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به‌منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کند [۲۴]. در پژوهش حاضر با تعداد ۱۲ نمونه مصاحبه به اشباع نظری دست پیدا شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده است که بر مبنای رویکرد داده بنیاد بوده و سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده بنیاد عبارت‌اند از: رهیافت «ظاهرشونده» گلیر، رهیافت «نظام‌مند» استراوس و کوربین و درنهایت رهیافت «ساخت‌گرایانه» چارمز. در این پژوهش از رهیافت ظاهرشونده گلیر استفاده شده است که در این روش از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که با آن مفاهیم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها^۳ و ابعاد^۴ آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این فرآیند ویژگی‌های کلی پدیده مورد مطالعه و ابعاد و متغیرهای مربوط به پدیده، شناسایی، نام‌گذاری و طبقه‌بندی می‌شوند [۲۴]. در کدگذاری محوری سطح انتزاع بالاتر می‌رود و در آن مقوله‌های محوری که مقوله‌های دیگری حول آن قرار می‌گیرند شناسایی شده و رابطه میان این مقوله‌های مرکزی و مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌ها را در چند کلمه می‌ریزد و نشان می‌دهد کل پژوهش در مورد چیست. در نهایت با استخراج الگوی پژوهش، الگوی کلی در اختیار چهار مصاحبه شونده قرار گرفت و از آن‌ها در مورد انطباق‌پذیری الگوی با صحبت‌هایشان نظرسنجی شد. برای تعیین اعتبار نظریه، شاخص‌های تناسب و کاربردی بودن [۱۰] بررسی شدند و نظر مصاحبه‌شوندگان در این موارد به‌صورت زیر پرسیده شد: در خصوص شاخص تناسب: با سه نفر از مصاحبه‌شوندگان درباره تناسب یافته‌های پژوهش با دنیای تجربی در قالب پرسشنامه طراحی شده بحث شد و در مورد نام‌گذاری تعدادی از مقوله‌ها اصلاحاتی صورت گرفت که نهایتاً اعتبار درونی مدل مورد تأیید واقع شد. در خصوص شاخص کاربردی بودن: تلاش شد تا با مقایسه مستمر داده‌ها با پیشینه و مبانی نظری پژوهش و همچنین طراحی پرسش‌های نیمه ساختاریافته در هر مرحله از مصاحبه‌ها و رفع اشکال آن‌ها، به کاربردی بودن پژوهش جامه عمل پوشانده شود که تأییدی بر اعتبار بیرونی الگو بود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی. در این بخش به توصیف افراد مصاحبه شونده پرداخته شده است

که به صورت کامل در جدول ۳ بر اساس تجربه کاری و تخصص‌های دانشگاهی پرداخته شده است.

^۱ Theoretical Sampling

^۲ Snow ball method

^۱ Properties

^۲ Dimensions

جدول ۳. توصیف افراد مصاحبه‌شونده

پست فعلی	تجربه	تخصص دانشگاهی
رئیس اداره بازاریابی بانک سرمایه	تدوین و اجرای استراتژی در بانک‌های سپه، ملت و مهر اقتصاد	دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی
کارشناس ارشد واحد ساختار و تشکیلات بانک پارسیان	مشارکت در اجرای استراتژی ۲۰۲۰ بانک پارسیان	دانشجوی دکتری بازاریابی
کارشناس واحد ساختار و تشکیلات بانک پارسیان	بانک ملت و تدوین و اجرای هم‌زمان استراتژی ۲۰۲۰ بانک پارسیان	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات
مشاور یکی از اعضای هیئت‌مدیره در بانک سپه	بانک ملت، بانک انصار، بانک سرمایه و بانک گردشگری	دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی
کارشناس بخش روابط عمومی بانک سامان	برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی بانک ملت	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی
معاون بخش پژوهش‌های بازار بانک سامان	مشارکت در بانک‌های ملت، ملی، آینده و سرمایه	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات
کارشناس واحد برنامه‌ریزی و بودجه‌ی بانک پاسارگاد	تجربه در برنامه‌ریزی بانک‌های ملی و پاسارگاد	کارشناسی برق
معاون بخش پژوهش‌های بازار بانک اقتصاد نوین	تجربه‌ی اجرای استراتژی در بانک اقتصاد نوین	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی
کارشناس ارشد بخش بازاریابی و فروش بانک سینا	تجربه‌ی اجرای استراتژی در بانک‌های ملت و سامان	کارشناسی ارشد MBA-گرایش استراتژی
کارشناس بخش فناوری اطلاعات بانک تجارت	تجربه‌ی تدوین و اجرای استراتژی در بانک ملت	کارشناسی ارشد هوش مصنوعی
کارشناس واحد بودجه‌ی بانک آینده	تجربه‌ی تدوین استراتژی در بانک‌های آینده و مهر اقتصاد	کارشناسی ارشد مدیریت مالی
کارشناس واحد ساختار و تشکیلات بانک ملی	تجربه‌ی تدوین و اجرای ناموفق استراتژی در بانک‌های ملی و ملت	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی-گرایش بازاریابی

کدگذاری باز. کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نامگذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. در جدول ۴ به نمونه‌هایی از این کدها که از متون مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش استخراج شده است، اکتفا شده است.

جدول ۴. نمونه‌هایی از متون و کدهای اولیه نسبت داده‌شده به آن‌ها

متن مصاحبه	کد اولیه استخراج شده	مصاحبه‌شونده
الآن اتفاقی که میفته آینه که بانک‌های سری برنامه و چشم‌انداز و اهداف عملیاتی برا خودتون تعیین میکنن بعدش چشم بسته وارد این اجرا میشن. آگه خیلی باهوشن باشن یه مقداری اون برنامه‌ریزی تدوین شده رو منعطف میکنن و تغییر میدن که بشه اجرا کرد.	P_3	انعطاف پذیر نبودن برنامه‌های استراتژیک تدوین شده
آدم‌هایی که تو بانکداری داریم، به‌خصوص بانک‌های قدیمی کشور این‌ها سواد آنچنانی ندارن. بانک‌های جدید دارن خوب کار میکنن تو جذب و استخدام و تجربه‌ی بانک‌های قدیمی رو جلو چشمتون دارن و نمیخوان که مثل اون‌ها باشن	P_{10}	دانش اندک بدنه‌ی قدیمی کارکنان بانک‌ها
یکی از کارمندای باسابقه‌ی بانک بهش گفته بود که شما هیچی از بانکداری نمیدونید. یه سری خزعبلات تو کتابا خوندین ولی آگه یه روز برق و قطع کنن و کامپیوتر نداشته باشین باید بیاید منت امثال من و بکشید که براتون کار و درست کنم!	P_{12}	بی اعتقادی کارکنان بانک‌ها به دانشگاهی‌ها
اجرای پروژه خیلی سخت‌تر از تدوین اون؛ یعنی تدوین شاید تجزیه و تحلیل بیشتری لازم داشته باشه ولی بیشتر تدوین‌های ما تو خلأ صورت میگیره؛ یعنی یارو میشینه تو دفتر کار خودش و برنامه‌ریزی استراتژیک برای یه سازمان دیگه رو تحلیل میکنه. به خاطر همین کار کسی که میخواد اجرا کنه خیلی سخت تره	P_4	سختی فنی اجرای استراتژی نسبت به تدوین

کدگذاری انتخابی. با پیشرفت پژوهش و طی فرآیند مقایسه‌ی مستمر، مقوله‌های محوری شروع به ظاهر شدن می‌کند. مقوله محوری توضیح می‌دهد که دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مسئله اصلی پژوهش چیست؟ زمانی که مقوله‌های محوری نمودار شد و ظهور یافت، کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود و مصاحبه‌های بعدی در جهت مقوله‌های محوری کدگذاری می‌شود. ۴ مقوله‌ی محوری این پژوهش تحت عناوین: زمینه، نهاد، فرآیند و ستاده نام‌گذاری شده است.

جدول ۵. کدگذاری انتخابی مربوط به موانع زمینه‌ای اجرای استراتژی

کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی
تغییرات بنیادین سیاست‌های کلان اقتصادی	استقراض بیش از اندازه دولت از بانک‌ها و بانک مرکزی	رونق نداشتن کسب و کارهای تولیدی و خدماتی	بنگاه‌داری بانک‌ها در بعضی شرایط
تبعیت سیاست‌های اقتصادی از افراد سیاسی	دور زدن قوانین توسط بعضی بانک‌های خاص	بالا بودن سود بانکی	حاکمیت فرد به‌جای سیستم
فرد محور بودن خط‌مشی‌های کلان کسب و کار	بانکداری غیرمستقیم بدنه‌ی حاکمیت به اشکال غیرقانونی	عدم کارایی بازارهای جایگزین سرمایه مانند بورس	سیاست‌گذاری‌های نادرست بانک مرکزی
نظارت اقتصادی و موردی بانک مرکزی	لزوم ایجاد فرهنگ برنامه‌ریزی در کشور	تغییرات ناگهانی قیمت ارز در سال‌های گذشته	عدم تساوی بانک‌ها در نظر بانک مرکزی (بانک‌های درجه یک و دو و سه ...)
دیدگاه منفی کارکنان بانک‌ها نسبت به تغییرات	زیر پا گذاشته شدن برنامه‌ریزی‌های بالادستی و از بین رفتن اعتقاد به این برنامه‌ریزی‌ها	عدم واگذاری بانک‌ها به بخش خصوصی حقیقی	تغییرات اساسی مدیریتی در بانک مرکزی
ذهنیت نامناسب مردم نسبت به کارکنان بانکی (اختلاس)	عدم اجرای برنامه‌های توسعه‌ی بالادستی	عدم فعالیت جدی بخش خصوصی حقیقی	وجود گروه‌های فشار تأثیرگذار بر بانک مرکزی
وجود دیدگاه کوتاه‌مدت در میان ایرانی‌ها	وجود قوانین ناقص و دست‌وپا گیر در حوزه‌ی بانکداری	دخالت مستقیم دولت در فرآیندهای داخلی بانک‌ها	تبلیغاتی بودن بسیاری از ابلاغیه‌های بانک مرکزی
فردگرایی افراطی در میان ایرانی‌ها	نتیجه محور بودن افکار ایرانی‌ها	وجود فرهنگ زیرآب زنی در بانک‌های دولتی	دو نرخ بودن ارز و تشویق‌های تولیدی بانک مرکزی از جیب بانک‌ها
عجول بودن ایرانی‌ها در رسیدن به هدف	ربوبی بودن تعداد زیادی از ابزارآلات مالی در کشور (محدود بودن فعالیت‌های بانکی)	سرعت یافتن تغییرات محیطی در کسب و کارهای مختلف	عدم تمرکز بانک‌ها بر فعالیت‌های اصلی خویش
شرایط بی‌ثبات اقتصادی	عدم تعریف مناسب عقود اسلامی بانکی	بالاتر رفتن انتظارات مشتریان از بانک‌ها	وجود جو تقلید میان بانک‌های ایرانی
شرایط بی‌ثبات سیاسی	وجود شاخص‌های پایین رقابت در صنعت بانکداری	عدم همکاری سازمان‌های بین‌المللی برای تجهیز بانک‌های ایرانی	سازوکارهای احساسی (تبلیغاتی افراطی) بانک‌ها برای جلب مشتری
وجود تحریم‌های بانکی وسیع	جدی نگرفتن بانکداری الکترونیک توسط بعضی بانک‌ها	عدم اتصال به سیستم SWIFT	ادراک تبعیض‌آمیز مشتریان نسبت به رفتار بانک‌ها
عدم اعتقاد بدنه‌ی بانکی به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت	عدم اعتماد مردم به بانکداری الکترونیک	مالکیت‌های چندگانه‌ی بانک‌های ایرانی	وجود انتظارات نادرست مشتریان بر اساس رفتارهای چند سال گذشته‌ی بانک‌ها

کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی
وارد شدن مدیران سیاسی و غیربانکی در رأس بانک‌ها	عدم پذیرش و دور زدن بعضی از قوانین بانک مرکزی توسط بانک‌ها	زیانده بودن فعالیت‌های اصلی مربوط به بانکداری	تعامل سینوسی بانک‌ها با دانشگاه‌ها
مقایسه‌ی همیشگی نتایج خود با دیگر سازمان‌ها	سودآوری بالای بانک‌ها در حالت فعلی	عدم تنوع ابزارهای مالی بانک‌ها برای جذب سرمایه	برچسب زدن مدیران بانکی بر اساس خطمشی و روش‌های مدیران سیاسی
مستقل نبودن بانک مرکزی از دولت و سیاست‌های آن	فعالیت‌های بانک‌ها به صورت غیرقانونی در کسب و کارهای دیگر (بنگاه‌داری بانک‌ها)	دخالت‌های ارگان‌های مختلف در اداره‌ی بانک‌ها	ارزیابی افراد بر اساس وابستگی‌های جناحی و گروهی
تغییرات ناگهانی شاخص‌های کلان اقتصادی	لایبی بالای بانک‌ها در تصویب و اجرای قوانین در مجلس و دولت	عدم مشخص بودن وضعیت قانون بانکداری بدون ربا در کشور	دهن بین بودن ایرانی‌ها (دهن بین بودن مدیران بانکی)
رقابتی نبودن فضای کسب و کار	نگاه ابزاری دولت به بانک‌ها در شرایط کسری بودجه	اعتقاد بخشی از جامعه به ربوی بودن فعالیت‌های بانکی	حمایت‌های یک‌جانبه‌ی بانک مرکزی از تعدادی از بانک‌های خاص
ذهنیت بد کسب و کار نسبت به دانشگاه	عدم اعتماد مردم به بانکداری الکترونیک	عدم حمایت شخصیت‌های تأثیرگذار (علما) از بانک‌ها و فعالیت‌های آن‌ها	روزمرگی حاکم بر اقدامات بانکی بانک‌های بزرگ کشور
انحصاری بودن بعضی از فعالیت‌های بانکی	تفکرات گروهی و سیاسی مدیران بانک‌ها	وجود سوالات پاسخ داده نشده در اذهان مردم و در ارتباط با فعالیت‌های بانک‌ها	سیاست زدگی تصمیمات کلان بانکی
حمایت همه‌جانبه‌ی دولت از بانک‌ها	رضایت بانک‌ها از شرایط فعلی	نوسانات نرخ سود بانکی	ضعف ساختاری قوانین بانکی و وجود خلأهایی برای سوء استفاده

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال‌های پژوهش که تلاش شده بود فارغ از جهت‌گیری پرسیده شود، به بعضی از موانع و مشکلاتی در راه اجرای استراتژی اشاره کرده بودند که می‌توانست در قالب بستر و زمینه‌ی اجرای استراتژی تقسیم‌بندی شود. جدول ۵ به نمونه‌هایی از این کدگذاری‌های انتخابی اختصاص دارد. برای این که استراتژی در سازمان‌ها به‌خوبی و با رویکرد مناسبی اجرا و پیاده‌سازی شود، سازمان‌ها باید از مناسب بودن یک سری شرایط اولیه و زمینه‌ای برای موفقیت استراتژی اطمینان حاصل کند. عوامل بعدی شاخص‌های نهادی بوده که مهم‌ترین ویژگی مشترک این دسته از موانع را می‌توان تأثیر مستقیم و اولیه بر کیفیت اجرای استراتژی پرداخت. آن دسته از کدهایی که توانایی تقسیم‌بندی در این طبقه را دارا بوده است، از منظر پژوهشگر در جدول ۶ بیان شده است.

برای اینکه اجرای استراتژی در سازمان به‌خوبی به جریان افتد و استمرار داشته باشد می‌بایستی قبل از اجرا، نقش‌ها، مسئولیت‌های افراد و واحدهای مرتبط و تقسیم کار بین اعضای تیم‌های استراتژی مشخص شوند. مکانیسم‌های ساختاری، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی آن از قبل تعریف شده باشد تا در هنگام اجرا مشکلات کمتری پیش آید. همچنین این کار نیازمند صرف وقت و هزینه و حمایت‌های سازمانی نسبتاً زیادی است.

جدول ۶. کدگذاری انتخابی مربوط به موانع نهادهای اجرای استراتژی

کد نهایی	منبع کد	کد نهایی	منبع کد
ناامیدی کارکنان از تلاش‌های صورت گرفته در حوزه استراتژی	انتظارات ناصحیح کارکنان بانک‌ها از مدیران	لزوم برنامه‌ریزی سناریو در قبال تغییرات بنیادین و اساسی	پایین بودن مهارت‌های ارتباطی در میان مدیران بانکی
عدم وجود قراردادهای مناسب برای کارکنان تیم‌های اجرا	عدم درک ضرورت و اهمیت استراتژی در مدیران بانکی	عدم آشنایی کامل مدیران با کارت امتیازی متوازن و ماهیت آن	ذهنیت منفی کارکنان رده پایین بانکی نسبت به هیئت‌مدیره
پایین بودن سطح دانش کارکنان رده پایین بانک‌ها	مناقشه‌انگیز شدن هزینه‌های بانک‌ها در سال‌های اخیر	استفاده از مدل‌های قدیمی و تاریخ مصرف گذشته‌ی تدوین استراتژی	جابه‌جا شدن مدیران بانکی از یک بانک به بانک دیگر
اتخاذ چشم‌اندازهای غیرواقع بینانه برای بانک‌ها	نبود مدل نظارت دقیق بر بودجه‌های بانکی	جدی گرفته نشدن بودجه‌های پژوهشی بانک‌ها	دقیق و تخصصی نبودن برنامه‌ریزی‌های تدوین شده برای بانک‌ها
ضرورت مشارکت کارکنان تمام سطوح سازمان در اجرا	بالا تر رفتن هزینه‌های جانبی بانکداری حقیقی در سال‌های اخیر	لزوم داشتن شخصیت قوی مدیرعامل بانک	عدم شناخت مناسب تدوین‌کنندگان استراتژی از واقعیت‌های بانک‌ها
تجربیات ناموفق دانشگاهیان در بانک‌ها	نیاز به آموزش کارکنان در ارتباط با اهمیت و ضرورت اجرای استراتژی	برآوردهای غیرواقعی از وضعیت فعلی بانک‌ها	عدم تحلیل درست تجربیات شکست‌خورده‌ی بانک‌ها
عدم اعتقاد کارکنان قدیمی بانک‌ها به مطالب علمی دانشگاهی	عدم بلوغ مدیران در ارتباط با استراتژی	عدم در دسترس بودن داده‌های اصلی بانک‌ها	وجود سازوکارهای نادرست استخدام و ارتقا در میان بانک‌های قدیمی ایران
حساسیت بیش‌ازاندازه بر بودجه‌های بانکی	عدم توجه به اهمیت عوامل انسانی در موفقیت پروژه‌های استراتژیک	حاکمیت سن و تجربه در بخش‌های میانی بانک‌های کشور	عدم تأثیر عملکردهای ماهیانه در سیستم حقوق و دستمزد
نقش اساسی ارتباطات فردی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها	نیاز به توجیه ضرورت تغییر در رویه‌های کلی بانک‌های کشور	نوپا بودن دانش استراتژی در دانشگاه‌های کشور	استفاده از ابزارهای عامه‌پسند توسط مدیران در جهت محبوبیت بیشتر
نقش لابی‌گری در جذب بودجه برای اجرای استراتژی‌ها	عدم اطمینان مدیران از باقی ماندن در سازمان	بالارفتن توقع دانشگاهیان از بانک‌ها در قبال جبران خدمات	وجود اسناد برنامه‌ریزی قدیمی
تمایل مدیران رأس بانک‌ها به اتخاذ تمام تصمیمات	پیش‌داوری کارکنان از شکست پروژه‌های بهبود و تغییر	محدود بودن متخصصین اجرای استراتژی در کشور	اسناد برنامه‌ریزی شده‌ی غیرکارا
گوشه‌نشین شدن افراد باتجربه‌ی بانکی	ترس مدیران بانکی از هزینه کردن در حوزه‌ی استراتژی	منعطف نبودن برنامه‌ریزی‌های تدوین شده	عدم وجود برنامه‌های جایگزین در صورت نیاز
قومیت و فامیل‌گرایی در بانک‌ها	عدم وجود گروه‌های پژوهشی تخصصی برای اجرای استراتژی در صنعت بانکداری	در نظر نگرفتن اعضای درونی بانک‌ها در تدوین استراتژی	عدم تخصیص بودجه بر حسب اولویت (تخصیص بودجه بر حسب قدرت چانه‌زنی)
روش‌های استخدام و به‌کارگماری نادرست بانک‌ها	وجود تفکرات کهنه در میان کارکنان بانک‌ها	عدم درک کافی مدیران بانکی از مفاهیم استراتژی	سیستم بودجه‌بندی نادرست افزایشی در بانک‌ها
مد شدن برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی	عدم در نظر گرفتن بودجه‌ی رسمی برای پروژه‌های استراتژیک		

آموزش‌های لازم برای افراد درگیر در اجرای استراتژی از قبل باید فراهم آورده شود تا افراد بدانند چگونه این کار باید صورت گیرد. دسته بعدی ناشی از موانع ناشی از مشکلات و کاستی‌های درونی تیم‌های اجرای استراتژی بوده است و مسئولیت آن را نمی‌توان بر عهده‌ی فرد یا گروه داخلی یا خارجی دیگری قرار داد؛ به‌عبارت‌دیگر با

اندکی مدیریت و برنامه‌ریزی بهتر شاید از میان ۴ دسته مانعی که در این بخش معرفی می‌شود، آسان‌ترین موانعی که قابلیت حل آن‌ها وجود دارد، این موانع است که بیشتر ناشی از ضعف مدیریتی و رهبری درون تیمی می‌باشد. در جدول ۷ کدهای نهایی مربوط به موانع فرآیندی اجرای استراتژی در صنعت بانکداری نمایش داده شده است.

جدول ۷. کدگذاری انتخابی مربوط به موانع فرآیندی اجرای استراتژی

کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی
عدم وجود کنترل‌های مناسب برای کارکنان	تغییر جهت‌گیری‌های کلی بانکی با تغییر مدیرعامل	عدم علاقه‌ی مدیران بانک‌ها به برنامه‌ریزی سناریو	لزوم درگیر شدن تیم‌های تدوین در اجرای استراتژی
نیاز به بهبود فرآیندهای درونی سازمان	عدم وجود دفتر مدیریت استراتژیک در بانک‌های کشور	ترافیک پروژه‌های بهبود بر بانک‌ها	لزوم متناسب بودن کیفیت تیم‌های تدوین و اجرای استراتژی
نمادین بودن واحدهای پژوهش و توسعه در بانک‌ها	بی‌تجربگی کارکنان بانکی و افزایش هزینه‌های مربوط به اجرا	چندکاربردی شدن واحدهای پژوهش و توسعه و از بین رفتن تخصص در این بخش‌ها	لزوم مدیریت رأس عالی سازمان در پروژه‌های استراتژیک
عدم کارایی واحدهای ساختار و تشکیلات بانک‌ها	قابل پیش‌بینی نبودن موانع اجرای استراتژی	لزوم جلسات هماهنگی هفتگی در ارتباط با پروژه‌ها	عدم طراحی ساختار شکست کار مناسب (WBS)
وجود افراد غیر مطلع از شرایط بانکی در هیئت‌مدیره‌های بانک‌ها	آماده نبودن زیرساخت‌های بانک‌های کشور برای اجرای موفق استراتژی	عدم اجرای قوانین مربوط به برون‌سپاری‌های پروژه‌ای (پارتنری‌بازی در واگذاری پروژه‌ها)	دانش اندک موجود در ارتباط با مدل‌های اجرای استراتژی
محدود بودن تجربه‌های اجرای استراتژی در کشور	پیش‌بینی نشدن تغییر مدیرعامل و افراد کلیدی در اجرای پروژه‌ها	سخت بودن کار با ساختار ماتریسی در سازمان‌های داخلی	عدم پیگیری مدل خاصی در اجرای استراتژی
عدم برآورد واقع‌بینانه زمان اجرای پروژه‌ها	کارشکنی مدیران میانی در جهت عدم موفقیت پروژه‌های آی تی محور	مخالفت هیئت‌مدیره با انتشار و افشای داده‌های بانکی	نبود مکانیزم مشخص در مواجهه با موانع
عدم همکاری کارکنان بانکی با اعضای خارجی پژوهشی و اجرایی استراتژی	قدیمی و به‌روز نبودن مدل‌های اجرای استراتژی	نیاز شدید به مهارت‌های رهبری در پروژه‌های اجرا بر خلاف تدوین	تداخل مسئولیت‌ها در پروژه‌های استراتژیک
وجود سقف نامرئی برای کارکنان بانک (عدم ارتقای آن‌ها تا سطح هیئت‌مدیره)	نو بودن علم استراتژی و اختلاف سلیقه‌ها در تعریف و روش‌های آن	ثابت بودن هسته‌های عملیاتی بانک‌ها و تغییرات چندباره‌ی هیئت‌مدیره	کنار گذاشتن تجربیات ارزشمند دیگر کشورها در حوزه‌های اجرای استراتژی
	عدم انتقال درست دانش استراتژی در بین اندیشمندان کشور		عدم تقسیم‌کار مناسب میان اعضای پروژه‌های اجرای استراتژی

همان‌طور که در جدول ۷ موانع فرآیندی اجرای استراتژی مشاهده می‌شود، این دسته از موانع می‌تواند راهکارهای کوتاه‌مدت و میان‌مدت ساده‌تری را به همراه داشته باشد. آموزش‌های کوتاه‌مدت و همچنین راهکارهای خلق‌الساعه تا حدودی می‌تواند تسهیل‌کننده و از بین برنده‌ی این موانع اجرای استراتژی باشد. آخرین مرحله نیز مربوط به بخش ستادی است. خروجی هر برنامه‌ی اجرای استراتژی در واقع شکست برنامه‌ها به پروژه‌های کوچکی است که به واحدها و بخش‌های مختلف واگذار می‌شود تا در یک برنامه‌ی زمانی به اجرا درآید. هر چه دستاوردهای این پروژه‌های کوچک برای بانک‌ها و سازمان‌ها بیشتر باشد، در اصطلاح گفته می‌شود که پروژه‌ی اجرای استراتژی عملکرد بهتری داشته است.

جدول ۸. کدگذاری انتخابی موانع ستادهای اجرای استراتژی

کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی	کد نهایی
مبهم بودن نتایج اجرای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک	ضرورت جداسازی نسبی تیم‌های تدوین و اجرای استراتژی	پروژه‌های ضعیف صورت گرفته در بانک‌ها توسط دانشگاه‌ها	وجود کنترل‌های سینوسی و دوره‌ای در بانک‌ها
شکست خوردن بیشتر پروژه‌های کلان استراتژی در کشور	ضرورت بازیابی‌های استراتژیک دوره‌ای در بانک‌ها	عدم توجه به آینده‌نگاری در صنعت بانکداری	عدم تفکیک درست پروژه‌های بهبود بانک‌ها
عدم وجود بانک‌های اطلاعاتی از تجربه‌های گذشته	ناامیدی بانک‌ها از سابقه‌ی هزینه‌های صورت گرفته در حوزه‌ی استراتژی	پویایی و به‌هم‌پیوسته بودن فرآیندهای تدوین، اجرا و کنترل استراتژی	نگاه تنبیهی صرف نسبت به کنترل‌های استراتژیک
صریح و مکتوب نبودن تجربیات گذشته	پیوسته بودن ماهوی فرآیندهای تدوین و کنترل و اجرای استراتژی	عدم مشاهده‌ی واقعیت‌ها در ارزیابی اقدامات صورت گرفته توسط مدیران بانکی	زمان‌بر بودن نمایان شدن نتایج اجرای استراتژی
مبهم و کیفی بودن نتایج فعالیت‌های استراتژیک	عدم قابلیت تفکیک میان کنترل و اجرای استراتژی	طبیعی بودن شکست‌های اولیه در پروژه‌های استراتژی	لزوم تشکیل کمیته‌های راهبردی برای پیگیری پروژه‌های استراتژیک

بر اساس جدول ۸، در مقایسه با سه بخش قبلی مشاهده می‌شود که این بخش، تعداد کد کم‌تری دارد. در تقسیم‌بندی این کدها تلاش شده است تا کدهایی که در ارتباط با خروجی هر پروژه اجرای استراتژی است گردآوری و بیان شود. از آنجا که خروجی و نتایج هر پروژه‌ای اعم از استراتژیک یا غیراستراتژیک زمان‌بر بوده و نیاز به تحمل و تلاش دارد، تعدادی از مدیران بانکی، به دلیل شرایط خاص کاری در رأس بانک‌های کشور که به‌شدت کوتاه‌مدت و میان‌مدت است، علاقه چندانی به انجام این کارها ندارند زیرا که عملکرد هر مدیری را بر اساس طرح‌ها و موفقیت‌های دوره کاری خویش مورد سنجش قرار دهند.

کدگذاری نظری: این مرحله از کدگذاری به تلفیق مقوله‌ها از طریق بک‌الگوی ارتباطی اشاره دارد. در واقع این مرحله از کدگذاری به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا به تفکر درباره‌ی مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمالات ذهنی بیانجامد، نزدیک شود و به‌صورت تحلیل به پیوند ممکن بین مقوله‌ها بیندیشد. بنا بر این کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌های به دست آمده را در جهت یک مدل یا الگوی کلی ترکیب می‌کند. البته این تقسیم‌بندی از مدل ارزیابی برنامه CIPP عاریه گرفته شده است اما تنها به اسامی زمینه^۱، نهاده^۲، فرآیند و محصول یا ستاده اکتفا شده است؛ به عبارت دیگر در این پژوهش از مدل CIPP استفاده نشده است. در جدول ۹ عوامل زمینه‌ای مرتبط با الگوی پژوهش آورده شده است.

^۱ context^۲ input

جدول ۹. کدگذاری نظری موانع زمینه‌ای

مقوله	مفهوم	کدهای نهایی	مقوله	مفهوم	کدهای نهایی
		سودآوری بالای بانک‌ها در حالت فعلی			وجود دیدگاه کوتاه‌مدت در میان ایرانی‌ها
		رضایت بانک‌ها از شرایط فعلی			عجول بودن ایرانی‌ها در رسیدن به هدف
	فضای درون بانکی	جدی نگرفتن بانکداری الکترونیک توسط بعضی بانک‌ها	ویژگی‌های فرهنگی مشتریان		فردگرایی افراطی در میان ایرانی‌ها
		زیانده بودن فعالیت‌های اصلی مربوط به بانکداری			نتیجه محور بودن افکار ایرانی‌ها
		عدم تمرکز بانک‌ها بر فعالیت‌های اصلی خویش			عدم اعتماد مردم به بانکداری الکترونیک
		تغییرات بنیادین سیاست‌های کلان اقتصادی			ذهنیت نامناسب مردم نسبت به کارکنان بانکی (اختلاس)
	متغیرهای اقتصادی کلان	تغییرات ناگهانی قیمت ارز در سال‌های گذشته			وجود انتظارات نادرست مشتریان بر اساس رفتارهای چند سال گذشته بانکی‌ها
		نوسانات نرخ سود بانکی	روابط صنعت و دانشگاه		ذهنیت بد کسب‌وکار نسبت به دانشگاه
		تغییرات ناگهانی شاخص‌های کلان اقتصادی			تعامل سینوسی بانک‌ها با دانشگاه‌ها
		شرایط بی‌ثبات اقتصادی	شک‌های دینی		عدم حمایت شخصیت‌های تأثیرگذار (علما) از بانک‌ها و فعالیت‌های آن‌ها
	برنامه‌های توسعه‌ی بالادستی	عدم اجرای برنامه‌های توسعه‌ی بالادستی			اعتقاد بخشی از جامعه به ربوبی بودن فعالیت‌های بانکی
		سوگیری‌های نادرست اسناد بالادستی توسعه‌ای			دیدگاه منفی کارکنان بانک‌ها نسبت به تغییرات
		دخالت‌های افراد و گروه‌ها در ایجاد اسناد بالادستی			عدم اعتقاد بدنه‌ی بانکی به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت
		نظارت اقتصادی و موردی بانک مرکزی			وجود جو تقلید میان بانک‌های ایرانی
		حمایت‌های یک‌جانبه‌ی بانک مرکزی از بانک‌های خاص	ویژگی‌های فرهنگی کارکنان		حاکمیت فرد به جای سیستم
	بانک مرکزی	سیاست‌گذاری‌های نادرست بانک مرکزی			فرد محور بودن خط‌مشی‌های کلان کسب‌وکار
		عدم تساوی بانک‌ها در نظر بانک مرکزی (بانک‌های درجه یک و دو و سه ...)			وجود فرهنگ زیرآب زنی در بانک‌های دولتی
		دو نرخی بودن ارز و تشویق‌های تولیدی بانک مرکزی از جیب بانک‌ها			مقایسه‌ی همیشگی نتایج خود با دیگر سازمان‌ها
		جدی نگرفتن بانکداری الکترونیک توسط بعضی بانک‌ها	سیاست‌های خرد		تبعیت سیاست‌های اقتصادی از افراد سیاسی
	فضای کسب‌وکار	عدم تنوع ابزارهای مالی بانک‌ها برای جذب سرمایه			وارد شدن مدیران سیاسی و غیربانکی در رأس بانک‌ها
		رقابتی نبودن فضای کسب‌وکار			تفکرات گروهی و سیاسی مدیران بانک‌ها

موانع زمینه‌ای - اقتصادی

موانع زمینه‌ای - سیاسی

مقوله	مفهوم	کدهای نهایی	مقوله	مفهوم	کدهای نهایی
		وجود شاخص‌های پایین رقابت در صنعت بانکداری			تغییرات اساسی مدیریتی در بانک مرکزی
		رونق نداشتن کسب‌وکارهای تولیدی و خدماتی			برچسب زدن مدیران بانکی بر اساس خطامشی و روش‌های مدیران سیاسی
		عدم کارایی بازارهای جایگزین سرمایه مانند بورس			ارزیابی افراد بر اساس وابستگی‌های جناحی و گروهی
		عدم فعالیت جدی بخش خصوصی حقیقی			شرایط بی‌ثبات سیاسی
		استقراض بیش‌ازاندازه دولت از بانک‌ها و بانک مرکزی			وجود تحریم‌های بانکی وسیع
	اقتصادی دولت	عدم واگذاری بانک‌ها به بخش خصوصی حقیقی	سیاست‌های کلان		نگاه ابزاری دولت به بانک‌ها در شرایط کسری بودجه
		دخالت‌های ارگان‌های مختلف در اداره‌ی بانک‌ها			سیاست زدگی تصمیمات کلان بانکی
		بانکداری غیرمستقیم بدنه‌ی حاکمیت به اشکال غیرقانونی			دخالت مستقیم دولت در فرآیندهای داخلی بانک‌ها
		عدم پذیرش و دور زدن بعضی از قوانین بانک مرکزی توسط بانک‌ها			لابی بالای بانک‌ها در تصویب و اجرای قوانین در مجلس و دولت
موانع زمینه‌ای - قانونی		مستقل نبودن بانک مرکزی از دولت و سیاست‌های آن	موانع زمینه‌ای - قانونی		عدم مشخص بودن وضعیت قانون بانکداری بدون ربا در کشور
		تبلیغاتی بودن بسیاری از ابلاغیه‌های بانک مرکزی			عدم تعریف مناسب عقود اسلامی بانکی
		وجود قوانین ناقص و دست‌وپا گیر در حوزه‌ی بانکداری			

بر اساس جدول ۹ عوامل زمینه‌ای به سه شاخص اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل قانونی. در جدول ۱۰ به بررسی موانع نهادی پرداخته شده است.

جدول ۱۰. کدگذاری نظری موانع نهادهای

مقوله	مفهوم	کد نهایی	مقوله	مفهوم	کد نهایی
تجربیات کارکنان	عدم اعتقاد کارکنان قدیمی بانکها	کد نهایی	تبدیل چشم‌انداز به ابزاری تبلیغاتی	موانع	کد نهایی
	پیش‌داوری کارکنان از شکست پروژه‌های بهبود و تغییر	کد نهایی	برآوردهای غیرواقعی از وضعیت فعلی بانکها	چشم‌اندازی	کد نهایی
استخدام و به‌کارگیری	پایین بودن سطح دانش کارکنان رده پایین بانکها	کد نهایی	عدم در دسترس بودن داده‌های اصلی بانکها	تحلیل محیط	کد نهایی
	روش‌های استخدام و به‌کارگیری نادرست بانکها	کد نهایی	عدم تحلیل درست تجربیات شکست‌خورده‌ی بانکها	تحلیل محیط	کد نهایی
جبران خدمات	عدم اطمینان مدیران از باقی ماندن در سازمان	کد نهایی	عدم وجود برنامه‌های جایگزین در صورت نیاز	انعطاف‌پذیری	کد نهایی
	وجود سازوکارهای نادرست استخدام و ارتقا در میان بانکهای قدیمی ایران	کد نهایی	منعطف نبودن برنامه‌ریزی‌های تدوین‌شده	انعطاف‌پذیری	کد نهایی
تجربیات دانشگاهیان در بانکها	انتظارات ناصحیح کارکنان بانکها از مدیران	کد نهایی	لزوم برنامه‌ریزی سناریو در قبال تغییرات بنیادین و اساسی	فن برنامه‌ریزی	کد نهایی
	تجربیات ناموفق دانشگاهیان در بانکها	کد نهایی	مد شدن برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی	فن برنامه‌ریزی	کد نهایی
آموزش و یادگیری کارکنان	عدم وجود گروه‌های پژوهشی تخصصی برای اجرای استراتژی در صنعت بانکداری	کد نهایی	وجود اسناد برنامه‌ریزی قدیمی اسناد برنامه‌ریزی‌شده‌ی غیرکارا	فن برنامه‌ریزی	کد نهایی
	بالا رفتن توقع دانشگاهیان از بانکها در قبال جبران خدمات	کد نهایی	دقیق و تخصصی نبودن برنامه‌ریزی‌های تدوین‌شده برای بانکها	فن برنامه‌ریزی	کد نهایی
فقدان شایسته‌سالاری	عدم بلوغ مدیران در ارتباط با استراتژی	کد نهایی	حساسیت بیش از اندازه بر بودجه‌های بانکی	نظارت	کد نهایی
	نیاز به آموزش کارکنان در ارتباط با اهمیت و ضرورت اجرای استراتژی	کد نهایی	نبود مدل نظارت دقیق بر بودجه‌های بانکی	نظارت	کد نهایی
قومیت و فامیل گرایی در بانکها	عدم درک کافی مدیران بانکی از مفاهیم استراتژی	کد نهایی	مناقشه‌انگیز شدن هزینه‌های بانکها در سال‌های اخیر	بودجه‌ای	کد نهایی
	تمایل مدیران رأس بانکها به اتخاذ تمام تصمیمات	کد نهایی	ترس مدیران بانکی از هزینه کردن در حوزه‌ی استراتژی	بودجه‌ای	کد نهایی
قومیت و فامیل گرایی در بانکها	گوشه‌نشین شدن افراد باتجربه‌ی بانکی	کد نهایی	نقش لابی‌گری در جذب بودجه برای اجرای استراتژی‌ها	بودجه‌ای	کد نهایی
	قومیت و فامیل گرایی در بانکها	کد نهایی	بالاتر رفتن هزینه‌های جانبی بانکداری حقیقی در سال‌های اخیر	اختصاص بودجه	کد نهایی
قومیت و فامیل گرایی در بانکها	عدم تخصیص بودجه برحسب اولویت (تخصیص بودجه بر حسب قدرت چانه‌زنی)	کد نهایی	عدم تخصیص بودجه برحسب اولویت (تخصیص بودجه بر حسب قدرت چانه‌زنی)	اختصاص بودجه	کد نهایی
	قومیت و فامیل گرایی در بانکها	کد نهایی	جدی گرفته نشدن بودجه‌های پژوهشی بانکها و سیستم بودجه‌بندی نادرست	اختصاص بودجه	کد نهایی

موانع نهادهای - کارکنان

بر اساس جدول ۱۰، نهادهای سیستم اجرای استراتژی بر اساس کدهای استخراجی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان به سه دسته‌ی اسناد برنامه‌ریزی‌شده، کارکنان و بودجه تقسیم‌بندی شده است که بیشترین حجم و تکرار کدها مربوط به کارکنان بانک‌ها است. در جدول ۱۱، به بررسی موانع فرایندی پرداخته شده است.

جدول ۱۱. عوامل فرایندی

مقوله	مفهوم	کد نهایی	مقوله	مفهوم	کد نهایی
		قدیمی و به‌روز نبودن مدل‌های اجرای استراتژی			کارشکنی مدیران میانی در جهت عدم موفقیت پروژه‌های آی تی محور
	موانع مربوط به علم استراتژی	نو بودن علم استراتژی و اختلاف سلیقه‌ها در تعریف و روش‌های آن	فتون		ترافیک پروژه‌های بهبود بانک‌ها
	علم استراتژی	عدم انتقال درست دانش استراتژی در بین اندیشمندان کشور	رهبری		نیاز شدید به مهارت‌های رهبری در پروژه‌های اجرا بر خلاف تدوین عدم اجرای قوانین مربوط به برون‌سپاری‌های پروژه‌ای (پارتنری‌بازی در واگذاری پروژه‌ها)
موانع فرایندی- فنی		دانش اندک موجود در ارتباط با مدل‌های اجرای استراتژی	موانع فرایندی		عدم برآورد واقع بینانه زمان اجرای پروژه‌ها
		درگیر نشدن تیم‌های تدوین در اجرای استراتژی	مدیریتی		پیش‌بینی نشدن تغییر مدیرعامل و افراد کلیدی در کیفیت اجرای پروژه‌ها
	فتون تجربی اجرا	لزوم متناسب بودن کیفیت تیم‌های تدوین و اجرای استراتژی	فتون مدیریت پروژه		عدم تقسیم‌کار مناسب میان اعضای پروژه‌های اجرای استراتژی
		عدم طراحی ساختار شکست کار مناسب (WBS)			عدم برگزاری جلسات هماهنگی هفتگی در ارتباط با پروژه‌ها
		وجود سقف نامرئی برای کارکنان بانک (عدم ارتقای آن‌ها تا سطح هیئت‌مدیره)			عدم همکاری کارکنان بانکی با اعضای خارجی پژوهشی و اجرایی استراتژی
		تغییر جهت‌گیری‌های کلی بانکی با تغییر مدیرعامل	مشکلات فردی		عدم علاقه‌ی مدیران بانک‌ها به برنامه‌ریزی سناریو
	ساختار رأس شرکت‌ها	نمادین بودن واحدهای پژوهش و توسعه در بانک‌ها			لزوم مدیریت رأس عالی سازمان در پروژه‌های استراتژیک
موانع فرایندی- ساختاری		عدم کارایی واحدهای ساختار و تشکیلات بانک‌ها			
		عدم وجود دفتر مدیریت استراتژیک در بانک‌های کشور			
	واحدهای پژوهشی	آماده نبودن زیرساخت‌های بانک‌های کشور برای اجرای موفق استراتژی			
		چندکاربردی شدن واحدهای پژوهش و توسعه و از بین رفتن تخصص در این بخش‌ها			

بر اساس جدول ۱۱ عوامل فرایندی تأثیرگذار در اجرای استراتژی در سه بخش مدیریتی، فنی و ساختاری تقسیم‌بندی شده است که هر یک از عوامل شاخص‌های فرعی داشته و بر اساس آن‌ها تقسیم‌بندی شده‌اند. نهایتاً کدگذاری موانع ستاده‌ای در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲. کدگذاری موانع ستاده‌ای

مقوله	مفهوم	کد نهایی
موانع ستاده‌ای	کنترل استراتژیک	ضرورت بازبینی‌های استراتژیک دوره‌ای در بانک‌ها
		ضرورت جداسازی نسبی تیم‌های تدوین و اجرا و کنترل استراتژی
		نگاه تنبیهی صرف نسبت به کنترل‌های استراتژیک
		وجود کنترل‌های سینوسی و دوره‌ای در بانک‌ها
	ماهیت پروژه‌های استراتژیک	زمان‌بر بودن نمایان شدن نتایج اجرای استراتژی
		مبهم و کیفی بودن نتایج فعالیت‌های استراتژیک
		شکست خوردن بیشتر پروژه‌های کلان استراتژی در کشور
		مبهم بودن نتایج اجرای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک
	یادگیری‌های ضعیف از نتایج	طبیعی بودن شکست‌های اولیه در پروژه‌های استراتژی
		عدم وجود بانک‌های اطلاعاتی از تجربه‌های گذشته
		عدم مشاهده واقعاتها در ارزیابی اقدامات صورت گرفته توسط مدیران بانکی

ستاده‌های هر پروژه‌ی اجرای استراتژی می‌بایست یک سری ویژگی‌های مهم را دارا باشد که بتوان پروژه‌ی اجرای استراتژی را موفقیت‌آمیز در نظر گرفت. مهم‌ترین نکته‌ای که در این قسمت بیان شده است ماهیت خروجی‌های اجرای استراتژی است. اجرای پروژه‌های استراتژیک مانند پروژه‌های بازاریابی نیست که به‌محض اجرا تأثیر خود را در صورت سود و زیان ماه یا فصل بگذارد. الگوی نهایی پژوهش در نمودار ۱ آورده شده است.



نمودار ۱. الگوی موانع اجرای استراتژی در صنعت بانکداری کشور

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش شناسایی چالش‌های اجرای استراتژی در صنعت بانکداری بوده است که رویکرد اصلی آن نظریه داده بنیاد بوده و برای این منظور از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از متخصصین اجرای استراتژی در صنعت بانکداری استفاده شده است.

نهایتاً عوامل مؤثر بر چالش‌های اجرای استراتژی به عوامل زمینه‌ای، نهادی، فرایندی و ساختاری تقسیم‌بندی شدند. در عوامل زمینه‌ای به چهار دسته عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی و اجتماعی آورده شدند. عوامل نهادی مربوط به کارکنان، بودجه و اسناد برنامه‌ریزی شده است. عوامل فرایندی به سه دسته عوامل فنی، مدیریتی و ساختاری تقسیم شدند. در پژوهش انجام شده در داخل کشور، رحیم‌پور در سال ۱۳۹۳ ده عامل را به‌عنوان مانع اجرای استراتژی در بانک سامان شناسایی کرد که ۵ عامل منابع انسانی، مدیریتی، ساختاری، سیستمی، فرهنگی و فرآیندی با این پژوهش مشترک بوده است اما عواملی مانند ارتباطی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان قابل استخراج نبوده است [۲۸].

پژوهش داخلی دیگری در بانک ملت و به‌صورت فرضیه‌ای انجام شده است که از میان چهار عاملی که می‌تواند بر اجرای استراتژی تأثیرگذار باشد، تنها دو عامل به تأیید مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسیده‌اند که عبارت‌اند از عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی که در این پژوهش نیز این موانع شناسایی و احصا شدند اما دو عاملی که تحت عناوین عوامل مدیریتی و فرآیندی در پژوهش مورد نظر فرضیه‌های آن‌ها مورد تأیید قرار نگرفته است. در این پژوهش به‌عنوان موانع اصلی شناسایی شدند. در پژوهش‌های خارجی در پژوهش احمد و راجودین در سال ۲۰۱۲ به دست آوردند چهار مانع اصلی بودند که تحت عنوان موانع چشم‌انداز و موانع افراد موانع مدیریت و موانع مربوط به منابع به‌نوعی در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است؛ اما موانعی مهم‌تر و عوامل اصلی‌تری در این پژوهش نیز تأیید شده است. میلر در سال ۱۹۹۱ نیز مطالعه‌ای جامع صورت دادند که ۱۰ عامل را در پیاده‌سازی راهبردهای مؤثرند شناسایی کرده است که در دو دسته‌ی کلی تقسیم‌بندی شده است: تحقق بخش‌ها که شامل پشتیبانی، ارزیابی‌پذیری، اختصاصی بودن، فرهنگ‌پذیری، مساعدت و عواملی تحت توانمندسازها شامل آشنایی، اولویت‌بندی، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف‌پذیری بوده است که چهار عامل آن تأیید و بقیه‌ی عوامل آن رد شده است در راستای نتایج پژوهش پیشنهاداتی را می‌توان ارائه کرد از جمله:

- خصوصی‌سازی در هر منطقه‌ای نیازمند حضور بخش خصوصی حقیقی در آن منطقه است. بخش خصوصی که برای تک‌تک ریه‌هایی که در یک کسب‌وکار هزینه می‌کند انتظار عایدی و بازده سرمایه داشته باشد؛ اگر چنین شرایطی فراهم باشد در این صورت بانک‌ها نگران وضعیت و سودآوری خویش خواهند بود و اقدامات بهینه و کارایی را در دستور کار خویش قرار خواهند داد.
- با توجه به تأثیر بالای موانع محیطی که شامل عوامل اقتصادی، سیاسی و ... است پیشنهاد می‌گردد که برنامه ریزان استراتژیک در صنعت بانکداری، وزن متغیرهای کلان اقتصادی و ژئوپلیتیک بالاتر در نظر بگیرند.
- ضرورت استفاده از افراد درون سازمانی در پروسه‌ی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک است. با افزایش تعداد باسوادهای کشور این توان برای بانک‌ها وجود دارد که افراد قابل و باصلاحیت بالای علمی را واحدهای مهم بانکی به کار گمارند. یکی از این واحدهای بسیار مهم واحدهای پژوهش و توسعه‌ی بانک‌هاست که باید در آن افرادی گمارده شوند که دانش فنی مدیریتی و توانایی‌های ارتقای بالایی داشته باشند.
- توجه به تغییرات محیطی و متغیرهای کلان کسب‌وکار در بانکداری کشور این نیاز را ایجاد می‌کند که بازبینی‌های استراتژیک در این صنعت به‌صورت جدی‌تر از سایر صنایع پیگیری شود. این بازبینی‌ها حتی می‌تواند محدودیت‌های عرفی خویش را کنار گذاشته و مفاهیم بدیهی و اولیه‌ی استراتژی مانند چشم‌انداز و مأموریت را نیز مورد جرح و تعدیل قرار دهد.
- یکی از پیشنهاد‌های مهم ضرورت ایجاد پایگاه داده‌ای از اسناد و تجربیات اجرای استراتژی در صنعت بانکداری کشور است. امروزه این اسناد به‌صورت پراکنده در پژوهش‌کننده‌ها و انبارهای کشور در حال خاک

خوردن است، درحالی‌که همین اسنادی که اهمیت چندانی به آن‌ها داده نمی‌شود حاوی واقعیت‌های ارزشمندی از گذشته، حال و رهنمودهای خوبی برای آینده‌ی این بانک‌ها می‌باشد.

- موفق‌ترین تجربیات استراتژیک در صنعت بانکداری کشور بدون ایجاد دفتری برای مدیریت استراتژیک رخ نداده است. این دفاتر شاید در ظاهر صرفاً مکانی برای دورهم جمع شدن افراد درگیر در پروژه‌های استراتژیک باشد اما علاوه بر شخصیت اداری که به این پروژه‌ها داده می‌شود، هم‌افزایی شدیدی نیز در نظرات و تصمیم‌گیری‌های افراد دارد. علاوه بر این می‌تواند محفلی برای جذب و گردآوری افراد نخبه و باسواد در حوزه‌ی استراتژی نیز شود؛ اتفاقی که در بانک سامان و بانک ملت رخ داده است.
- سیستم جبران خدمات کارکنان سازمانی که در پروژه‌های اجرای استراتژی نیز فعالیت دارند، به‌وضوح دچار مشکل است. این افراد علاوه بر وظیفه‌های روزمره‌ای که خود دارند، موظف می‌شوند که مقداری از بار پروژه‌ها را نیز بر عهده گیرند که این به خودی خود می‌تواند کاهش اثربخشی و کارایی کارکنان را به دنبال داشته باشد.

از محدودیت‌های اصلی پژوهش نو بودن تجربیات استراتژی در کشور بوده است که به‌خودی‌خود تعداد افراد آگاه از این فرآیندها را تحت تأثیر قرار می‌داده است. کلیه‌ی افراد تأثیرگذار و با دانشی که در صنعت بانکداری کشور تجربه‌ی اجرا را دارند به‌قدری محدود بوده است که توان استفاده از نظرات گوناگون را از پژوهشگر گرفته است. همچنین تجربیات منفی کارکنان بانکی در مورد ماهیت پژوهش باعث ایجاد نوعی بدبینی نسبت به هر نوع پژوهشی شده است که این موضوع به‌نوبه‌ی خود انرژی زیادی را از پژوهشگران می‌گیرد. دیگر نکته‌ای که در بحث محدودیت‌های پژوهش باید خاطر نشان شود، پراکنده بودن موقعیت‌های مکانی افراد متخصص اجرای استراتژی در صنعت بانکداری بوده است. بیشتر پژوهش‌های داخلی به نحوی صورت می‌گیرد که افراد مشارکت‌کننده در پژوهش به هر نحوی که هست، بیشتر در یک مکان مشخص و معین حضور دارند که فرد پژوهشگر با حضور در آن مکان می‌تواند داده‌های پژوهش خویش را گردآوری کند، اما آنچه در این پژوهش رخ داده است، پراکندگی زیاد متخصصین استراتژی در کشور بوده است که به‌نوعی زمان و انرژی پژوهشگر را گرفته است. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران در آینده بتوانند بر موارد زیر را مورد بررسی قرار دهند:

- بررسی تأثیر سهولت شرایط زمینه‌ای بر کیفیت اجرای پروژه‌های استراتژیک در صنعت بانکداری
- بر اساس نتایج بخش ورودی الگوی نهایی پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که ارائه‌ی مدلی برای اندازه‌گیری بلوغ کارکنان درگیر در پروژه‌های اجرای استراتژیک توسط محققان صورت پذیرد.
- با توجه به فضای متفاوت بانک‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌گردد که محققان در پژوهش‌های آتی این تحقیق را بر روی دو گروه بانک‌ها به‌صورت مجزا انجام داده و با مقایسه آن با این پژوهش الگوی جامعی ارائه دهند.
- با توجه به ماهیت منحصر به فرد بانک‌های تخصصی (کشاورزی، مسکن، صنعت و معدن، توسعه صادرات و) در ایران و این نکته که فرایند برنامه‌ریزی و اهداف و مأموریت این نوع از بانک‌ها از دیگر بانک‌ها تفاوت زیادی دارد، پژوهش منحصر به فردی می‌تواند برای این دسته خاص انجام گردد
- پیشنهاد می‌گردد این پژوهش بر اساس رویکرد ساخت‌گرایانه چارمز هم انجام شده و از طریق مقایسه آن‌ها الگوی جامع‌تری ارائه گردد.

منابع

1. Adner, R. (2016). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *J. Manage.* 43 (1), 39–58.
2. Arend, R. J. Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741–1752.
3. Altin, M., Koseoglu, M.A., Yu, X., & Riasi, A. (2018). Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
4. Aladag, O.F., Koseoglu, M.A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential, *International Journal of Hospitality Management*, 1-9.
5. Ahmad, A. R., & Rajuddin, M.R. (2012). Barriers to translate strategy into action: balanced scorecard approach, *Social and Behavioral Sciences*, 132, 32-53.
6. Beyene, K.T., Shi C.S., & Wu, W.W. (2016). The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: do firm size and ownership type make a difference? *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 125-136.
7. Bieger, T., & Agosti, S. (2010). Business models in the airline sector - evolution and perspectives. *Strategic management in the aviation industry*, 41-46
8. Bouncken, R.B., Fredrich, V., & Pesch, R. (2016). Configurational answer to the ongoing riddle of formal and/or emergent planning practices, *Journal of Business Research*. 69 (9), 3609–3615.
9. Collis, D.J., & Rukstad, M.G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harv. Bus. Rev.* 86(4), 82–90.
10. Danaeifard, H., Alwani, S. M., & Azar, A. (2012). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran, *Saffar Publications* (In Persian).
11. David, F. (2011). Strategic Management. Translated by Parsaiyan, A and Arabi, S.A, Cultural Research Office. *Eighteenth edition* (In Persian).
12. Davis, P.E. & Bendickson, J.S. (2018). Strategic antecedents of innovation: variance between small and large firm. *Journal of Small Business Management*, 1–8
13. Dess, Gresory, G., Lumpkin, G. T., Hisner, Alan, B., & Peridis, T. (2012). Strategic management- creating competitive advantage, third Canadian edition, *McGraw-hill Ryerson*.
14. Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and Cases Edition. John Wiley & Sons.
15. Haghghi Kafash, M., Jalali, M., Ebrahimi, M., & Khashei, V. (2018). Designing and validating a strategy implementation model in Iranian commercial banks. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(39), 89-119. (In Persian).
16. Hill, W.l., Schilling, M.A., & Jones, G. (2015). Strategic management: theory: an integrated approach, 12th Edition.
17. Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A., & Grossman, W. (2009). Conflicting voices: the effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies', *Academy of Management Journal*, 45(4), 697–716.
18. Köseoğlu, M.A., Chan, E.S., Okumus, F., & Altin, M. (2019). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. *Int. J. Hosp. Manag.* 83, 283–292.
19. Leslie, D. (2008). From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa. A thesis submitted to Pretoria University, faculty of Economic and Management sciences, department of Tourism Management, degree of PhD.
20. Lynch, Richard, L. (2015). Strategic management. Seventh edition, Pearson.

21. Ilory, B. (2015). Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature, *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1), 43-49
22. Markides, C. (2001). Strategy as balance: from “either or” to “and”. *Bus. Strategy Rev.* 12(3), 1-10.
23. Mavondo, F.T., Yelena, T., & Gabbot, M. (2004). International and local student satisfaction: resources and capabilities perspective, *Journal of Marketing for Higher Education*, 14(1), 41-60.
24. Mozaffari, S. T. (2013). Identification and prioritization of internal barriers to strategy implementation in bank Mellat in Karaj headquarters, Bushehr Branch of Azad University. Thesis for a master's degree.
25. Qayyumi A. (2016). Barriers of planning and implementation in Iranian companies, *Science and Technology Policy*, 06 (1), 45-58. (In Persian).
26. Papri, M., Mehr Alizadeh, Y., Sidi, M.S., & Hosseinpour, M. (2018). Determine strategic planning model on Islamic Azad universities Fars province, *journal of new Approaches in educational administration*, 11(1). (In Persian).
27. Radomska, J (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company’s performance” *Social and Behavioral Sciences*, 150, 263 – 270.
28. Rahimpour, M. (2014). Presenting a model for analyzing barriers to implementation of Saman bank strategies, *Al-Zahra University*, M.Sc. Thesis, Tehran, Iran. (In Persian).
29. Ramírez, R., & Selsky, J.W. (2016). Strategic planning in turbulent environments: a social ecology approach to scenarios. *Long Range Plann.* 49(1), 90-102.
30. Rasouli Thani Abadi, H. (2010). Recognition and prioritization of barriers to the implementation of marketing strategies in company’s case study: Kashi Ehsan Meybod Company, Payame Noor University, M.Sc. Thesis (In Persian).
31. Rothberg, A. F., & Morrison, C. (2012). Performance measurement: understanding critical success factors. London, UK.
32. Schilling, Melissa, A. Strategic management of technological innovation, fourth edition. McGraw- hill Irwin Inc.
33. Shannassy, T. F. (2016). Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 583.
34. Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran, *Human Science & Cultural*.
35. Tawse, A., Patrick, V.M., & Vera, D. (2018). Crossing the chasm: leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*.
36. Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2016). Integrated roadmaps for strategic management and planning. *Technol. Forecast. Soc. Change* 110, 153-166.
37. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability 13th edition.