



## Identification of behavioral Barriers in implementing evolutionary projects

**Hamid Reza Yazdani\***, Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Farabi campus, University of Tehran, Tehran, Iran

**Reza Akbari Asl**, Ph.D Graduated, Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Mehrza Shirazi**, Ph.D Graduated, Public Management, University of Tehran., Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 11 November 2022

Revised: 15 January 2023

Accepted: 9 April 2023

#### Keywords

Competencies,  
Employee disability,  
Obstacles before and  
during, Strategy  
implementation,  
Strategy execution

#### Corresponding Author Email:

hryazdani@ut.ac.ir

### ABSTRACT

There are many obstacles in the way of implementing transformation plans, and behavioral obstacles are considered to be one of the most important obstacles in the implementation of plans in the organization. The existence of behavioral barriers is often neglected or less addressed, because mostly in this process, preparation and compilation, the technical and justification dimensions of transformational plans are the main focus, and the stages of implementation and implementation of these plans are ignored. . For this purpose, the aim of the current research is to provide a model for identifying behavioral barriers in the implementation of transformation plans in Shahr Bank. The research is developmental in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of type. The foundational data theory research strategy is based on Glaser's emergent approach. The participants in the research include senior managers and members of the board of directors, managers and expert experts of Bank Shahr, with a semi-structured interview with 13 people with the logic of theoretical saturation. The method of data analysis was open, selective and theoretical coding. The findings of the research state that the behavioral barriers to the implementation of transformational plans in Shahr Bank fall into three general categories of barriers before planning, barriers during planning, and barriers during the implementation of planning, each of which consists of specific categories, concepts, and codes. In the implementation of transformational plans, the identified obstacles must be carefully considered.

### How to cite this article:

Yazdani, H. R., Akbari Asl, R., & Shirazi, M. (2024). Identification of Behavioral Barriers in Implementing Evolutionary Projects. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 55-71. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.369362.1750>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The discussion of "feasibility" of strategic transformational plans is one of the major challenges facing managers in the field of organizations in the current changing era. A problem that usually goes back to the implementation of transformation plans. Correct formulation of strategic plans is considered a heavy duty of the management team, but its implementation in the organization is much more difficult. There are many obstacles in the way of implementing strategic transformation plans, and behavioral obstacles are considered to be one of the most important obstacles in the implementation of plans in the organization. The existence of behavioral obstacles in employees is not an issue that can be easily ignored in the implementation of strategic transformation plans, but this issue is often neglected or less addressed, because mostly in this process, the preparation and compilation of technical and justification dimensions. Transformational plans are the main focus and the stages of implementation and implementation as well as evaluation of these plans have been ignored. For this purpose, the aim of the current research is to provide a model for identifying behavioral barriers in the implementation of transformation plans in Shahr Bank.

### Methodology

The current research was from the perspective of the main applied-developmental orientation, from the perspective of exploratory nature, and from the perspective of qualitative and questioning approach. The participants in the research include senior managers and members of the board of directors, managers (heads of departments and regions) and expert experts of Bank Shahr who were related to transformation plans in various roles, and by using targeted sampling and reaching the theoretical saturation point, there were 13 people from They were selected as samples. Theoretical saturation logic was used to determine the sample size at this stage. To check the reliability of the interview from the reliability of the two coders and to check the internal validity of the interview questions, a pre-test was done with three interviews, which led to literary and writing editing and adding two questions to the interview questions. Foundation data theory with Glazer's emergent approach was used as the analysis method. In the foundational data theory with Glaser's emergent approach, there are two stages of coding, which are respectively: real coding (open coding and selective coding) and theoretical coding.

### Results and Discussion

The findings of this research state that the behavioral barriers to the implementation of transformation plans in Shahr Bank fall into three general categories: barriers before planning, barriers during planning, and barriers during implementation, each of which consists of specific categories, concepts, and codes. Pre-planning obstacles include factors: individual characteristics, thoughts, beliefs and mental beliefs, lack of attention to feasibility studies for the implementation of a transformational plan; Obstacles during planning include factors: structural, process and content weaknesses, human resource system weaknesses and communication weaknesses; Obstacles at the time of implementation include factors: cultural inefficiency, relative instability, lack of meritocracy system, lack of leadership skills, lack of management skills, inability of employees, lack of learning and transfer of knowledge in the bank and lack of flexibility of transformational plans.



### **Conclusion**

Before implementing transformational plans, managers and officials need to create the necessary background for implementing transformational plans, and without proper planning and conditions, the plan's implementation will fail. Many of the platforms necessary for the implementation of transformation plans are not available in Shahr Bank. The existing infrastructures have not been updated along with the change of approach from traditional to strategic. The statistics and information system does not have sufficient coherence, and there is no possibility of timely access to the required information in many cases. Behavioral obstacles during planning are the obstacles that affect how the plan will be implemented in the future during the planning stage. All these activities form the content of transformational plans, the result and output of which are documents that are used as a practical guide for implementation at the bank level after approval in the form of a set of processes. It is necessary to comply with some requirements in preparing development plans and producing the content of these plans. Requirements that if any of them are not met, the implementation of the plan will face many challenges. The implementation phase is the most important phase of planning and implementing transformation plans. Because success in achieving the goals of the plan is not possible except in the shadow of the correct implementation of the plan. A transformational plan needs legal and comprehensive rules in which the rules are specific and transparent so that there is no conflict between different levels from planning to implementation and it has an integrated structure. The culture of resistance to change, the culture of subjugation, the governance of the branch-avoidance culture, etc. are some of the things that will become obstacles to the proper implementation of transformational plans in Shahr Bank. The lack of meritocracy and recommendation assignments is one of the most important obstacles to the implementation of transformational plans. Successive changes of leaders and managers and short-term service periods lead to a feeling of lack of commitment to implement a transformational plan. If managers and employees have a correct understanding of strategic planning and transformation plans; They will have less resistance to the implementation of the plan. The new officials deny the previous activities and in some cases defy the existing plans. Planning and implementation of the plan must have continuous and proper communication. In the implementation of transformational plans, the obstacles identified in the three mentioned stages must be carefully considered.

**Keywords:** Competencies, Employee disability, Obstacles before and during, Strategy implementation, Strategy execution



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.369362.1750

مقاله پژوهشی

### موانع شناسی رفتاری در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی

حمیدرضا یزدانی\*، استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

رضا اکبری اصل، دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مهرداد شیرازی، دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰	موانع متعددی برای پیاده‌سازی طرح‌های تحولی وجود دارد. مهم‌ترین آن‌ها موانع رفتاری در سازمان‌ها است. بررسی موانع بیشتر قائم به فرایند، تهیه و تدوین، ابعاد فنی و توجیهی طرح‌های تحولی محوریت اصلی بوده اما مراحل اجرا و پیاده‌سازی این طرح‌ها نادیده گرفته شده است. به همین منظور، هدف پژوهش شناخت موانع رفتاری مرحله پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بانک شهر است. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر نوع روش توصیفی-اکتشافی است. راهبرد پژوهش نظریه داده بنیاد مبتنی بر رهیافت ظاهرشونده گلپزر است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شامل مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره، مجریان و کارشناسان خبره بانک شهر است که با منطق اشباع نظری با ۱۳ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. شیوه تحلیل داده‌ها کدگذاری باز، انتخابی و نظری بوده است. یافته‌های پژوهش بیان می‌کند که موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بانک شهر در سه دسته کلی موانع قبل برنامه‌ریزی، موانع حین برنامه‌ریزی و موانع زمان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند که هر یک از مقولات، مفاهیم و کدهای مشخصی تشکیل شده‌اند. در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی موانع شناسایی شده باید به دقت در نظر گرفته شوند.
<b>واژه‌های کلیدی</b> شایستگی‌ها، ناتوانی کارکنان، موانع قبل و حین، اجرای راهبرد، پیاده‌سازی راهبرد،	
<b>ایمیل نویسنده مسئول</b> hryazdani@ut.ac.ir	

استناد به این مقاله: یزدانی، حمیدرضا؛ اکبری اصل، رضا؛ شیرازی، مهرداد (۱۴۰۳). موانع شناسی رفتاری در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۷(۱۵)، ۵۵-۷۱.

## ۱. مقدمه

عصر کنونی عصر تغییر و تحول است و سازمان‌ها تنها یک راه پیش‌رو دارند و آن همگامی با تغییرات موجود است. در غیر این صورت از دور رقابت حذف خواهند شد و به طور کامل از صحنه وجود محو می‌شوند [۱۶]. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خود را با محیط متحول و پویای امروزی وفق داده و از صحنه رقابت خارج نشوند، باید تغییراتی را در ساختارهای درونی خود ایجاد کنند، که طرح‌های تحولی از جمله تغییرات مهم و اساسی در سازمان‌ها هستند [۶]. طرح‌های تحولی، فرایندهای برنامه‌ریزی شده و اصولی نظام‌مند است که با بهره‌گیری از روش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. این فرایندها پاسخی برای تغییر و نوعی راهبرد پیچیده برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌روند به طوری که این عوامل بتوانند خود را با فناوری‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و با سرعت تغییر در شرایط و محیط بهتر تطبیق دهند [۷].

در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است [۵]. امروزه اجرا در میان مراحل مدیریت راهبردی به مرحله‌ای کلیدی تبدیل شده و برهان کلیدی بودن آن این است که، اگر راهبرد به درستی اجرا نگردد، بهترین راهبرد نمی‌تواند ارزش بالایی را به همراه داشته باشد [۲۵].

اجرای ناصحیح راهبرد نه تنها بررسی صحت اهداف در تدوین راهبرد را می‌تواند دچار مشکل نماید، بلکه دستیابی به اهداف صحیح را نیز دچار مشکل کند. بنابراین عدم توجه کافی به مسأله اجرای برنامه‌های راهبردی یکی از مسائل مهم و ضروری همه سازمان‌ها است و عدم توجه به آن باعث از بین رفتن سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه تدوین و اجرای برنامه و عدم دستیابی به اهداف خواهد شد [۲۱].

از طرف دیگر با توجه به بانک‌محور بودن اقتصاد ایران و سهم بالای تأثیرگذاری این نهاد پولی بر مسائل اقتصادی و حتی اجتماعی کشور، لزوم توجه به موضوع اجرای طرح و راهبردها در سیستم بانکی را دوچندان می‌کند [۱۰]. تاکنون و در فاصله زمانی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ و طی پنج سال تعداد ۵ طرح اساسی تحول در حوزه‌های مختلف بانک شهر برنامه‌ریزی شده است که عبارتند از:

الف: طرح تحول «چابک‌سازی ادارات مرکزی بانک» با هدف کاهش تعداد نیروی انسانی به منظور افزایش بهره‌وری در پاسخگویی به شعب بانک و نزدیک شدن به نسبت‌های موجود در این حوزه در شبکه بانکی کشور.

ب: طرح تحول «بهینه‌سازی و تسهیل فرآیندهای عملیاتی» به منظور استقرار نظام مشتری‌مداری در بانک.

ج: طرح تحول «هر شعبه، یک بانک» به منظور افزایش بهره‌وری و سودآوری هر یک از شعب.

د: طرح تحول «طراحی و استقرار بانکداری مجازی» به منظور تحقق «شهر مجازی» یکی از برنامه‌های بالادستی شهرداری‌های کلان شهرهای کشور.

ه: طرح تحول «بازنگری فرهنگ سازمانی بانک» جهت بهره‌وری و تهیه و تدوین کدهای رفتاری برای کارکنان شعب.

آنچه که محققان از اظهارات مجریان و مدیران دست‌اندرکار اخذ نمودند، حکایت از این دارد که میزان موفقیت در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی مزبور و دستیابی به اهداف مترتبه بسیار پایین بوده است. مطابق اظهارات این افراد، موضوع وجود موانع رفتاری کارکنان، موضوعی نیست که به سادگی بتوان آن را در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی نادیده گرفت اما اغلب در این میان مغفول مانده و یا کمتر به آن پرداخته شده است. چرا که اغلب تهیه و تدوین ابعاد فنی و توجیهی این طرح‌ها محوریت قرار گرفته و مراحل پیاده‌سازی نادیده گرفته شده است. این بی‌توجهی به عوامل بازدارنده پیاده‌سازی و اجرا بویژه در بخش خدمات بانکی می‌تواند نتایج ناگوار دوچندانی را سبب شود چرا که تصمیماتی که در این حوزه در سطح مدیران ارشد اتخاذ می‌گردد؛ به طور کاملاً مستقیم با حوزه اقتصادی، مالی و معیشتی و همچنین تمامی زوایای زندگی اجتماعی انسان‌ها مرتبط است و چه بسا ادامه حیات یا افول اقتصادی فرد، گروه و یا سازمان را رقم خواهد زد. لذا روشن است که توجه ویژه نسبت به شناسایی موانع رفتاری در مرحله پیاده‌سازی طرح‌های تحولی ضروری به نظر می‌رسد تا از عواقب ناگوار اجرا و پیاده‌سازی نادرست این گونه تصمیم‌ها، پیشگیری جدی به عمل آید. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد به شناسایی موانع رفتاری در مرحله پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بانک شهر بپردازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری.** مدیریت راهبردی، علم و هنر تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. مدیریت راهبردی جهت‌گیری کلی سازمان را تعیین نموده و ارتباط بسیار نزدیکی با حوزه

مطالعات سازمانی دارد. مدیریت راهبردی فرایندی پیشرو و مستمر برای بررسی حوزه فعالیت تجاری یا صنعتی سازمان، ارزیابی رقبا، تعیین اهداف و استراتژی‌های لازم برای بهره‌مندی از قابلیت‌های موجود و بالقوه است [۳].

یکی از فعالیت‌های اصلی در مدیریت راهبردی، پیاده‌سازی راهبرد است. اغلب، اجرای راهبرد را مرحله تبدیل تفکر به عمل در فرآیند مدیریت راهبردی می‌دانند [۲۱]. هرچند که تدوین راهبرد موفقیت‌آمیز باشد، ولی اجرای موفق آن را تضمین نمی‌کند. همیشه انجام دادن کار (اجرای راهبرد) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین راهبرد) مشکل‌تر است [۱۷]. در یک مفهوم، پیاده‌سازی راهبرد یک فرآیند پویا و پیچیده است که مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیران و کارکنان برای اعمال برنامه‌های راهبردی جهت دستیابی به اهداف راهبردی را دربر می‌گیرد [۲۸]. پیاده‌سازی راهبرد، ماهیتی عملیاتی دارد و بر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در سطوح سازمانی متکی است. پیاده‌سازی راهبرد مجموعه‌ای فرآیندی همخوان و هماهنگ از انتخاب‌ها و اقداماتی برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها و برقراری سیستم اجرایی تقویت، کنترل و ارزیابی راهبرد است [۲۶].

پیاده‌سازی راهبرد در سازمان‌ها، امکان دستیابی به اثربخشی و کارایی تصمیم‌های راهبردی را افزایش می‌دهد و دستیابی به موفقیت در آینده را پشتیبانی می‌کند. اصولاً بیش از ۹۰ درصد راهبردها در عمل ناموفق هستند و علت اصلی آن را اجرای ضعیف این راهبردها بیان کرده‌اند. همچنین تقریباً ۶۳ درصد شرکت‌ها به نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند؛ به عبارتی تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد راهبردها با موفقیت اجرا می‌شوند. وجود این گونه آمارها، اجرای راهبردها را مهم‌ترین عامل در اداره سازمان‌ها نشان می‌دهد. مهم‌ترین دلیل عدم موفقیت یک راهبرد خوب و مناسب در خلق مزیت رقابتی، خلق راهبرد و اجرای آن است [۲۳].

رفتارهای کارکنان و اعضای سازمان در پیاده‌سازی درست راهبردها در سازمان نقش حیاتی دارد. شاپ [۲۴] اشاره می‌کند که اجرا یک فعالیت رفتاری، انسانی، عملیاتی و عمل‌گرا است که نیازمند رهبری اجرایی و مهارت‌های کلیدی مدیریتی است. رفتارهای کارکنان و اعضای سازمان در پیاده‌سازی درست راهبردها در سازمان نقش حیاتی دارند. نمونه‌ای از این رفتارها شامل بحث کردن با دیگران درباره راهبرد، ارائه طرح‌ها و کمک به دیگران برای پیاده‌سازی راهبرد است [۲۴]. جاکوب و اندوبویزی [۱۲] نوع دیگری از رفتار حمایتی را با رفتار حمایتی مدیریتی برای اجرای طرح‌های راهبردی در دو دسته معرفی کردند: (۱) رفتارهای بین فردی با هدف اطمینان از اینکه کارکنان راهبردها را در رفتارهای کاری هر روز خود به حساب می‌آورند؛ (۲) ایجاد پروژه‌های خاص که به طور مؤثر راهبردها را پیاده‌سازی کنند [۱۲]. «فرهنگ سازمانی» نقش بسزایی بر پیاده‌سازی طرح‌های تحولی استراتژیک در سازمان دارا است [۱].

**پیشینه پژوهش.** امینی‌کردکندی [۴] در شناسایی عوامل مؤثر بر عدم اجرای راهبرد نشان می‌دهد عوامل توزیع نامناسب اطلاعات، ضعف در رقابت‌پذیری، نبود اعتماد، ضعف ارزش عملکردی، محدودیت‌های سازمانی، فقدان قابلیت و عدم تداوم بیشترین تأثیر را بر عدم اجرای راهبرد سازمانی بیمارستان امام سجاد (ع) تبریز دارد. محمدی [۱۸] به بررسی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی پرداخت. پژوهش با رویکرد فراترکیب انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد موانع به دو دسته اصلی درونی و بیرونی قابل تقسیم است. موانع درونی شامل: موانع برنامه‌ریزی، موانع اجرا و موانع بیرونی شامل: موانع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. اکبری امامی و همکاران [۲] در پژوهشی به طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق راهبرد پرداختند. پژوهش با رویکرد کیفی و تحلیل کدگذاری باز انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدل پارادایمی متشکل از شرایط علی؛ ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، تفکرات؛ عوامل مداخله‌گر؛ فرهنگ انجام کار، ارزیابی عملکرد عادلانه، تشکیل تیم‌ها و کمیته‌ها، استقرار نظام شایسته‌سالاری؛ مقوله محوری: شایستگی‌های رفتاری؛ بستر حاکم؛ ثبات نسبی؛ کنش و واکنش؛ توان انجام راهبرد و پیامدها؛ اجرای موفق است. خلیلی شورینی و محضری [۱۵] به شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها پرداختند. موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در قالب ۴ عامل: محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه‌ریزی دسته‌بندی شده‌اند. نینابر [۲۰] در بررسی نقش کارکنان در اجرای راهبرد در سازمان، نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت پیاده‌سازی راهبرد، کارکنان هستند. در این پژوهش به راهکارهای کاهش مقاومت کارکنان اشاره شده است. ارسیاکه و سوریاکومار [۸] به بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی در کشور آفریقای جنوبی بود که با استفاده از پژوهش کیفی و مطالعه چندموردی، مسأله پژوهش مورد واکاوی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی با موانعی از جمله عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمان، ذینفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی روبرو است. وایهینیا [۲۷] در بررسی تأثیر موانع سازمانی بر اجرای راهبرد در

سازمان، نشان می‌دهد موانع سازمانی ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات بر اجرای راهبرد تاثیر معناداری دارند. اوموسه و همکاران [۲۲] در پژوهشی با رویکرد کیفی به تعیین موانع اجرای طرح‌های راهبردی در دانشگاه‌های کنیا پرداختند. هم‌چنین موانع ساختاری، فنی، فرهنگی از موانع مهم در اجرای طرح‌های راهبردی می‌باشند. برای هر کدام از موانع مذکور کدهایی در نظر گرفته شده است. پیوروسکا و رینکا [۱۱] در ارائه چارچوب مفهومی برای پیاده‌سازی طرح‌های راهبرد با رویکرد کیفی (مرور نظام‌مند)، نشان می‌دهد عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و فنی از عوامل موردنیاز برای پیاده‌سازی راهبرد می‌باشند. جانکی و همکاران [۱۳] در شناسایی موانع اجرای مدیریت راهبردی، نشان می‌دهد موانع فردی، موانع محیطی و سازمانی از عوامل مهم اجرای راهبرد در سازمان هستند.

**نقد پیشینه.** در پیشینه موضوع به کرات به اهمیت مرحله اجرای راهبرد در مدیریت راهبردی تاکید شده است. مطالعات نشان می‌دهد در زمینه موانع پیاده‌سازی طرح‌های تحولی بیشتر به عوامل ساختاری پرداخته شده است. زیرا معیارهای ساختاری راه‌حل‌هایی شفاف بوده و تغییرات ساختاری نیز عینی و مشهود هستند. بدلیل عینی‌بودن و قابلیت تغییر و اندازه‌گیری معیارهای ساختاری در پیشینه بیشتر بر این عوامل اشاره شده است. مورد دیگری که در پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود این است که، در پیشینه پژوهش کمتر به جنبه رفتاری موانع پیاده‌سازی راهبرد و طرح‌های تحولی پرداخته شده است. آنچه که در بررسی سوابق پژوهش‌های مشابه به چشم می‌خورد این است که محققین به بیان کلیات (کلی‌گویی) در موانع اجرایی برنامه‌های تحول اشاره نموده و به صورت ویژه در بیان موانع رفتاری طرح‌های تحولی اشاره‌ای ننموده‌اند که در این تحقیق قصد محقق بر پرداختن به آن است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش از منظر جهت‌گیری اصلی کاربردی - توسعه‌ای، از منظر ماهیت اکتشافی و از منظر رویکرد کیفی و استقهامی بوده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره، مجریان (روسای ادارات و مناطق) و کارشناسان خبره بانک شهر هستند که در نقش‌های مختلف با طرح‌های تحولی ارتباط داشتند و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به نقطه اشباع نظری نمونه تحقیق تعداد ۱۳ نفر انتخاب شدند. مطالعات نشان داده محقق در پژوهش کیفی با دقت هدایت شده عموماً با تعداد دوازده شرکت‌کننده به نقطه اشباع می‌رسد و این تعداد بیشتر از بیست نفر نیز نخواهد بود [۱۹]. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری باز، انتخابی و نظری استفاده شده است. جهت سنجش اعتبار بیرونی در بخش کیفی از روش دوکدگذار (ارزیاب) استفاده شد. بر این اساس تعداد سه مصاحبه کدگذاری مجدد شدند و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص اعتبار بیرونی به کار می‌رود محاسبه شد. ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اس. پی. اس. مقدار ۰/۸۸۶ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) [۱۴] بالاتر بود. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و به هم‌وابستگی کدهای استخراجی تایید شد. جهت بررسی اعتبار درونی سوال‌های مصاحبه، ابتدا با سه مصاحبه پیش‌آزمون به عمل آمد که منجر به ویرایش ادبی و نگارشی و افزودن دو سوال به سوال‌های مصاحبه شد.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش پیش رو جهت ارائه مدل شناسایی موانع رفتاری در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی، با تعداد ۱۳ نفر از خبرگان طرح‌های تحولی در بانک شهر، مصاحبه عمیق صورت گرفت که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها به شرح جدول ۱ ارائه شده است.

**کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی.** اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده بنیاد کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شود [۹]. نمونه‌ای از کدگذاری باز در جدول ۲ آورده شده است. لذا اثرات ظهور مقوله محوری در کدگذاری مصاحبه دوم تا چهارم نمودار شد و بعد از مصاحبه چهارم در مصاحبه‌های بعدی مولفه‌های بیانگر مقوله محوری ادامه یافتند و تکرار شدند. مفهوم «موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی» مقوله محوری است. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز ظاهر شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند. در فرایند تحلیل ۱۳۹ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۹ مفهوم، ۱۲ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی شناسایی شدند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

سمت	نقش	تحصیلات	رشته	سابقه	جنسیت
رئیس اداره راهبرد و تحقیقات	طراح-کارفرما	لیسانس	آمار	۱۴	مرد
معاون اداره نظارت بر اعتبارات	مجری	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی	۱۰	مرد
کارشناس اداره تشکیلات و روش‌ها	طراح-کارفرما	دکتري	مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات	۹	مرد
معاون اداره مبارزه با پول‌شویی	طراح-کارفرما	فوق لیسانس	علوم اقتصادی	۱۲	مرد
رئیس اداره امور شرکت‌ها	مجری	فوق لیسانس	حسابداری	۸	مرد
رئیس اداره سامانه و نظارت ارتباطات مردمی	ناظر	فوق لیسانس	مدیریت مالی	۱۲	مرد
رئیس سابق اداره سازمان و برنامه‌ریزی	طراح-کارفرما	لیسانس	حسابداری	۳۰	مرد
کارشناس سابق بهبود روش‌ها	طراح-کارفرما	فوق لیسانس	مدیریت فناوری اطلاعات	۸	مرد
معاون منطقه نه تهران	طراح-کارفرما	دکتري	مدیریت صنعتی	۱۲	مرد
معاون منطقه هشت تهران	مجری	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی	۱۳	مرد
رئیس اداره سرمایه‌های انسانی	ناظر	فوق لیسانس	مدیریت تکنولوژی	۱۲	مرد
رئیس منطقه نه تهران	مجری	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی	۱۳	مرد
رئیس اداره حسابداری مدیریت	مجری	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی	۹	مرد

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد گفتاری و کدهای مستخرج از آن

ردیف	شواهد گفتاری	کد
۱	یکی از دلایلی که به نظر بنده عدم موفقیت این طرح‌ها را بدنبال داشت، این است که تصمیم‌گیرنده با کسی که قرار است آن را اجرا کند فاصله زیادی داشت. یک باگ بینشان بوده یعنی کسی که در ستاد برای کسی که در صف تصمیم می‌گیرد فاصله‌ای بینشان بوده است.	عدم ارتباط بین مجریان و طراحان طرح‌های تحولی
۲	خیلی از افراد حاضر نیستند شرایط کار در ستاد را از دست بدهند. مثلاً اینکه مجبور نیستند با هر مشتری در هر شرایط روحی بحث کنند، آزادی زمانی زیادی دارند، پنج‌شنبه‌ها تعطیلند و غیره. بنابراین کار در ستاد را رها نمی‌کنند، حتی اگر جزء ملزومات اجرای طرح تحولی باشد.	راحتی و آرامش کارکردن در ستاد نسبت به صف
۳	استفاده از کارشناس در موضوعات مختلف ولو در پله‌های پایین نه تنها مجموعه را خراب نمی‌کند بلکه باعث شکوفاشدن مجموعه می‌شود. از فکر می‌خواهیم استفاده کنیم چرا مقاومت کنیم مقاومت معنایی ندارد.	عدم استفاده از نظرات صف در طرح‌های تحولی از طرف گروه‌های ستاد
۴	متأسفانه، یک مقدار گارد هست. کارکنان از تغییر می‌ترسند.	وجود استرس ناشی از تغییر
۵	یکی از اهداف این طرح در سال ۹۳ این بود که نسبت ستاد به صف را کاهش دهیم و نتیجه بود که بسیاری از نیروهای ستاد به اجبار به صف رفتند و این موضوع سروصدای زیادی به وجود آورد و خیلی‌ها مقاومت و لابی‌گری کردند.	عدم کاهش نسبت ستاد به صف
۶	شاید خیلی از این عزیزانی که وارد ستاد شدند به واسطه و رابطه مدیران ارشد، سیاستمداران، نمایندگان مردم، وارد شده باشند. سفارش شده بودند که در ستاد آمده‌اند.	ارتقا براساس پارتنری بازی
۷	یکی دیگر از مشکلات ما در بانک شهر این است که بازخورد نداریم. بین صف و ستاد چرخه بازخورد وجود ندارد. مثلاً الان من بخواهم کاری در منطقه انجام دهم، این چرخش اطلاعات و توجه به آنها خیلی ضعیف است.	عدم ارائه بازخور بین صف و ستاد



## موانع رفتاری قبل از برنامه‌ریزی

موانع قبل برنامه‌ریزی موانعی هستند که در مرحله پیش از برنامه‌ریزی طرح‌های تحولی بر چگونگی اجرای برنامه در آینده تأثیرگذار می‌باشند. در این مرحله و قبل از تدوین برنامه عملیاتی مربوط به طرح تحولی مجموعه‌ای عوامل بر فرایند تأثیرگذارند و در هنگام اجرای نهایی طرح خود را بیشتر مشخص می‌کنند. در جدول ۳ موانع قبل برنامه‌ریزی ارائه شده است.

جدول ۳. موانع رفتاری قبل از برنامه‌ریزی پیاده‌سازی طرح‌های تحولی

مقوله	مفهوم	کد
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های عمومی	سابقه کاری کم
		میزان و مرتبط نبودن تحصیلات
		بهره‌مندی کم از هوش استدلالی و هیجانی
		وجود استرس ناشی از تغییر در کارکنان
		وجود حس امنیت در وضعیت حال و گذشته
		ترس از ناشناخته‌های برنامه‌های تحول و آینده
		راحتی و آرامش کارکردن در ستاد نسبت به صف
		تعهد بیش از حد کارکنان به سایر فعالیت‌ها
		عدم توجه به کل و کلیت‌نگری
		عدم توجه به روابط بخش‌ها
عادات	تفکر جزءنگر (جزیره‌ای)	توجه با تأثیر گذاشتن و نه تأثیرپذیری از طرح تحولی
		مقدم نبودن هدف طرح بر اهداف شعب بانک
		نگاه گذشته‌نگر
		تجربیات شکست طرح‌های تحولی قبلی
		نگاه کوتاه‌مدت
		فقدان ادراک صحیح از طرح‌های تحولی
		فقدان انگیزه کافی برای تغییر و تحول در بانک
		پذیرش شرایط موجود و عدم احساس نیاز مدیران به پیاده‌سازی طرح‌های تحولی
		ترس از دست‌دادن قدرت و جایگاه
		فقدان روحیه نقدپذیری
تفکرات	تفکر پروژه‌ای و مقطعی	تمایل به نمایش قدرت مدیریتی در دوره خدمت
		عدم وجود اعتقاد کافی و وافی مدیران به اهمیت طرح تحول
		عدم اعتقاد به نتیجه بخش بودن طرح تحولی
		عدم علاقه‌مندی و گرایش به راهبردهای بانک
		نداشتن برنامه‌ریزی راهبردی
		عدم باور به عمل
		عدم اعتقاد هم‌افزایی بین فردی
		نتیجه‌بخش نبودن کمک افراد
		عدم توجه به نظرات کارشناسی
		اعتقاد به کار فردی
تفکر انتقادی	فقدان مدل ذهنی مناسب و تفکر انتقادی	عدم استقبال از نتایج حاصل از طرح تحولی
		عدم تحمل سختی‌های حاصل از طرح تحولی
		عدم توانایی تحمل مخاطرات و پاسخگویی بابت آنها
		عدم استفاده از نظرات ذینفعان طرح تحولی
		توجه زیاد به نظرات مشاوران یا نظرات شخصی
		عدم اعتقاد به همکاری
		ریسک‌گریزی
		عدم استفاده از نظرات ذینفعان طرح تحولی
		توجه زیاد به نظرات مشاوران یا نظرات شخصی
		فقدان توجه به مطالعات امکان‌سنجی اجرای
پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی		

مقوله	مفهوم	کد
طرح تحولی	پیش‌نیازهای اجرایی	عدم علاقه به صرف هزینه برای مطالعات امکان‌سنجی
		فقدان مشارکت بین دست‌اندرکاران طرح تحولی
		فقدان انسجام در نظام آمار و اطلاعات بانک
		فقدان توجه به میزان منابع مالی در دسترس
		فقدان توجه به دانش کافی موجود در واحدها برای اجرا

**موانع رفتاری حین برنامه‌ریزی.** موانع رفتاری حین برنامه‌ریزی بر چگونگی اجرای برنامه در آینده تأثیر گذارند. در جدول ۴ موانع حین برنامه‌ریزی ارائه شده است.

جدول ۴. موانع رفتاری حین برنامه‌ریزی پیاده‌سازی طرح‌های تحولی

مقوله	مفهوم	کد
موانع حین برنامه‌ریزی	ضعف‌های ساختاری، فرایندی و محتوایی	فقدان ادراک مشترک مدیران و کارکنان از طرح‌های تحولی
		کمبود توجه به مرحله پیاده‌سازی
موانع حین برنامه‌ریزی	ضعف‌های سیستم منابع انسانی	فقدان برنامه‌هایی در جهت کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر
		فقدان وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان در روند پیاده‌سازی طرح
		ایجاد سردرگمی درباره اهداف یا انتظارات نهایی برای کارکنان
		وجود سیستم‌های اطلاعاتی بی‌کیفیت بین کارکنان و مدیران
		فقدان برنامه‌های تأمین امنیت شغلی
		توزیع نامتقارن و ناهمگون کارکنان در واحدهای بانک
		عدم توانمندسازی کارکنان
		فقدان برنامه‌های انگیزاننده کارکنان همسو با اهداف طرح‌های تحولی
		مدیریت نامناسب منابع انسانی (تبعیض‌ها، بداخلاقی‌ها، بی‌عدالتی‌ها و غیره)
		فقدان برنامه‌های جبران خدمات مناسب و عادلانه همسو با اهداف طرح‌های تحولی
ضعف‌های ارتباطی	ضعف‌های ارتباطی	فقدان آموزش‌های لازم و کافی برای کارکنان
		عدم وجود نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی مناسب، کافی و یکپارچه
		وجود روابط و تعاملات ناکارآمد
		فقدان فرهنگ مشارکت داوطلبانه
		وجود فرهنگ پاسخگویی‌های متناقض
		عدم وجود ارتباطات مناسب واحد منابع انسانی با سایر واحدها

**موانع رفتاری مرحله پیاده‌سازی برنامه‌ریزی.** موانع مرحله پیاده‌سازی پس از برنامه‌ریزی و در ارتباط مستقیم با پیاده‌سازی بر چگونگی تحقق طرح‌های تحولی تأثیر گذارند. در جدول ۵ موانع مرحله پیاده‌سازی برنامه‌ریزی ارائه شده است.

جدول ۵. موانع رفتاری پیاده‌سازی برنامه‌ریزی طرح‌های تحولی

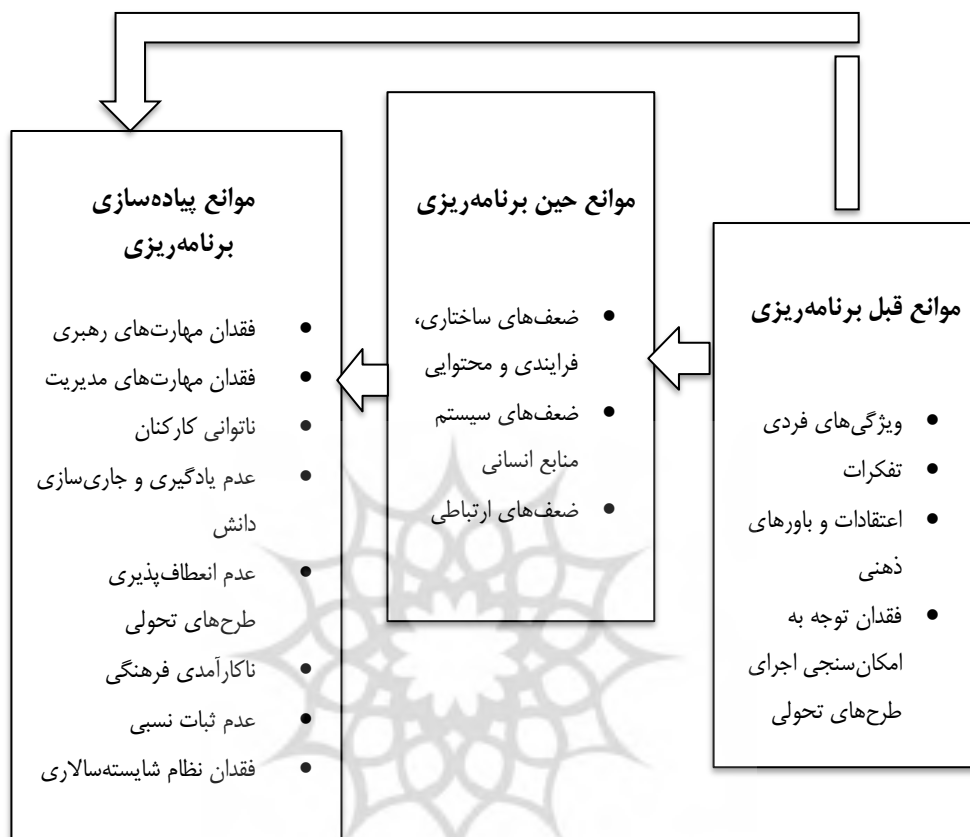
مقوله	مفهوم	کد
تعارض میان ذینفعان	تعارض میان ذینفعان	عدم مشارکت فعال ذینفعان در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی
		وجود منافع متعدد و متضاد ذینفعان داخل و خارج بانک
		اتتلاف و ارتباطات ناهمگون و نامتعارف گروه‌های غیررسمی در برابر طرح‌های تحولی
		وجود فرهنگ مقاومت در برابر تغییر در بانک
		فقدان فرهنگ انعطاف‌پذیر، قوی و یکپارچه

مقاله	مفهوم	کد
ناکارآمدی فرهنگی	ناسازگاری فرهنگی	وجود فرهنگ زیرآب‌زنی در بانک تأثیرپذیری زیاد فرهنگ بانک شهر از فرهنگ شهرداری تهران وجود فرهنگ فردمحور به جای تیم یا شبکه‌محور جهت پیاده‌سازی طرح‌های تحول وجود تضادهای فرهنگی
عدم ثبات نسبی	عدم ثبات نسبی در قوانین مالی و بانکی	حکمرانی فرهنگ شعبه‌گریزی فقدان فرهنگ تعهد و وفاداری کافی تغییرات زیاد در قوانین مالی و بانکی قوانین محدودکننده بانک مرکزی بروز عوامل پیش‌بینی‌نشده
عدم ثبات نسبی	عدم ثبات نسبی سیاست‌های بانک	عدم انسجام در بخشنامه‌ها عدم ثبات در برنامه‌های اجرایی تغییر فزاینده در مدیریت تغییر فزاینده در رهبران دوره‌های خدمت کوتاه‌مدت
فقدان نظام شایسته‌سالاری	فقدان نظام شایسته‌سالاری	جابجایی سیاسی مدیران و رهبران ارتقا براساس زدوبند و پارتی‌بازی عدم استقرار نظام شفاف ارتقا ناتوانی در تعدیل نیروها به دلیل توصیه‌ها جذب نیروهای ناشایست بر مبنای توصیه‌ها
فقدان مهارت‌های رهبری	فقدان رهبری استراتژیک	فقدان یک تیم ائتلاف قدرتمند از رهبران برای پیشبرد طرح‌های تحول فقدان رهبران و پرچم‌داران تحول در سازمان فقدان سبک رهبری مناسب جهت پیاده‌سازی طرح‌های تحولی فقدان اختیارات کافی رهبران در ارائه طرح‌های تحولی عدم وجود مرکز فرماندهی واحد جهت پیاده‌سازی طرح‌های تحولی فقدان دانش و تخصص کافی در رهبران عدم مشارکت و ناکارآمدی عملیاتی رهبران عدم توانایی رهبران در برانگیختن مدیران و کارکنان در نظر گرفتن منافع فردی و گروهی در انتخاب و پیاده‌سازی طرح تحول
فقدان شایستگی تخصصی	فقدان شایستگی تخصصی	عدم توافقی و همدلی همه‌جانبه در میان رهبران ناتوانی رهبران در تطبیق و ادغام محیط‌های داخلی و خارجی بانک عدم ارتباط و همکاری مناسب با مدیران عدم ثبات در تصمیم‌گیری عدم توجه به گزارشات ارسالی خودرایی رهبران فقدان پذیرش انتقادات نسبت به طرح عدم شناخت صحیح و علمی از مفاهیم طرح‌های تحول فقدان مشارکت در تصمیم‌گیری عدم همراستایی گفتار و عمل رهبران عدم شفاف‌سازی در خصوص راهکارها، پیامدها و آینده طرح تحولی توان ادراکی محدود

مقوله	مفهوم	کد
فقدان مهارت‌های مدیریتی	فقدان مهارت‌های ادراکی - تحلیلی	پذیرش و اجرای بی‌چون و چرای دستورات رهبران خودرایی مدیران
		توان کارکردن با ابزارها
فقدان مهارت‌های انسانی و عملیاتی	فقدان مهارت‌های انسانی و عملیاتی	عدم صلاحیت عمومی و تخصصی مدیران
		عدم آشنایی و تسلط مدیران با تهیه و طراحی طرح‌های تحولی و فرایندهای آن
		عدم انگیزش به کارکنان در هنگام اجرای طرح
		عدم حمایت از زیردستان در انجام وظایف
		عدم توان کار کردن با انسان
		عدم توانایی برقراری رابطه با سایر افراد
		عدم آگاهی از تأثیر طرح تحولی بر موقعیت بانک
		عدم آگاهی از اثر فعالیت‌های طرح تحولی بر موقعیت بانک
		عدم شناخت محیط داخلی و خارجی بانک
		عدم آگاهی از قوانین صنعت بانکداری
عدم یادگیری و جاری‌سازی دانش در ب.انک	عدم یادگیری و کسب دانش	عدم به‌کارگیری و انتقال دانش تخصصی در حوزه اجرای طرح تحولی
		عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش مفید در مورد طرح
		عدم توجه به اطلاع‌رسانی در مورد طرح قبل از اجرا
		عدم تحلیل اطلاعات در خصوص طرح
عدم انعطاف‌پذیری در جاری‌سازی دانش	عدم انعطاف‌پذیری در پذیرش طرح‌های تحولی	رفتارهای قدیمی و تکراری در عمل پیوستگی در رفتار
		عدم ارائه اطلاعات به جهت پذیرش طرح‌های تحولی در بانک
		رفتارهای لحظه‌ای مغایر با طرح‌های تحولی
		عدم اشراف به تغییرات در صنعت بانکداری
		عدم اتخاذ راهبرد تغییر در طرح‌های تحولی به واسطه تغییر شرایط
		عدم درک و پذیرش وظایف اعضای بانک
		عدم درک و پذیرش اولویت‌های کاری بانک
		عدم درک ارتباط بین وظایف و رسیدن به اهداف
		فقدان اطلاعات کافی در مورد طرح
		وجود موانع متعدد یادگیری برای کارکنان
منسوخ شدن دانش و مهارت کارکنان		
از بین رفتن آزادی عمل کارکنان		
فقدان تحصیلات مرتبط و تخصصی کارکنان		
ناتوانی کارکنان	فقدان شایستگی تخصصی	لابی‌گری
		وجود استرس ناشی از تغییر در کارکنان
		فقدان تعهد و وجدان کاری نزد کارکنان
		وجود تعارض در منافع مختلف کارکنان
		فقدان انگیزه تغییر در کارکنان
		فقدان میزان مناسب ابتکار، خلاقیت و تفکر سیستمی در کارکنان
		وجود تعارض در منافع مختلف کارکنان
فقدان شایستگی رفتاری	فقدان شایستگی رفتاری	لابی‌گری
		وجود استرس ناشی از تغییر در کارکنان
		فقدان تعهد و وجدان کاری نزد کارکنان
		وجود تعارض در منافع مختلف کارکنان
		فقدان انگیزه تغییر در کارکنان
		فقدان میزان مناسب ابتکار، خلاقیت و تفکر سیستمی در کارکنان
		وجود تعارض در منافع مختلف کارکنان

## کدگذاری نظری

کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند [۹]. در نهایت محقق بعد از شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی طرح‌های تحولی اقدام به طراحی مدل مفهومی نموده است که نتیجه آن در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بانک شهر نیز در راستای دستیابی به اهداف مشخص بدنبال پیاده‌سازی طرح‌های تحولی چندگانه در طول چند سال اخیر در بانک بوده است که زمان و هزینه بسیاری برای این طرح‌ها صرف نموده است. از جمله اقداماتی که در جریان اصلاح روندهای نادرست و مشکلات طرح‌های تحولی می‌توان مورد توجه قرار داد آسیب‌شناسی آنها است. زیرا با نگاهی نقادانه به چگونگی تهیه، اجرا و محتوای طرح‌ها می‌توان مسائل و مشکلات را شناخت و راهکارهایی را برای جلوگیری از شدت یافتن مسائل و مشکلات، تدارک دید. موانع زیادی بر اجرای درست این طرح‌ها تأثیرگذارند. موانع رفتاری از مهم‌ترین موانع اجرای درست طرح‌ها هستند. لذا هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل شناسایی موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بانک شهر است. برای دستیابی به هدف مذکور از رویکرد داده بنیاد کلاسیک (رهیافت گلیزر) بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در بانک شهر در سه دسته زیر قابل تفکیک است.

**موانع قبل برنامه‌ریزی.** قبل از پیاده‌سازی طرح‌های تحولی، مدیران و مسئولان به ایجاد بستر و زمینه لازم برای پیاده‌سازی طرح‌های تحولی نیاز دارند و بدون داشتن برنامه‌ریزی و شرایط مناسب، پیاده‌سازی طرح با شکست مواجه خواهد شد. برای مثال، انجام مطالعات امکان‌سنجی شرایطی را برای مجریان و برنامه‌ریزان فراهم می‌سازد تا در فضای واقعی و به دور از هرگونه آرمان‌گرایی، آینده حاصل از سناریوهای مختلف را از طریق انجام مطالعات عمیق و استفاده از مدل‌سازی‌های پیشرفته و با تکیه بر آمار کمی که دقیق‌ترین

نتایج را میسر می‌سازد، پیش‌بینی کرده و پایه برنامه‌ریزی‌ها و پیشنهادهای طرح را بر اساس این مطالعات قرار دهند. از طرفی اگر تمامی گروه‌های ذینفع در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت نموده و نظرهای آنها در پیشنهادهای طرح لحاظ گردد، فرایند پیاده‌سازی با موانع کمتری مواجه خواهد شد. برنامه‌ریزی طرح‌های تحولی بر ضرورت نگرش سیستمی تأکید دارد. یعنی باید بخش‌ها، واحدها و ستادهای بانکی را سیستم‌های پیچیده‌ای متشکل از اجزای به هم مرتبط در زمینه محیطی دانست و در مواجهه با آنان موشکافانه برخورد کرد.

در پژوهش اکبری امامی و همکاران [۲] به عوامل ویژگی‌های فردی و تفکرات از جمله عوامل رفتاری اجرای راهبرد اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر همراستا است. همچنین به شاخص «عدم همسویی سبک مدیریت و طرح‌های تحول در مدیران» در پژوهش جانکی و همکاران [۱۳] اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر همراستا است.

در این راستا به مدیران بانک شهر پیشنهاد می‌شود قبل از شروع طرح‌های تحولی به قابلیت پیاده‌سازی آنها با مطالعات امکان‌سنجی، توجه ویژه‌ای داشته باشند. از آنجا که تعدادی از افرادی که در حوزه نگارش و برنامه‌ریزی طرح‌های تحولی دخیل هستند از تحصیلات و تجربیات مرتبط با این طرح‌ها آگاهی و درک درستی ندارند؛ پیشنهاد می‌شود مدیران بانک در انتخاب واحد و افراد ذیربط برای برنامه‌ریزی طرح‌ها دقت بیشتری داشته باشند و از افراد متخصص در این مرحله استفاده نمایند. مدیران بانک شهر تلاش نمایند با گفتگو و مکاتبه، اختلافات داخلی در حوزه پیاده‌سازی طرح‌های تحولی را برطرف نمایند.

**موانع حین برنامه‌ریزی.** سیستم منابع انسانی بانک اگر نتواند کارکنانی توانمند پرورش دهد که به مهارت‌های لازم برای اجرای

طرح مجهز باشند و همچنین برنامه‌های جبران خدماتی برای کارکنان تدارک ببیند که علاوه بر تامین نیازهای مالی، برای کارکنان انگیزاننده نیز باشد، در عمل دارای ضعف است و در راه پیاده‌سازی طرح تحولی نیز مشکلاتی ایجاد خواهد شد. در برنامه‌ریزی طرح‌های تحولی، بر مشارکت به عنوان عضو جدایی‌ناپذیر این فرایند تأکید بسیاری صورت گرفته است تا امکان تبادل اطلاعات ارزشمند در سطح وسیعی از ذینفعان و ایجاد زمینه برای همکاری‌های آتی گروه‌های ذینفع برقرار گردد.

به شاخص «وجود شکاف، سوءتفاهم‌های متعدد رفتاری و ارتباطی بین کارکنان» در پژوهش وایهانی [۲۷] اشاره شده است و به شاخص «محتوای نامشخص، مبهم و متعارض اهداف طرح‌های تحولی برای مدیران و کارکنان» در پژوهش پیوروسکا و رینکا [۱۱] اشاره شده است. همچنین توانمندی سیستم منابع انسانی در مطالعه خلیلی‌شورینی و محضری [۱۵] از جمله یکی از عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر همراستا است.

در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیریت بانک شهر در تدوین راهبردهای مناسب رفتاری همت گمارد و در تدوین و اجرای راهبرد رفتاری بانک شهر به عواملی که منجر به مقاومت در برابر اجرای طرح تحولی می‌شوند توجه زیادی داشته باشد. پیشنهاد می‌شود واحد برنامه‌ریزی، تشکیلات و روش‌ها که نقش اصلی در تدوین و نگارش طرح‌های تحولی بانک شهر را برعهده دارد از نظرات گروه‌های ذینفع مختلف در ارتباط با طرح استفاده کند. پیشنهاد می‌شود میان عملکرد پیاده‌سازی طرح تحولی و میزان پاداش‌دهی آن (یا تنبیه) برقرار و به سراسر واحدها و بخش‌های صف و ستاد بانک شهر اعلام شود. پیشنهاد می‌شود مسئولان و مدیران سازمان ترتیبی اتخاذ نمایند که کارکنان ضمن ایجاد ارتباط لازم و چندسویه و سازنده با رهبران و هم‌تایان خود، با ترغیب به مشارکت در تغییر به اهمیت وافر و تحول‌زای طرح‌های تحولی در بانک شهر از طریق اجرای آموزش‌های مورد نیاز، آگاهی‌های لازم را پیدا کنند.

**موانع پیاده‌سازی برنامه‌ریزی.** مرحله اجرا مهم‌ترین مرحله از مراحل برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی طرح‌های تحولی است. زیرا

موفقیت در دستیابی به اهداف طرح، جز در سایه اجرای صحیح طرح، امکان‌پذیر نیست. طرح تحولی نیازمند ضوابط قانونی و جامعی است که در آن ضوابط، مشخص و شفاف بوده تا بین سطوح مختلف از برنامه‌ریزی تا اجرا تضاد و تعارضی وجود نداشته و ساختاری یکپارچه داشته باشد. برنامه‌ریزی طرح تحولی از انعطاف‌پذیری مناسب با تغییرات محیطی برخوردار است و به گونه‌ای تنظیم می‌شود که در اثر تغییر و تحول در عامل‌های محیطی بتوان در آن، به تناسب تغییرات، اصلاحات لازم را اعمال کرد.

در پژوهش اکبری امامی و همکاران [۲] به عوامل مهارت‌های مدیریتی، انتقال دانش و عوامل قانونی از جمله عوامل رفتاری اجرای راهبرد اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر همراستا است. محدودیت‌های ناشی از عوامل فرهنگی در پژوهش وایهانی [۲۷] و

ارسیا-اکه و سوریاکومار [۸] اشاره شده است. همچنین به شاخص «فقدان رهبران و پرچمداران تحول در سازمان» در پژوهش‌های جانکی و همکاران [۱۳] اشاره شده است.

در این راستا پیشنهاد می‌شود نقش رهبر راهبردی طرح‌های تحولی برای پیاده‌سازی صحیح طرح‌ها در بانک شهر تعریف شود. پیشنهاد می‌شود مشکلات بانک در زمینه ازدیاد نیروها در حوزه ستاد و یا سایر مشکلات ایجاد شده که با پیاده‌سازی طرح‌های تحولی بدنبال برطرف کردن آنها هستند برای کارکنان تشریح شوند و مشارکت آنان برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جلب شود تا هم بتوان بر مشکلات فائق آمد و هم از بزرگ شدن مشکلات جلوگیری کرد. لذا به طور جد از انتصاب و به کارگماری‌های توصیه شده پرهیز شود. پیشنهاد می‌شود جلسات توجیهی و آموزشی طرح جامع و تفصیلی، در سطح شعب، ستاد، جهت توجیه کارمندان و مدیران برای شناخت، درک و برقراری ارتباط صحیح با مبانی و اصول طرح‌های تحولی برگزار گردد. پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران بانک شهر با برگزاری جلسات، سخنرانی‌ها و سمینارهایی درخصوص طرح‌های تحولی، اطلاع‌رسانی و انتقال دانش را داشته باشند و از طرفی بتوانند ارتباط و تعامل مناسبی با سایر افراد در بانک برقرار نمایند. در جلسات به سخنان مخاطبان گوش داده و نظرهای آنها را بشنوند و به کار بندند. پیشنهاد می‌شود برای سطح مدیریتی دوره‌های ضمن خدمت آموزشی با محتویات به روز و دربرگیرنده طرح‌های تحولی برگزار شود تا مدیران نسبت به طرح‌ها ادراک بهتری داشته باشند. همین‌طور پیشنهاد می‌شود از مدرسی استفاده گردد که علاوه بر سایر مباحث، با مباحث راهبردی طرح‌های تحولی نیز آشنایی خوبی داشته باشد.

از آنجا که مدل مفهومی پژوهش مورد اعتبارسنجی واقع نشده است، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌هایی از قبیل مدلسازی معادلات ساختاری به اعتبارسنجی و تبیین مدل استخراجی بپردازند. پیشنهاد می‌شود ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش با استفاده از تکنیک‌های آماری از جمله: ANP، AHP، روش بهترین بدترین (BWM) وزن‌دهی شده و تأثیر اهمیت آنها در پیاده‌سازی طرح‌های تحولی مشخص شود. پیشنهاد می‌شود موانع پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در سایر بانک‌ها شناسایی و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. به سایر محققان پیشنهاد می‌شود موانع رفتاری پیاده‌سازی طرح‌های تحولی در سایر صنایع مورد بررسی و پیمایش قرار گیرد. پژوهشگران در انجام فرایند این پژوهش با محدودیت‌ها و مشکلاتی روبرو بوده‌اند از جمله محدودیت زمانی و همچنین ممکن نبودن تعمیم نتایج پژوهش به سازمان‌های دیگر به دلیل اینکه ماهیت روش پژوهش، کیفی است. از آنجا که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی از محدودیت‌های پژوهش کیفی است به طور حتم تفسیر صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه یکی از تفاسیر و پذیرفتنی در مورد آن است. ماهیت بسیار ذهنی این رهیافت، نتایج کسب شده را به نتایج شخصی و نامتعارفی مبدل می‌سازد که امکان به‌کارگیری آن در شرایط خارج از محیط پژوهش دشوار است.

منابع

1. Abok, A., Waititu, A., Gakure, R., & Ragui, M. (2013). Culture's role in the implementation of strategic plans in non-governmental organizations in Kenya. *Prime Journal of Social Science*, 2(4), 291-295.
2. Moshabaki, A., Akbari Emami, Sh., Khodadad Hoseini, S.H., & Kordnaich, A. (2016). Designing a behavioral model for successful strategy implementation. *Management research in Iran*, 20(1), 103-130. [https://mri.modares.ac.ir/article\\_387.html?lang=en](https://mri.modares.ac.ir/article_387.html?lang=en). (In Persian)
3. Amin Alashti, A.A., & Arabi, S.M. (2016). Presentation of strategy implementation model in water and sewage company of Tehran province. *Management and development process*, 29(4), 45-78. [https://jmdp.ir/browse.php?a\\_id=2609&slc\\_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1](https://jmdp.ir/browse.php?a_id=2609&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1). (In Persian)
4. Amini kordkandi, M. (2022). Identifying and prioritizing factors affecting the non-implementation of organizational strategy (case study: Imam Sajjad Hospital (AS)). Master's thesis, Shams Science and Technology Higher Education Institute. (In Persian)
5. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
6. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
7. Caster, P., & Scheraga, C. (2013). An analysis of a strategic transformation plan: the case of Alaska airlines. In *Journal of the Transportation Research Forum* 25(1), 242-263. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.207334>
8. Eresia-Eke, C. E., & Soriakumar, A. D. (2021). Strategy Implementation Barriers and Remedies in Public Sector Organisations. *African Journal of Public Affairs*, 12(1), 46-62. [https://journals.co.za/doi/full/10.10520/ejc-ajpa\\_v12\\_n1\\_a4](https://journals.co.za/doi/full/10.10520/ejc-ajpa_v12_n1_a4)
9. Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
10. Haghghi Kafash, M., Jalali, M., Ebrahimi, M., & Khasei, V. (2020). Identifying and prioritizing effective factors on strategy implementation in Iranian commercial banks along with its consequences. *Assembly and strategy*, 27(104), 95-125. (In Persian)
11. Piórkowska, N., & Ryńca, R. (2020). Factors affecting the process of strategy implementation in public and non-public schools in Wrocław. *Zeszyty Naukowe. Organizacjai Zarządzanie/Politechnika Śląska*. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.149.41>
12. Jacob, O. N., & Ndubuisi, A. G. (2022). Challenges of the Ministry of Education Strategic Plan Implementation for 2016-2019 and the Ways Forward. *Journal of Intellectual property and Human Rights*, 1(3), 1-14. <http://journals.academiczone.net/index.php/jiphr/article/view/45>.
13. Janaki, D. M., Sobhanallahi, M., & Janaki, M. M. (2015). Identifying the implementation barriers of strategic management using factor analysis and TOPSIS Technique. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 323-336. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i11/1902>
14. Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative health research*, 6(4), 553-560. <https://doi.org/10.1177/104973239600600407>.
15. Khalili Shorini, S., & Mahzari, M. (2014). Knowing the obstacles to implementing strategic plans and prioritizing them. *Strategic Management*, 20(56), 111-132. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1393.20.56.5.7>. (In Persian)
16. Kodama, C., Gregory, K. H., DiScala, J., & Weeks, A. C. (2023). Professional development for transformational change: findings from the lilead fellows program. *Professional Development in Education*, 49(1), 150-167. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1770836>.
17. Loghman Estaraki, S., Yazdani, H.R., & Hakim, A. (2019). Designing a strategy implementation framework based on information technology capabilities (case study: an Iranian bank). *Management research in Iran*, 23(3), 75-103. (In Persian)
18. Mohammadi, SH. (2021). Overcombination of obstacles to strategy implementation in Iran's government organizations. *Strategic management thought*, 15(1), 363-396. (In Persian)
19. Morehouse, R.E., & Maykut, P. (2002). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*: Routledge.
20. Nienaber, H. (2022). Employee engagement: Driving strategy implementation through dimensions of organisation. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 1036-1056. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.22>.
21. Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2017). Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of international Business and Strategy*, 27(3), 386-408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>
22. Omuse, G., Kihara, P., & Munga, J. (2018). Determinants of strategic plan implementation in public universities: a case of selected public universities in Nairobi County, Kenya. *International Academic Journal Of Human Resource And Business Administration*, 3(2), 452-477. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i2\\_452\\_477](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i2_452_477).



23. Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.054>.
24. Schaap, J. I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.
25. Singh, A. K., & Samuel, C. (2020). Positioning strategy implementation barriers: a decision making approach based on resource-based theory. *International Journal of Management and Decision Making*, 19(4), 473-504. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2020.110884>.
26. Smith, P. A. (2019). Strategy Development and Implementation in a Complex Multinational IT Organisation. *Information & Security*, 42, 13-32. <https://doi.org/10.11610/isij.4201>.
27. Waihenya, S. N. (2019). Synthesis and Characterization of Sulfonated-flavonoid Derivatives; A Step Towards Improved Solubility, Lipophilicity and Stability Against Oxidative Degradation (Doctoral dissertation, State University of New York at Binghamton).
28. Zeps, A., & Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation—process and factors influencing the result: Case study of Latvian organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 931-937. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.507>.

