

ارزیابی الگوی مناسب اجرای استراتژی در شرکت های آب و فاضلاب

احمدعلی امینی آلاشتی^{۱*}، سیدمحمد اعرابی^۲، محمود شیرازی^۳

^۱دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه صنایع و معادن ایران، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲آستاذ، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۳مربی، گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۶، اصلاحیه مهر ۱۳۹۶؛ پذیرش: دی ۱۳۹۶

چکیده

این تحقیق به تحلیل نقش همسوسازی عناصر سازمانی و تدوین برنامه عملیاتی به عنوان متغیرهای اصلی اثرگذار بر اجرای استراتژی می پردازد. تحقیق بر اساس نتیجه، توسعه ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی، بر اساس نوع داده، کمی است و استراتژی تحقیق پیمایش، مدل سازی معادلات ساختاری (حداقل مربعات جزئی) است. نتایج بدست آمده از پیمایش (Smart PLS) نشان داد؛ از آنجائیکه مقادیر ضرائب معناداری^۴ در تمامی سازه ها بالاتر از ۱/۹۶ و حتی بالاتر از ۲/۵۸ می باشد بنابراین در سطح معناداری ۱/۰۱ و با اطمینان ۹۹٪ می توان صحت رابطه تمامی سازه های مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب را تأیید کرد. مقادیر R Square بدست آمده نشان داد که سازه های مکنون همسوسازی با ۰/۶۷۱ و عوامل کارکردی با ۰/۸۱۴ از برازش مدل ساختاری قوی و سازه های مکنون تدوین برنامه عملیاتی با ۰/۵۹۲، عوامل ساختاری رفتاری با ۰/۶۳۳ از برازش متوسط بالا و سازه تناسب عوامل محیطی با ۰/۳۵۲ از برازش متوسط برخوردار است و لذا می توان نتیجه گرفت که سازه های فوق از برازش مدل ساختاری مناسب و بسیار خوبی برخوردار هستند. همچنین مدل مذکور با توجه به GOF بدست آمده ۰/۶۱ از برازش مدل کلی قوی برخوردار است و بدین صورت به عنوان مدل مناسب اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید گردید.

کلمات کلیدی: اجرای استراتژی، همسوسازی، برنامه عملیاتی، حداقل مربعات جزئی، عوامل زمینه ای، عوامل فرایندی، عوامل محتوای

۱- مقدمه

بکار گرفته شده می شود [۵۹]. لذا اجرای استراتژی موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک و علم سازمان است. تجارب عملی و تحقیقات دانشگاهی نشان می دهد که اجرای استراتژی بر عملکرد و اثربخشی سازمان تاثیر فراوانی دارد و عامل اساسی در موفقیت کسب و کار یا سازمان است [۵۱]. اجرای موفقیت آمیز استراتژی برای سازمان مزیت رقابتی مهمی ایجاد می کند. برای سازمان هایی که در محیط های متلاطم فعالیت می کنند، اجرای موثر و سریع استراتژی از اهمیت بیشتری برخوردار است [۶۸]. اجرای غیر اثربخش استراتژی می تواند سازمان را فلج کند و اجرای استراتژی به عنوان یکی از منابع حیاتی مزیت رقابتی پایدار در قرن ۲۱ ظاهر خواهد شد [۵۸]. واژه اجرا (اجرایی شدن) در معنای بستر سازی توسط محققان و صاحب نظران بسیاری به کار رفته است. پیرس و رابینسون (۲۰۰۵) اجرا را در دو بخش بررسی می کنند. بخش اول را عملیاتی کردن استراتژی می نامند که به تدوین استراتژی های کارکردی آن اطلاق می شود و بخش دوم را نهادینه کردن استراتژی می نامند که در واقع بستر سازی برای اجرا است و به مسائلی مانند تغییر فرهنگ، ساختار، رهبری و پاداش ها می پردازد [۵۵]. هانگر و ویلن (۱۳۸۱) اجرا را به دو بخش تقسیم می کنند.

همواره یکی از چالش های مهم پیش روی مدیران (به ویژه مدیران سازمان های عمومی) اجرای استراتژی در سازمان هایشان است. مدیران در سازمان های عمومی همواره با استراتژی ها و اهداف متعالی مواجه هستند که در عمل دسترسی به آنها ناممکن و یا بسیار سخت است [۳]. در این میان عوامل زیادی بر تبدیل برنامه ها به اقدامات سازمانی تأثیر می گذارند. تحقیقات نشان می دهند که عوامل انسانی از عوامل مهم در اجرای موفق استراتژی ها در سازمان ها محسوب می شوند [۲۱]. افزایش فشار برای اطمینان از بهره وری و اثربخشی منابع شرکت ها برای بهبود سیستم های مدیریتی، تا به حال آنها را پیچیده تر کرده است و این روند که نیاز به تمرکز بر کیفیت بالای حوزه های وظیفه های دارد، در اجرا قابل مشاهده است [۳۳]. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده ترین و ارزشمندترین قابلیت های سازمانی به شمار می رود [۱۹]. در فضای رقابتی عصر حاضر که از ویژگی های مهم آن محدودیت منابع است، مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد، نقش بسزایی در موفقیت سازمان دارد [۲۷]. و فرآیند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل نگر و متوازن منتج شود با توسعه پایدار رابطه مستقیم مثبت دارد و منجر به اثربخشی فعالیت های

*adamini2@yahoo.com

است [۴۰، ۴۱، ۶۰، ۶۴]. باسو و همکاران (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که تنها ۲۴ درصد برنامه‌های راهبرد مورد بررسی به مرحله اجرایی رسیده و مابقی یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و یا این که پس از مدتی کوتاه متوقف شده‌اند [۲۹]. کتز (۲۰۱۱) نیز معتقد است که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای تدوین استراتژی وقت و انرژی صرف می‌کنند برای اجرای آن اهتمام نمی‌ورزند [۳۹]. هر سازمانی میان برنامه‌ریزی و اجرا یا فکر و عمل تفکیک قائل است با این حال هر وقت چنین تفکیکی غیرکارکردی باشد (یعنی، برنامه‌ریزان خود را افرادی خبره و اجراکنندگان را پیاده نظام ببینند) معمولاً مشکلات پیش آمده به اجرا نسبت داده می‌شود. هر زمان که نخبگان برنامه‌ریزی کنند و اجرای استراتژی را چیزی تصور کنند که فرودستان موظف به انجام آن هستند از اعتبار و ارزش جایگاه خود در حکم مدیران ارشد می‌کاهند و در چنین وضعیتی واضح است که اجرای موفق استراتژی نیز به مخاطره خواهد افتاد. پس، اجرای استراتژی بخش کم مایه‌ی شغل مدیریت نیست بلکه جوهره‌ی آن است. اجرا مسئولیت کلیدی تمامی مدیران است. اجرا وظیفه «دیگران» نیست. اجرای استراتژی در سازمان‌ها به دلیل پیچیدگی فوق‌العاده و چند وجهی بودن با دشواری‌های زیادی روبرو است [۷۱]. استراتژی‌هایی که در اجرا با شکست مواجه می‌شوند علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان موجب از دست رفتن فرصت‌ها و منافع آتی می‌شود. نتایج تحقیقات گذشته حاکی از شکست بسیاری از فرآیندهای اجرای استراتژی در سازمان است. دلایل شکست اجرای استراتژی ریشه در عناصری دارد که تحت کنترل مدیریت است [۵۲]. نیمی از استراتژی‌هایی که در سازمان‌ها طراحی می‌شوند، هرگز اجرا نمی‌شوند [۴۹]. به مطالعه جامعی که اخیراً در مورد علل موفقیت سازمان‌ها صورت گرفته توجه کنید. در این تحقیق ۱۶۰ سازمان به مدت ۵ سال بررسی شده‌اند و نتیجه آن این بوده است که موفقیت (از بین عوامل زیادی که وجود داشت) به شدت با توانایی اجرای بی‌عیب و نقص استراتژی همبستگی داشته است. عواملی چون فرهنگ و ساختار سازمانی و نیز عملیات در موفقیت سازمان‌ها بسیار سهمیم بوده‌اند (معیار موفقیت در این مطالعات میزان بازده سرمایه به سهامداران بوده است). اگر چه، رویکرد و تجزیه و تحلیل‌های دیگر تحقیقات اخیر چندان جامع و کامل نبوده‌اند، اما بر یافته‌های این مطالعه صحت گذاشته‌اند و تأکید می‌کنند که اجرا برای دستیابی به موفقیت استراتژیک حیاتی است [۴۵].

به طور کلی مساله یعنی تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب به عبارت دیگر مساله یعنی فاصله بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم. مساله وقتی حل می‌شود که توانسته باشیم وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب تبدیل کرده باشیم. چهارچوب زمانی طولانی فشار مضاعفی را بر مدیرانی که در ارتباط با اجرا هستند وارد می‌کند. نیازهای بلند مدت باید به اهداف کوتاه مدت تبدیل شوند. ساز و کارهای کنترلی باید تعیین شوند تا با بازخوری که می‌دهند مدیران را از تغییرات و تلاطم‌های محیطی مطلع کنند. فرآیند اجرا باید پویا و انعطاف‌پذیر و نسبت به رویدادهای غیرمترقبه حساس باشد. از این‌رو، اجرای استراتژی

بخش اول سازماندهی برای اقدام و بخش دوم اجرای استراتژی را راهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند [۲۴]. از دیدگاه آنها بخشی از اجرای استراتژی به سازماندهی برای اقدام مربوط می‌شود که این بخش در واقع با بسترسازی مطابق با دیدگاه پیرس و رابینسون مطابقت دارد. سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرایندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب کرده‌اند و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است. با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آنها را به موفقیت برساند، اما از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها نمی‌تواند اجرای موفق آنها را تضمین کند، زیرا تا زمانی که استراتژی‌های برجسته به اجرا در نیایند، ارزشی نخواهند داشت [۵۴]. نتیجه عدم تأکید بر اجرای استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها آن بوده است که تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد از سازمان‌ها استراتژی‌ها را با موفقیت اجرا کرده‌اند [۷۳]. بنابراین اجرای استراتژی سنگ بنای اصلی ایجاد یک سازمان توانمند است و چالش اساسی برای سازمان‌های امروزی است. در این میان عواملی که اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از تنوع زیادی برخوردارند، به نحوی که افرادی که استراتژی را منتقل یا اجرا می‌کنند تا سیستم‌ها یا مکانیزم‌های هماهنگی و کنترل، در مجموعه عوامل موثر بر اجرای استراتژی جای می‌گیرند. بدین جهت بهره‌گیری از اهرم‌های مناسب اجرا مهمترین بخش در این فرآیند می‌باشد [۶۰]. این فرآیند معمولاً توسط مدیران میانی انجام می‌شود و شامل تعبیر و تفسیر اهداف راهبرد، تخصیص منابع، تفویض اختیار و وظیفه می‌باشد [۲۲].

بین داشتن استراتژی در ذهن و یا روی کاغذ و اجرای این استراتژی‌ها در عمل شکاف عمیقی وجود دارد [۳۲]. اجرای راهبردها و پیاده‌سازی آن به مراتب دشوارتر از تدوین برنامه راهبرد است، زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبرد را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین استراتژی تأکید و توجه می‌کنند، به اجرای استراتژی توجه کافی نمی‌کنند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند [۶۳]. آمار نشان می‌دهد که از هر ده راهبرد تدوین شده نه مورد آن با شکست مواجه شده و یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و بیشتر راهبردها به مرحله اجرایی شدن نمی‌رسند [۶۵] و [۲۶] و برخی دیگر از تحقیقات، آماری بین ده تا سی درصد از موفقیت در اجرای برنامه‌های راهبرد را نشان می‌دهند [۶۴]. مسائل چندی وجود دارند که از اصلی‌ترین موانع پیاده‌سازی موفق تصمیمات استراتژیک یا همان راهبرد‌ها هستند و با اندکی تغییر در سازمان‌های گوناگون تا حدودی مشترک‌اند؛ که از جمله می‌توان به الویت‌های متعارض و ارتباط عمودی ضعیف [۳۰]، عدم پشتیبانی و رهبری مدیر عامل در اجرای راهبرد و منابع انسانی بی‌انگیزه و نامناسب [۳۱] اشاره کرد.

براساس مطالعات متعددی که روی مباحث مرتبط با اجرا انجام گرفته، یکی از دلایل این عدم موفقیت و همچنین راکد ماندن برنامه‌های راهبرد، فقدان الگو و نداشتن دید جامع به اجرایی شدن برنامه راهبر ذکر شده

بررسی می‌شوند مانند تعریف ورنهام (۱۹۸۵)، (فلوید و ولد ریچ، ۱۹۹۲)، واردارجیان (۱۹۹۹)، (دکلاپور و پیرس (۲۰۰۳) و شاپ (۲۰۰۶) و ریبیناک (۲۰۰۶). برخی از نویسندگان مانند گالبرایت و کازانجیان (۱۹۸۸) و ویلن و هانگر (۱۹۹۲) هم، رویکرد فرآیندی و رفتاری را با هم ترکیب کرده و رویکرد سومی با عنوان رویکرد پیوند یا ترکیبی ارائه کرده‌اند. برخی از این تعاریف متنوع عبارتند از؛ هدف نهایی از اجرای استراتژی بسیج و مدیریت منابع و تلاش‌ها برای کسب اهداف است [۶۹]. اجرای استراتژی به همه فرآیندها و خروجی‌هایی اشاره دارد که برای عملیاتی کردن تصمیمات استراتژیک لازم هستند [۴۸]. اجرای استراتژی فرآیندی است که در آن استراتژی‌های تدوین شده سازمان به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به منظور تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک تبدیل می‌شود [۴۴]. تعریف برنامه‌ها یا پروژه‌های عملی مفید، نظارت بر پیشرفت آنها، پاسخگویی به تفاوت بین نتایج و اهداف و انجام هر سه عنصر این فرایند به صورت دائم و مستمر [۱۲]. اجرای استراتژی فرآیند تکراری عملیاتی کردن استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد از منابع‌شان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط رقابتی استفاده کنند [۴۲]. اجرای استراتژی مجموعه‌ای از اقدامات در رابطه با ساختار سازمانی، عملکرد کارکنان کلیدی و سامانه‌های کنترلی است که برای نظارت بر عملکرد سازمان جهت نیل به مقاصد مطلوب طراحی می‌شود [۴۳]. هانگرو ویلن (۱۹۹۲) اجرای استراتژی را مجموعه‌ای از گزینه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه استراتژیک و فرآیندی که در آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند، تعریف می‌کنند [۲۴]. همچنین اجرای استراتژی به عنوان توانمندی سازمان مورد توجه برخی از پژوهشگران قرار گرفته است و در راستای تحقیقات گسترده درخصوص توانمندی‌های شرکت، توانمندی اجرای استراتژی به صورت مجموعه‌ای از توانمندی‌های مرتبط با اجرای استراتژی، دانش انباشته و اقداماتی که از طریق فرآیندهای سازمانی سهمی در عملکرد بالاتر دارند، تعریف می‌شود [۲۱]. بررسی دیدگاه محققان مختلف حوزه مدیریت استراتژیک، عوامل اجرای موفق استراتژی‌های سازمان‌ها را به شرح جدول (۱) نشان می‌دهد.

دشوار و چالشی جدی برای مدیران است. علاوه بر زمان بربودن، عملیاتی کردن استراتژی همواره افراد بیشتری را نسبت به برنامه‌ریزی درگیر می‌کند. این مساله خود نیز منجر به برخی مشکلات می‌شود. ارتباطات در سطوح پایین سازمان، یامیان ویژه کارهای (کارکردها) مختلف یک چالش اساسی است. اطمینان از این که مشوق‌های سازمانی پشتیبان فعالیت‌های اجرایی سازمان هستند یک ضرورت و یک مشکل بالقوه است. برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و اهداف و ملاحظات روزانه‌ی کارکنان در سطوح مختلف سازمانی وظیفه‌ای اساسی و درعین حال چالشی خواهد بود. هرچه تعداد افراد درگیر در سازمان بیشتر باشد، چالش اجرای موثر استراتژی نیز بیشتر خواهد بود [۴۳].

مدیران قبل از آن که شرایط لازم برای موفقیت اجرای استراتژی‌های تدوین شده را فراهم کنند و مطلوبیت و امکان‌پذیری اقداماتی که برای اجرای استراتژی‌ها در نظر گرفته شده را آزمایش کنند، باعجله و شتاب دستور به اجرای استراتژی‌ها می‌دهند [۵۸]. لذا پس از تدوین استراتژی، نیاز بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال راهبردها از مرحله تدوین به مرحله عملیات مساله اصلی این تحقیق است و در واقع این تحقیق به دنبال شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب و کار و عملیات باشد. بنابراین مسأله، فقدان الگویی اجرایی است که بتواند خلأ بین تدوین و عملیات را پر کند و زمینه اجرایی شدن برنامه‌ها را فراهم سازد.

۲- پایه‌های تئوریک

ساشیتال و وایلسون (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که کلمات "اجرا" و "تحقق اهداف" به عنوان کلمات مترادف با "عملیاتی کردن" در ادبیات استراتژیک به کار رفته است [۶۱]. لی و همکاران (۲۰۰۸) با مطالعه ۶۰ عنوان مقاله مرتبط با اجرای استراتژی به این نتیجه رسیدند که در هیچ کدام از این مقالات بین "عملیاتی کردن" و "پیاده‌سازی" و "اجرا" تفاوتی قابل نشده‌اند [۴۶]. همچنین ریبیناک (۲۰۰۵) و تامپسون و استریکلند (۲۰۰۳) معتقدند که بین اصطلاحات مذکور تفاوتی وجود ندارد [۶۲]. با این وجود در ادبیات مدیریت استراتژیک اصطلاح "اجرا" متداول‌تر است [۷۳]. در این تحقیق، واژه‌های پیاده‌سازی، اجرا و عملیاتی کردن مترادف در نظر گرفته می‌شود.

دیدگاه‌های مختلفی در مورد مفهوم اجرای استراتژی وجود دارد. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا بطور مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است [۲۱]. می‌توان اجرای استراتژی را با سه رویکرد فرآیندی، رفتاری و ترکیبی یا پیوندی تعریف کرد. در رویکرد فرآیندی، اجرای استراتژی به عنوان زنجیره‌ای از مراحل متوالی به دقت برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته می‌شود مانند تعریف بارکلی (۱۹۸۸) و نوبل (۱۹۹۹) و ریبیناک (۲۰۰۵) و هارینتون (۲۰۰۶). رویکرد رفتاری، اجرای استراتژی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم و بیش برنامه‌ریزی شده و موازی هم تلقی می‌کند. در این رویکرد فعالیت‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای استراتژی از جنبه رفتاری

جدول (۱): عوامل اجرای موفقیت‌آمیز در سازمان

نام محقق	عوامل اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی های سازمان
برینگ شرودر (۲۰۱۴)	استراتژی شامل ؛ تدوین استراتژی و اجماع یا همسویی استراتژیک، ساختار شامل؛ هماهنگی بین کارکردها، تخصیص منابع، کنترل مدیریت و ارتباطات، رفتار شامل؛ تعهدکاری، رهبری و فرهنگ
راجاسکار (۲۰۱۴)	سبک رهبری، دسترسی به اطلاعات، عدم قطعیت محیط، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و تکنولوژی
آلتنن و ایکاوکو، دابنای، لیتون (۲۰۰۲)، فرید من (۲۰۰۳)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد، سیستم‌های مدیریت و مهارت‌های لازم برای تغییر فعالیت‌های ارتباطی، تعهد کارکنان به چشم‌انداز شرکت، ارائه مشوق‌ها
جانسون و شولز (۲۰۰۲)	طرح و ساختار سازمانی، کنترل و تخصیص منابع، مدیریت تغییر
ساندرز، مان و اسمیت (۲۰۰۸)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد
رپز (۲۰۰۵)	تعهد و حمایت مدیران ارشد از اجرای استراتژی، شفافیت مسئولیت‌ها در اجرای استراتژی
دیوید (۱۹۹۷)	استراتژی‌های وظیفه‌ای، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی
پپ (۱۹۹۲)	ساختار سازمانی، فرهنگ، نیروی انسانی، فرایندهای مدیریتی
هانگر و ویلن (۱۳۸۹)	ساختار سازمانی، ائتلاف استراتژیک، رهبری، فرهنگ سازمانی
راث (۱۹۹۱)	هماهنگی، فلسفه مدیریتی، پیکربندی، رسمیت، تمرکز، سازو کارهای یکپارچگی
هکر (۲۰۰۱)	ارتباطات، بهبود زیر ساخت‌ها، شناسایی محرک‌ها و توسعه برنامه‌های عملیاتی
چنی (۲۰۱۰)	حمایت مدیران ارشد، مشارکت گسترده همه سطوح سازمان، ارتباطات، تیم‌سازی، مسئولیت‌پذیری، پیگیری و نظارت
پیرس و راینسون (۲۰۰۵)	برنامه کوتاه مدت دقیق و شفاف، توانمندسازی کارکنان، سیستم پاداش و تاکتیک‌های کارکردی
نیلسون، مارتین و پاورز (۲۰۰۸)	شفافیت مسئولیت‌ها در اجرای استراتژی، تفویض اختیار، گردش اطلاعات و ارتباطات
ایوانز و ریچاردسون (۲۰۰۸)	تخصیص منابع، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر
پنینگر (۱۹۹۶)	ساختار سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی سیستم‌های پاداش، انتخاب و جامعه‌پذیری کارکنان، قدرت و سیاست فرهنگ سازمانی
هسی (۱۹۹۶)	وظایف، افراد، ساختار، فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرهنگ، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های کنترل، سیستم‌های پاداش
نوبل (۱۹۹۹)	اهداف، ساختار سازمانی، رهبری، ارتباطات و مشوق‌ها
کی (۲۰۰۵)	سیستم هی بازخورد، منابع، مهارت‌های رهبری و هدایت، انگیزش، ارتباطات و هماهنگی، ساختار و فرهنگ سازمانی
برنز و مولینا (۲۰۰۷)	فرایند تدوین استراتژی، اجرای سیستماتیک، پیگیری و کنترل، رهبری، انگیزش و حکمرانی شرکتی
کرینتندن و کرینتندن (۲۰۰۸)	برنامه‌ها، سیستم‌ها، سیاست‌ها، اقدامات، تعامل، تخصیص، پایش و سازماندهی
دیلیسی (۱۹۹۰)	رهبری، فرهنگ سازمانی، فرآیندها، ساختار، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و سیستم‌های کنترلی
تامپسون و همکارانش (۲۰۰۶)	سازماندهی، فرهنگ سازمانی، بودجه‌بندی، روشها و رویه‌ها، سیستم اطلاعاتی، انگیزش، پاداش مبتنی بر عملکرد و رهبری
کارپنتر و سندرز (۲۰۰۷)	ساختار سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، رهبری، ارتباطات، تخصیص منابع، پاداش و کارکنان
کاکس (۲۰۱۰)	رهبری، ارتباطات، کارکنان، فرآیندهای تصمیم‌گیری سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی، سیستم‌های پاداش و مدیریت پروژه
هانوس (۲۰۰۴)	ساختار سازمانی، فرآیندها، سیستم فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، نگرش کارکنان و فناوری
شه (۲۰۰۵)	منابع کافی، تعهد کارکنان، درک درست از استراتژی، پاداش‌های مالی، نظام اطلاعاتی و تعهد مدیران به استراتژی
اسکاوینگتن و دفت (۱۹۹۱)	ساختار سازمانی، سامانه‌ها، ارتباطات، سازو کارهای حمایتی و تشویقی و نوع استراتژی

منبع: گردآوری محقق

واحدهای وظیفه‌ای) و همسویی افقی بین استراتژی‌های درون یک واحد وظیفه‌ای هستند [۱۴] در این صورت، هم‌افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می‌شود [۶].

هماهنگی میان اجزای مختلف متغیرهای سازمانی مانند استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمان و ... امری مهم و قابل توجه به شمار می‌آید. در خصوص هماهنگی و سازگاری این متغیرها با هم، بررسی‌ها و مطالعات زیادی در سطوح دانشگاهی و حوزه‌های کسب و کار در کشورهای مختلف صورت گرفته و مقوله هماهنگی‌های عمودی و افقی به عنوان یکی از چالش‌های اصلی قرن

بیست و یکم در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شده است [۷]. ضمناً سؤال اساسی دیگر این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ به‌طور معمول در تدوین استراتژی، نقاط ضعف و قوت و نگاهی به محیط به عنوان خاستگاه تهدیدات و فرصت‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. یکی از اشکالات اساسی در تدوین استراتژی‌های سازمانی کلان، نادیده گرفتن گروه‌های اثرگذار و اثرپذیر برون سازمانی است که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی و اجرای استراتژی تدوین شده را تسهیل و یا مختل نمایند [۳۶]. کمتر دیده شده است که در تدوین یک استراتژی کلان، تمام بازیگران در عرصه‌های مختلف به عنوان عوامل اساسی اثرگذار در پیاده‌سازی مورد مطالعه قرار گیرد. اهمیت و ضرورت مطالعه گروه‌های اثرگذار و اولویت‌های آنان زمانی به اوج خود می‌رسد که عدم تأمین خواسته‌های هر گروه می‌تواند مسیر رخدادها را در اجرای استراتژی عوض کند [۱]. همچنین در مطالعه دیگری که توسط رحیم‌نیا و همکارانش انجام گرفت، هماهنگی عوامل محیطی به دست‌بندی آن‌ها از دلایل شکست استراتژی‌ها، اضافه گردید [۱۱]. بنابراین سازمان‌ها با هر ویژگی و ماهیت، خواه انتفاعی یا غیرانتفاعی، دولتی، خصوصی یا تعاونی، اقتصادی یا اجتماعی و فرهنگی، تولیدی یا خدماتی، باید به نحوی طراحی شوند که پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و در این میان سازمان‌هایی موفق خواهند بود که توان انطباق با تغییرات را داشته باشند. با توجه به تعاریف فوق، پیاده‌سازی استراتژی فرآیندی به شدت پیچیده است که برقراری تعامل با متغیرهای متعدد را در فضای سازمانی می‌طلبد [۹] و داشتن مدل برای پیشبرد امور اجرایی ضروری است [۴۳]. مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها باید بر مبنای چارچوب‌ها و تکنیک‌های مدون و آزموده شده اقدام کنند ولی برخلاف مرحله تدوین و طراحی استراتژی‌ها آن‌گونه که باید مدل‌های کارآمد و متنوعی در زمینه‌ی اجرای استراتژی توسعه نیافته است. به علاوه می‌توان پیاده‌سازی استراتژی را فرآیندی با ماهیت شهودی دانست که طی آن استراتژی‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به مرحله‌ی عمل در می‌آیند و سازمان از طریق آن قادر به تخصیص بهینه‌ی منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در محیط رقابتی می‌گردد [۴۲]. فقدان مدل اجرای استراتژی

مفهوم همسوسازی یکی از مفاهیم کلیدی است که به وسیله نظریه‌پردازان اقتضایی ارائه شده است. همسوسازی در این مکتب عبارت از؛ ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختاربخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختاربخش دیگری از آن است که هرچه این هماهنگی بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد. مفهوم همسوسازی در این معنا که چگونه یک سازمان می‌تواند استراتژی خود را با ساختار، فناوری، شرایط بازار، منابع انسانی و سایر مؤلفه‌های سازمان همسو کند، به حوزه مدیریت استراتژیک نیز راه یافت [۶۴]. در تعریف مفهوم همسوسازی در تحقیقات صورت گرفته عبارات مترادف مختلفی مشاهده می‌گردد، به عنوان مثال "هارمونی" یا "هماهنگی" توسط ولف (۱۹۹۳) و لفتمن (۱۹۹۹) و همچنین "تناسب" در مقالات و نکارتزمن (۱۹۸۹)، چان (۱۹۹۲) و هندرسون و ونکارتزمن (۱۹۹۳) و واژه "پیوند" توسط ریچ و بنیاست (۱۹۹۶) استفاده شده است. واژه‌های دیگری همچون "پل" توسط سیبورا (۱۹۹۷)، "امتزاج" در مقالات اسماکزنی (۲۰۰۱)، "یکپارچگی و توازن" توسط هندرسون و ونکارتزمن بکار برده شده است [۱۵]. بی‌شک عصر حاضر عصر سازمان‌ها است و یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان همراستا نبودن نظام مدیریت استراتژیک یکپارچه است [۴].

در محیط رقابتی که سازمان‌ها دائماً در حال رقابت‌اند، آنهایی پیشتر خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند و موفق‌ترین آنها، سازمان‌هایی هستند که مزیت رقابتی از نوع پایدار داشته باشند. با استناد به ادبیات مدیریت استراتژیک، سازمان‌هایی که همسوسازی استراتژیک میان مؤلفه‌های سازمانی ایجاد کنند، از این مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد [۱۷]. آبراهام همسوسازی یا همراستایی استراتژیک را به پارو زدن دریک مسیر یکسان تشبیه می‌نماید [۲۵]. به نظر پورتر استراتژی معنای ایجاد تناسب بین وظیفه‌های یک شرکت است، به عبارت دیگر فعالیت‌ها باید با یکدیگر تعامل داشته، همدیگر را حمایت و تقویت کنند [۵۷]. به اعتقاد لانگ و کلتام (۲۰۰۵)، همسوسازی استراتژیک، ابزاری اساسی برای سازماندهی و استاندارد کردن فعالیت‌ها و عملیات بخش‌های مختلف سازمان به منظور ایجاد یک کلیت واحد و منسجم است [۱۶]. از نظر مدیران اجرایی در اروپا و آمریکا شمالی همراستایی استراتژیک با بیان دیگر همسویی کارکردها با استراتژی کسب و کار به عنوان بزرگترین موضوع پیش روی آن‌ها تلقی می‌شود [۶۶]. به طوری که در یازدهمین مطالعه سالانه مسائل حیاتی در مدیریت سیستم اطلاعات کمپانی‌ها، حکایت از آن دارد که ۷۲ درصد از (۵۹۴) مدیران ارشد اطلاعات، بزرگترین دغدغه خود را همراستایی در استراتژی‌های کمپانی‌ها انتخاب شده است [۴۷].

به لحاظ عملیاتی، هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه‌ای است که طرح‌ها، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و هم‌راستا می‌شوند. انواع همسویی در قالب همسویی عمودی (همسویی استراتژی عملیات با استراتژی کسب و کار) و همسویی افقی (همسویی بین استراتژی

در این اینجا براساس تقسیم بندی محققانی چون پتیگرو (۱۹۹۲)، اکوموس (۲۰۰۳) و وندرماس (۲۰۰۸) عناصر اجرای استراتژی را به سه گروه فرآیندی، محتوایی و زمینه‌ای تقسیم بندی کرده و مبنای مدل مفهومی تحقیق قرار می‌دهیم [۵۶، ۵۳، ۶۷].

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. مدل مفهومی یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است به گونه‌ای که انتظار می‌رود، در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی و آزمون قرار گیرد و حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود [۵].

در تدوین چارچوب نظری ابتدا کلیه متغیرها و موضوعات مرتبط با اجرا دسته بندی شده است. این دسته بندی موجب می‌شود تا محقق به جای بررسی متغیرهای گوناگون و یا غرق شدن در داده‌ها و اطلاعات بی‌شمار، در محدوده مرتبط تحقیق کند.

در این تحقیق براساس مطالعه ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده، با توجه به ماهیت چندوجهی و بسیار پیچیده اجرای استراتژی [۷۱] و [۵۱]، با رویکردی کل نگر و تلفیق عناصر اجرای پتیگرو، اکوموس و وندرماس؛ عوامل محتوایی (که به چیستی تصمیمات استراتژیک می‌پردازد و محصول و نتیجه فرآیند اجرای استراتژی است)، عوامل فرآیندی (کلیه عملیات سازمان شامل روش‌ها و شیوه‌های اجرای استراتژی که این عملیات در هنگام اجرای استراتژی باید متناسب با راهبرد تغییر یابد) و عوامل زمینه‌ای (موقعیتی که یک سازمان در متن آن قرار دارد و هم بر محتوای استراتژی و هم بر فرایند اجرای استراتژی تاثیر می‌گذارد) مطابق جدول (۳) به عنوان ابعاد یا عناصر اجرای استراتژی در نظر گرفته شد.

در این پژوهش قصد بر آن است عوامل فرآیند اجرای استراتژی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان تهران شناسایی و مدل اجرای استراتژی مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین سوال اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود که: عوامل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران کدام‌اند و الگوی مناسب اجرای استراتژی‌ها در شرکت چیست؟

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش، نوعی مطالعه یا بررسی و کاوش علمی دقیق متکی بر داده‌ها و اطلاعات نظام مند و سازماندهی شده درمورد مشکلی خاص بوده که در واقع هدف آن یافتن پاسخ یا راه حلی برای مشکل است [۳۴]. در هر تحقیق، توجه به چهار عنصر و موضوع اصلی ضروری است: نوع تحقیق، استراتژی تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.

اغلب منجر به ناهماهنگی، واگرایی و حتی تعارض در تصمیمات و اقدامات می‌گردد. مدل روشی برای هدایت تصمیمات و اقدامات اجرایی ترسیم می‌کند و مدیران به چنین مدلی احتیاج دارند، زیرا آنها در مورد مسائل استراتژیک و عملیاتی همواره با مجموعه‌ای از تصمیمات مواجه هستند و نیاز به یک رهنمود یا نقشه راه جهت هدایت منطقی تصمیمات اجرایی دارند [۴۳]. قطعاً داشتن مدل یا نقشه‌ی راه فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

از نظر محققین حوزه مدیریت استراتژیک، الگوهای اجرای استراتژی در قالب چهار دسته کلی تقسیم بندی شده‌اند [۵۳] و [۷۳]:

- الگوهایی که صرفاً عوامل موثر در اجرای استراتژی را ذکر کرده و به توضیح آن‌ها می‌پردازند، مانند مدل ریبیناک و جويس (۱۹۸۴) و مدل ۷S مکنزی پیترز و واترمن (۱۹۸۲) که عوامل موثر بر اجرا را در ۷ بعد بیان می‌کند.

- الگوهای خطی که اجرای استراتژی را به صورت فرآیندی منطقی و دایمی و مرحله‌ی ساختاری (گام به گام) تصویر کرده‌اند مانند مدل نوبل (۱۹۹۹) که در قالب ابعاد پیش از اجرا، سازماندهی اجرا، مدیریت فرایند اجرا و پیشینه‌سازی عملکرد بیان شده است؛ مدل شش مرحله‌ای گالپین (۱۹۹۷) و مدل ده مرحله‌ای دی‌فو و جانسنین (۲۰۰۱). پذیرش و اتخاذ چنین الگوهایی در شرایط پیچیده بسیار دشوار است.

- الگوهایی که به عوامل فرآیندی و محیطی (زمینه‌ای) موثر در اجرای استراتژی توجه کرده‌اند اما از توضیح دقیق هر یک از این عوامل، اهمیت نسبی آن‌ها و تاثیر کلی این عوامل در اجرای استراتژی غفلت کرده‌اند (مانند مدل داوسن (۱۹۹۴) و مدل اکوموس (۲۰۰۳)).

- الگوهای ترکیبی (ساختاری فرآیندی) از ترکیبی از مدل‌های ساختاری و فرآیندی استفاده می‌نمایند.

بررسی مطالعات مختلف انجام شده نشان می‌دهد که محققان مختلف عناصر اجرای استراتژی را به صورت‌های مختلف تقسیم بندی کرده و برای آن‌ها عناوین متفاوتی انتخاب کرده‌اند که در جدول (۲) مشاهده می‌کنید.

جدول (۲): تقسیم بندی عناصر اجرای استراتژی از دیدگاه مختلف

نام محقق	تقسیم بندی عناصر اجرای استراتژی
برایسون و بروملی، (۱۹۹۳)	زمینه‌ای، فرآیندی و دستاوردی
ریبیناک و جويس، (۱۹۸۴)	برنامه‌ریزی و طراحی
میلر، (۱۹۹۷)	ادراک کننده‌ها و توانمند کننده‌ها
داوسن، (۱۹۹۴)	محتوایی، مفهوم و اجرا
سگایوپنگتون و دفت (۱۹۹۱)	چارچوبی و فرآیندی
اشملز و اولسون (۱۹۹۴)	محتوایی و فرآیندی
میلر و دس (۱۹۹۶)	محتوایی، سیستمی و عملیاتی
پتیگرو (۱۹۹۲)؛ اکوموس (۲۰۰۳)؛ وندرماس (۲۰۰۸)	محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای

جدول (۳): تقسیم‌بندی عناصر اجرای استراتژی

برون سازمانی (عوامل سیاسی، اجتماعی، قانونی و...)			عوامل زمینه‌ای	متغیرهای اجرای استراتژی
مسائل ساختاری	ساختار	درون سازمانی		
فرهنگ	رفتار			
(توزیع قدرت) رهبری				
ارتباطات			عوامل فرآیندی	
سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی و کنترل، مدیریت رابطه مدار، تخصیص منابع، جذب و نگهداری و اخراج، آموزش و توسعه دانش، ریتم اجرای استراتژی، پاداش و انگیزه			عوامل محتوایی	چشم‌انداز، استراتژی، برنامه عملیاتی

و بررسی تعمیم‌پذیری از طریق بررسی‌های میدانی، آن را به ارزیابی مدیران به روش پیمایش می‌سپارد. بر این اساس با توجه به کمی بودن

پژوهش حاضر، شیوه گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بسته بوده است. معمولاً در هر پژوهش، جامعه آماری مورد بررسی، جامعه‌ای است که پژوهش‌گر مایل است درباره صفت یا صفات متغیر واحد‌های آن به مطالعه بپردازد. جامعه آماری تحقیق (پرسش‌شوندگان)، اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب استان تهران و شرکت‌های زیر مجموعه هستند.

تحقیق پیرامون تمامی اعضای جامعه آماری البته اگر تعداد آنها زیاد باشند. معمولاً زمان‌بر و از نظر هزینه نیز مقرون به صرفه نیست. لذا جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق می‌توان از نمونه‌گیری استفاده کرد. در پژوهش‌های علوم رفتاری روش‌های متداولی وجود دارند، که از جمله آن را نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌گیری تصادفی نظام‌یافته، نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه‌گیری خوشه‌ای و نمونه‌گیری چندمرحله‌ای می‌باشد [۲].

در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده می‌شود. پس از تعیین تعداد واحد تحلیل و نهایی کردن، بایستی سئوالات تحقیق از کسانی پرسیده شود که به موضوعات استراتژیک سازمان اشراف کامل داشته و در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک شرکت دارند.

اما با توجه به ماهیت کاری شرکت آب و فاضلاب استان تهران و تخصصی بودن حوزه کاری شرکت، در نتیجه اعضای هیات مدیره و مدیر عامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب در کانون توجه قرار می‌گیرند. در این مرحله از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده می‌شود تا بتوان به بهترین صورت ممکن، نظرات متخصصان و خبرگان را جمع‌آوری کرد. اطلاعات را می‌توان به روش‌های گوناگون، در مکان‌های مختلف و از انواع منابع گردآوری کرد. ابزارهای چهارگانه جمع‌آوری داده‌ها شامل: مراجعه به اسناد و مدارک، مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه می‌باشد. نکته قابل ذکر اینکه، در تحقیقات مدیریتی در ایران، به احتمال زیاد روش پرسشنامه

درکلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده خواهد شد. بر این اساس ابتدا جوانب و موضوعات مطالعاتی مربوط به اجرای استراتژی و نیز مطالعات و تحقیقات مشابه انجام شده، در مورد موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، سپس با استفاده از مطالعات میدانی، اقدام به تبیین سئوالات (فرضیات) مطابق با عنوان و هدف تحقیق خواهد شد. پارادایم اثبات‌گرایی براساس بنیان‌های هستی‌شناختی و معرفت‌شناسی خود، روش‌شناسی کمی را برای درک و تبیین جهان اجتماعی و طبیعی پیشنهاد داد [۲۰]. به پژوهش کمی، اثبات‌گرا نیز گفته می‌شود. پژوهش‌گر اثبات‌گرا، دانش را از طریق گردآوری داده‌های عددی و مشاهده‌ی نمونه‌ها و سپس عرضه‌ی این داده‌ها به تحلیل عددی فراهم می‌کند [۱۸]. موضوعات کلیدی مورد بحث در تحقیقات کمی در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): موضوعات کلیدی در تحقیقات کمی

رویکرد کمی	ارتباط نظریه و داده	مبنای فرایند تحقیق	نوع استنباط از یافته‌ها	پارادایم‌ها	نمونه‌گیری
کیفی	قیاسی	عینیت‌گرایی	تعمیم‌پذیری	اثبات‌گرایی	احتمالی

تحقیق حاضر به لحاظ نتایج حاصل از آن یک تحقیق توسعه‌ای است که منجر به الگو می‌شود و همچنین بر مبنای هدف تحقیق یک تحقیق تبیینی / توصیفی است که در صدد است هم عوامل اجرای استراتژی‌ها را شناسایی و هم آنها را مستند و مدل کند. از نظر نوع و ماهیت داده‌های تحقیق نیز از نوع کمی یعنی استفاده از پرسشنامه بسته با طیف لیکرت می‌باشد و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. این پژوهش پس از طراحی مدل مفهومی اجرای استراتژی، جهت تایید نظری

رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری از راه انجام تحقیق است [۲۳]. تحلیل پیمایشی روشی است برای گردآوری داده‌ها که در آن از گروه‌های معینی از افراد خواسته می‌شود به تعدادی پرسش که برای همه افراد یکسان است پاسخ دهند. این پاسخ‌ها مجموعه اطلاعات تحقیق را تشکیل می‌دهند. به این روش، مطالعات زمینه‌یابی نیز گفته می‌شود. پیمایش یکی از روش‌های تحقیق اجتماعی است که در آن اعضای جامعه آماری به پرسش‌هایی در مورد موضوع مورد مطالعه تحقیق، پاسخ می‌دهند. آنها این کار را با از طریق پرسشنامه‌ای که در اختیار آنها قرار می‌گیرد و یا شفاهاً از طریق مصاحبه انجام می‌دهند. استاندارد کردن داده‌های جمع‌آوری شده یکی از نقاط قوت پژوهش پیمایشی است [۸]. به وسیله این روش پژوهش اطلاعات مختلفی را می‌توان بدست آورد که مولفه‌های آن مطابق جدول (۵) بدست می‌آید.

جدول (۵): تعیین مولفه‌های روش پیمایش در پژوهش حاضر

محور		گزینه‌های مختلف	
هدف پیمایش	✓ توصیف	تیین	اکتشاف
موضوع پیمایش	اطلاعات	✓ دیدگاه‌ها	رفتارها
افق زمانی پیمایش	✓ عرضی	طولی	

۴- یافته‌های پژوهش (یافته‌های حاصل از پیمایش)

پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و توافق نظری بر مولفه‌های اثرگذار بر اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب در قالب مدل مفهومی تحقیق، جهت یافتن میزان اثرگذاری عوامل و روابط حاکم بر آنها، پرسشنامه‌ای متشکل از عوامل و مولفه‌های مورد بررسی تحقیق در بین مدیران شرکت آب و فاضلاب استان و شرکت‌های زیر مجموعه شامل اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل، معاونین و مدیران ارشد شرکت آبفای استان تهران و ۱۲ شرکت زیر مجموعه که حدود ۲۰۰ نفر هستند توزیع و جمع‌آوری شد. به دلیل کوچک بودن جامعه آماری (مدیران شرکت) در کل جامعه آماری پرسشنامه توزیع شد چرا که با در نظر گرفتن درصدی ریزش در علاقه‌مندی جامعه آماری به پاسخگویی پرسشنامه، پیش‌بینی شد میزان قابل اعتمادی از پاسخ دریافت شود. پس از توزیع کامل پرسشنامه در شرکت‌ها برای تکمیل مدیران مورد نظر، تعداد ۱۷۱ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. در نتیجه میزان مشارکت مدیران مخاطب بالغ بر ۸۵ درصد بوده است. بعد از تجزیه تحلیل توصیفی داده‌ها، به تحلیل استنباطی داده‌ها می‌پردازیم. آمار توصیفی زمینه ورود به تحلیل‌های عمیق‌تر و بنیادی‌تری را فراهم می‌آورد که به آمار استنباطی معروف است. در آمار استنباطی به این سؤال کلی پاسخ داده می‌شود که آیا نتایج حاصل داده‌ها، قابلیت تعمیم به کل جامعه را دارند یا خیر؟ [۲]. در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای کشف رابطه میان متغیرهای تحقیق و سنجش مدل نهایی تحقیق استفاده شده است. به طور کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری دو

بهتر می‌تواند نیازهای اطلاعاتی پژوهش‌گران را تامین نماید [۲]. منابع اطلاعاتی می‌تواند دست اول، دست دوم یا از هر دو نوع باشد. افراد و پاسخ‌دهندگان که پژوهش‌گر آنها را بر می‌گزیند نمونه‌هایی از منابع دست اول هستند. نمونه‌های منابع ثانویه نیز عبارتند از: سوابق و بایگانی‌های نشریات دولتی، تحلیل‌های صنعتی و نظایر آنها [۱۴]. در این پژوهش نیز، بر اساس هدف‌ها و فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات اصلی در خصوص شناسایی عناصر مختلف اجرای استراتژی شرکت، با استفاده از پرسشنامه بسته که توسط اعضای هیات مدیره، معاونان و مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب استان تهران تکمیل می‌شود، جمع‌آوری خواهد شد. در واقع پرسشنامه تحقیق، یک پرسشنامه محقق ساخته خواهد بود که با استفاده از ادبیات علمی در زمینه اجرای استراتژی و مصاحبه با خبرگان واساتید طراحی می‌شود.

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بیارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین موضوع پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهش‌گران قرار دارد [۲۸]. اعتبار مبین این نکته است که استنباط‌هایی که بر مبنای آزمون‌ها انجام می‌شود تا چه حد معنادار، مفید و مناسب است [۱۸]. روایی، پاسخ به این سؤال است که چقدر یافته‌های پژوهش‌گر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد، به این معنا که آیا یافته‌ها به طور واقعی وجود دارند؟ آیا چیزی که پژوهش‌گر در حال مشاهده و بررسی آن است همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است [۲۸].

روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها وجود دارد که اعتبار سازه، اعتبار محتوا، اعتبار پیش‌بین، اعتبار هم‌زمان و اعتبار نتیجه از آن جمله‌اند [۱۸]. در این پژوهش از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرایی فورنل و لارکر استفاده گردید.

قابلیت اعتماد، مبین این نکته است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی ارائه می‌دهد. از نقطه نظر آماری، پایایی همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است را نشان می‌دهد [۱۸]. به منظور تعیین پایانی و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با آزمون کوئد یا تحلیل عاملی اندازه‌گیری شود. برای تعیین سازگاری بیرونی یا پایانی هم از آزمون آلفای کرونباخ استفاده خواهد شد. این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش به منظور تعیین ضریب اعتماد از روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد که برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه به کار می‌رود.

نتایج بدست آمده از بخش قبلی پژوهش یعنی مطالعات کتابخانه‌ای در بخش دوم به صورت کمی و پیمایشی مورد سنجش قرار می‌گیرد. پیمایش روشی برای بدست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات،

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی در روش PLS، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد [۱۰]. میزان پایایی ترکیبی سؤالات مربوط به سنجش عوامل اجرای استراتژی برای کل سؤالات این مقیاس ۰/۹۳۳ به دست آمده است. این عدد نشان دهنده آن است که سؤالات مورد استفاده برای سنجش مفهوم اجرای استراتژی، از قابلیت اعتماد و با عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است، همچنین برای ابعاد مختلف اجرای استراتژی نیز پایایی ترکیبی محاسبه گردید که مقدار آن‌ها نیز در جدول (۶) نشان داده شده است تمامی اعداد به دست آمده بیانگر این موضوع هستند که این ابعاد نیز دارای پایایی بسیار خوبی هستند. روایی همگرا سومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخص‌های خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد [۱۰]. از آنجائیکه مقادیر AVE بدست آمده برای تمامی سازه‌ها مطابق جدول (۶) بالاتر از ۰/۵ می‌باشد لذا مدل از روایی همگرای مناسب و قابل قبول برخوردار است.

جدول (۶): شاخص‌های روایی و پایایی

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
اجرای استراتژی	۰/۹۰۳۷۹۹	۰/۹۳۲۹۵۸	۰/۷۷۷۱۹۷
همسوسازی	۱/۰۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰۰۰
تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی)	۰/۸۹۴۶۸۹	۰/۹۲۷۱۲۷	۰/۷۶۰۹۳۹
عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه ای)	۰/۸۱۶۳۲۱	۰/۸۷۷۹۵۲	۰/۶۴۴۲۰۰
عوامل کارکردها (عوامل فرایندی)	۰/۹۳۷۵۷۹	۰/۹۴۸۲۹۰	۰/۶۹۶۴۸۴
تناسب با محیط (عوامل زمینه ای محیطی)	۰/۷۷۶۸۰۱	۰/۸۷۰۴۲۲۴	۰/۹۳۷۳۳۰

دسته است: (۱) مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عامل تاییدی: روابط بین متغیرهای پنهان با متغیر آشکار (۲) مدل ساختاری: روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر. تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) روشی است که به منظور برآورد و آزمون مدل‌های معادلات ساختاری طراحی به کار می‌رود. این نرم‌افزار با استفاده از همبستگی و کواریانس بین متغیرهای اندازه‌گیری شده، می‌تواند بارهای عاملی، واریانس‌ها و خطاهای متغیرهای مکنون را برآورد یا استنباط کند. مهمترین دلیل استفاده از این روش حجم کم نمونه و یا داده‌های غیر نرمال است.

بررسی برازش مدل که شامل سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل‌های ساختاری و برازش مدل کلی می‌باشد. مدل اندازه‌گیری که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (سؤالات) مربوطه را بررسی می‌نماید. در واقع مدل اندازه‌گیری بخشی از مدل کلی است که در برگزیده یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن متغیر است برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری چهار مورد استفاده می‌شود؛ ضرایب بارهای عاملی، پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌ها (سؤالات) یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده یا از مدل پژوهش خود حذف نماید. نتایج اندازه‌گیری بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مدل نشان می‌دهد که میزان ارتباط میان تمامی مکنون‌ها و مشاهده‌گرها و نیز ارتباط میان مکنون‌ها بالاتر از ۰/۴ می‌باشد.

شاخص پایایی توسط دو معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی. آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش و سنجش‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌گردد. یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود، پایداری درونی (سازگاری درونی) مدل‌های اندازه‌گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس بیان شده بین سازه و شاخص‌های آن در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، نشانگر پایایی قابل قبول است [۳۵].

میزان پایایی سؤالات مربوط به سنجش عوامل اجرای استراتژی برای کل سؤالات این مقیاس ۰/۹۰۴ به دست آمد. این عدد نشان دهنده آن است که سؤالات مورد استفاده برای سنجش مفهوم اجرای استراتژی، از قابلیت اعتماد و با به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است، همچنین برای ابعاد مختلف اجرای استراتژی نیز ضریب آلفا محاسبه گردید که مقدار آن‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است تمامی اعداد به دست آمده بیانگر این موضوع هستند که این ابعاد نیز دارای پایایی خوبی هستند.

بوسیله یک ماتریس صورت می پذیرد که خانه های قطر اصلی این ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه و خانه های زیرین و چپ قطر اصلی حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها است. در صورتی مدل دارای روایی و اگر ای مناسب و قابل قبولی است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیش تر باشند [۱۰]. همانطور که در جدول (۷) ملاحظه می شود مدل، از روایی و اگر ای مناسب و قابل قبول برخوردار می باشد.

جدول (۷): روایی و اگر (روش فورنل ولارکر)

تناسب	کارکردها	ساختاری	تدوین	همسوسازی	اجرا
					اجرای استراتژی
					همسوسازی
				۰/۸۳۲۴۱۰	۰/۹۲۲۸۱۶
		۰/۸۴۲۹۴۱			تدوین برنامه عملیاتی (محتوایی)
			۰/۸۴۲۹۴۱		عوامل ساختاری رفتاری (زمینه ای)
		۰/۸۶۰۷۰۷	۰/۸۱۶۵۷۱		عوامل کارکردها (فرایندی)
۰/۶۵۶۷۱۸	۰/۶۵۶۸۶۱	۰/۷۰۵۰۶۴	۰/۵۹۳۵۹۱	۰/۸۱۴۲۴۹	تناسب بامحیط (عوامل زمینه ای محیطی)

در جدول (۸) نشان می دهد که سازه های مکنون همسوسازی و عوامل کارکردی (عوامل فرایندی) از برآزش مدل ساختاری قوی و سازه های مکنون تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی)، عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه ای درون سازمانی) از برآزش متوسط بالا و سازه تناسب عوامل محیطی (عوامل زمینه ای برون سازمانی) از برآزش متوسط برخوردار است و لذا می توان نتیجه گرفت که سازه های فوق از برآزش مدل ساختاری مناسب و خوبی برخوردار هستند.

جدول (۸): معیار R Squares

R Square	سازه ها
۱/۰۰۰۰۰۰	اجرای استراتژی
۰/۶۷۱۳۱۲	همسوسازی
۰/۵۹۱۹۹۷	تدوین برنامه عملیاتی
۰/۶۳۳۱۴۱	عوامل ساختاری رفتاری
۰/۸۱۴۱۲۷	عوامل کارکردها
۰/۳۵۲۳۵۰	تناسب بامحیط (عوامل محیطی)

بالاخره سومین بخش از بررسی برآزش مدل، معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برآزش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برآزش بخش کلی را نیز کنترل نماید. به عقیده وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) برای بررسی برآزش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود. سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است [۱۰]. این معیار از طریق فرمول (۱) محاسبه می شود:

روایی و اگر چهارمین معیار سنجش برآزش مدل های اندازه گیری در روش PLS است. روایی و اگر در PLS از دو طریق؛ روش بارهای عاملی متقابل، روش فورنل و لارکر سنجیده می شود که در اینجا از روش دوم استفاده گردید: این معیار میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها است، به طوری که روایی و اگر ای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر، در PLS بررسی این امر

دومین بخش از بررسی برآزش مدل، مدل ساختاری است که نشان می دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته اند و بر خلاف مدل های اندازه گیری به سوالات کاری ندارد. برای بررسی برآزش مدل ساختاری دو معیار استفاده می شود که عبارتند از: (۱) ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)، (۲) معیار R Squares یا R². اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه ها در مدل معیار اعداد معناداری t یا همان مقادیر t-values می باشد.

اعداد معناداری t باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ و از ۲/۵۸ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۹٪ صحت رابطه بین سازه ها و فرضیه های پژوهش را تأیید کرد. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه ها را نشان می دهند و شدت رابطه ی بین سازه ها را نمی توان با آن ها سنجید. از آنجائیکه مقادیر ضرائب معناداری t در تمامی سازه ها مطابق شکل (۱) بالاتر از ۱،۹۶ و حتی بالاتر از ۲،۵۸ می باشد بنابراین در سطح معناداری ۰،۰۱ و با اطمینان ۹۹٪ می توان صحت رابطه تمامی سازه های مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب را تأیید کرد و برآزش مناسب مدل ساختاری را نتیجه گرفت.

همچنین معیار R² برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیر یک متغیر برونزا (مستقل) بر یک متغیر درونزا (وابسته) را دارد. مقدار R² تنها برای سازه های وابسته مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برونزا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R² مربوط به سازه های درونزای یک مدل بیش تر باشد، نشان از برآزش بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R² در نظر گرفته می شود. مقادیر R Square بدست آمده

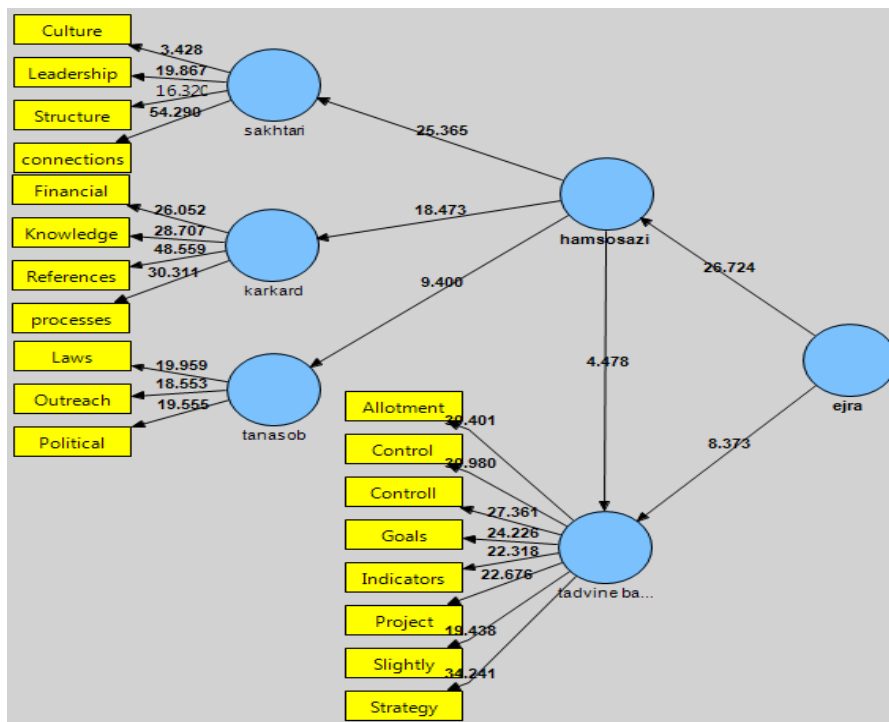
با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ ذکر شده به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، همانطور که ملاحظه می‌شود حاصل شدن عدد ۰/۶۱ برای مدل پژوهش نشان از برازش قوی مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران دارد و بدین صورت تأیید آن انجام می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} \quad (۱)$$

در نتیجه مقدار *communalities* برابر با ۰/۷۶ و با توجه به مقادیر R^2 که در جدول (۸) بدست آمده، مقدار R^2 نیز برابر با ۰/۴۹ بدست می‌آید.

بدین ترتیب مقدار GOF نیز به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{0.49 \times 0.76} = 0.61$$



شکل (۱): مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری Z (t-values) (منبع: داده‌های تحقیق)

۵- نتیجه‌گیری

مدیره، مدیران عامل، معاونین و مدیران به عنوان اعضای جامعه آماری به وسیله پرسشنامه بسته با طیف لیکرت مورد بررسی میدانی قرار گرفتند. نتایج بدست آمده از این بخش را می‌توان به صورت زیر جمع‌بندی کرد: خروجی آزمون‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS، پس از ارزیابی مدل و همچنین اطمینان یافتن از وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل، نشان می‌دهد که ابعاد مدل شامل دو بعد اصلی همسوسازی عناصر سازمانی و تدوین برنامه عملیاتی است که به ترتیب به میزان ۰/۸۲ و ۰/۶۱ با مفهوم اجرای استراتژی همبستگی دارند.

مدل‌های اندازه‌گیری در PLS مانند ضرایب بارهای عاملی، روایی همگرا و روایی فورنل همگی حاکی از برازش مناسب همه سازه‌های مدل هستند به نحوی که ضرایب بارهای عاملی بین تمامی سازه‌ها و شاخص‌های آنها مقادیر بالاتر از ۰/۴ را کسب کردند و همچنین معیار (AVE) همبستگی

استراتژی این پژوهش پیمایش است که مبتنی بر روش کمی و با هدف توصیف و شناخت دیدگاه، نظرات و عقاید صاحب‌نظران مورد استفاده قرار می‌گیرد و پس از بررسی میدانی، مدل اولیه را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (پرسشنامه بسته) به ارزیابی مدیران می‌سپارد تا عناصر اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران و روابط بین آنها شناسایی و مورد بررسی قرار گیرند.

از این رو این پژوهش ضمن تأکید بر کارآمدی رویکردهای مبتنی بر توانمندسازی سازمان از طریق تمرکز بر اجرای استراتژی، با ارائه چارچوب مفهومی از طریق مبانی نظری جهت توسعه الگویی برای اجرای استراتژی در شرکت پرداخته است. سپس جهت فهم بهتر روابط حاکم بر عوامل، اقدام به پیمایش در سطح شرکت شده است تا به وسیله مدل‌سازی معادلات ساختاری روابط بین این عوامل تبیین شود. اعضای هیئت

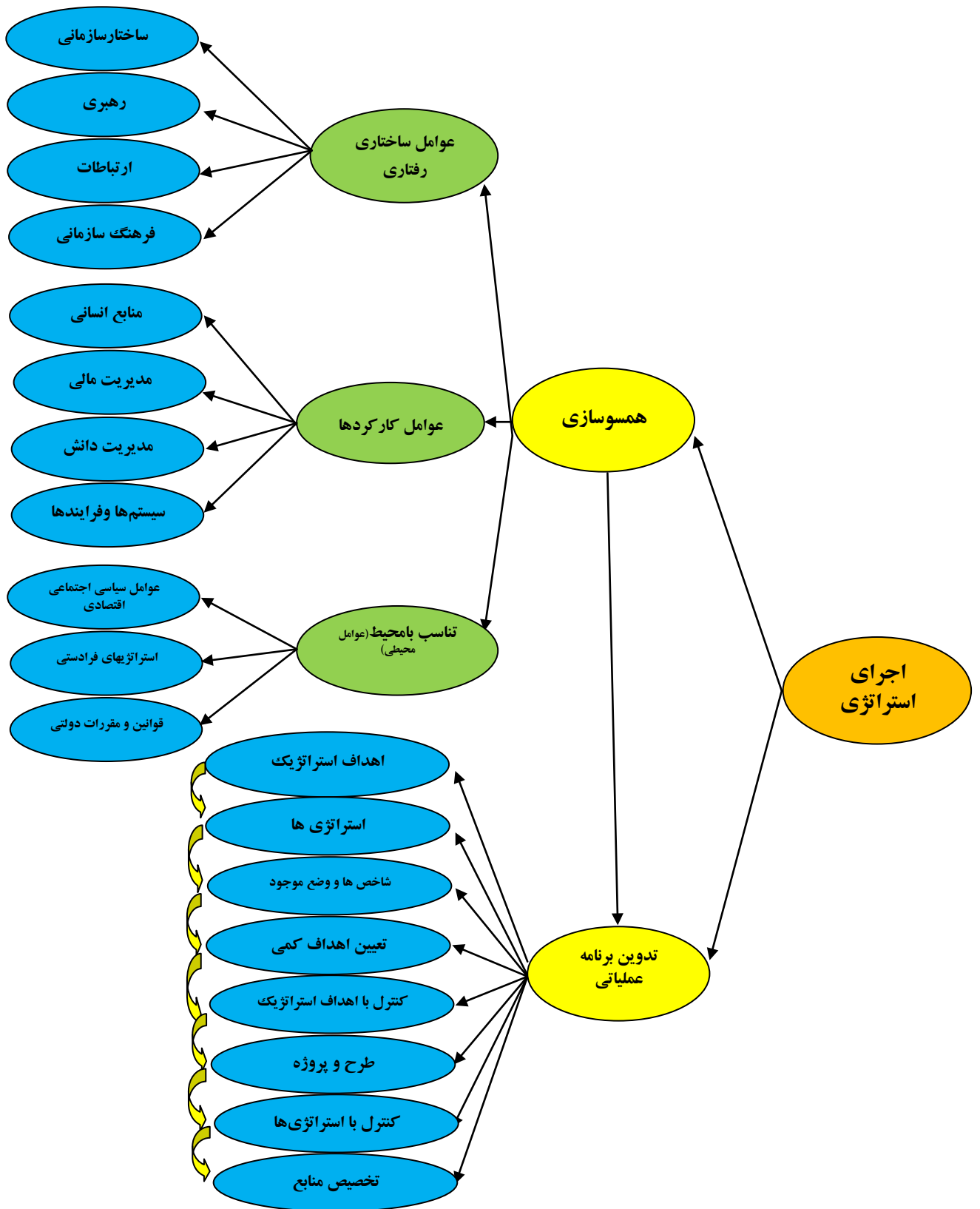
منابع انسانی) و همچنین همه عوامل بعد همسوسازی عناصر سازمانی شامل: همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای) با چهار مولفه؛ ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و ارتباطات، همسوسازی کارکردها یا حوزه‌های وظیفه‌ای (عوامل فرایندی) با چهار مولفه؛ منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش و سیستم‌ها و فرایندها (IT) و تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون سازمانی) با سه مولفه؛ استراتژی‌های فرادستی، قوانین و مقررات دولتی و عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نیز به عنوان سه زیر بعد و ۱۱ مولفه همسوسازی عناصر سازمانی مورد تأیید می‌باشد.

و نهایتاً با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌های اندازه‌گیری، مدل‌های ساختاری و نیز برازش مدل کلی که به تشریح بیان شد، مدل مفهومی پژوهش، از برازش ساختاری و برازش مدل کلی قوی با توجه به GOF بدست آمده ۰/۶۱ برای مدل پژوهش برخوردار است لذا می‌توان نتیجه گرفت که تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات قبلی مطابقت داشته و مدل نشان داده شده در شکل (۲) به عنوان مدل مناسب اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید گردید و به طور روشن همسوسازی را پیش نیاز تدوین برنامه عملیاتی می‌داند. به عبارت دیگر بدون ایجاد همسویی، شرکت در اجرای استراتژی‌ها موفقیتی نخواهد داشت.

سازدها با شاخص‌های آنها در تمامی سازدها حائز مقادیر بالاتر از ۰.۵ شدند و نیز در ماتریس روایی واگرایی فورنل تمامی سازدها از روایی واگرایی مناسب و قابل قبولی برخوردار هستند.

از آنجائیکه مقادیر ضرائب معناداری t در تمامی سازدها بالاتر از ۱/۹۶ و حتی بالاتر از ۲/۵۸ می‌باشند بنابراین در سطح معناداری ۰.۰۱ و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان صحت رابطه تمامی سازدهای مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب از جمله رابطه بین همسوسازی عناصر سازمانی با تدوین برنامه عملیاتی را تأیید کرد و برازش مناسب مدل ساختاری را نتیجه گرفت.

مقادیر R Square بدست آمده نیز نشان داد که سازدهای مکنون همسوسازی با ۰/۶۷۱ و عوامل کارکردی (فرایندی) با ۰/۸۱۴ از برازش مدل ساختاری قوی و سازدهای مکنون تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) با ۰/۵۹۲، عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون سازمانی) با ۰/۶۳۳ از برازش متوسط بالا و سازه تناسب عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون سازمانی) با ۰/۳۵۲ از برازش متوسط برخوردار است و لذا می‌توان نتیجه گرفت که سازدهای فوق از برازش مدل ساختاری مناسب و بسیار خوبی برخوردار هستند. لذا نتایج بدست آمده از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری فوق‌الذکر حاکی از تأیید همه عوامل بعد تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) شامل؛ اهداف استراتژیک، استراتژی‌ها، تعیین شاخص‌ها و وضع موجود، تبدیل اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها به اهداف کمی، کنترل یکپارچگی اهداف کمی با اهداف استراتژیک، تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه، کنترل یکپارچگی طرح و پروژه‌ها با استراتژی‌ها و تخصیص منابع (بودجه، زمان،



شکل (۲): مدل نهایی اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب تهران (منبع: داده‌های تحقیق)

منابع و ماخذ

- [۱۷] طبرسا، غلامعلی، حاج کریمی، عباسعلی و گنجعلی، اسدالله، (۱۳۸۶)، طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، مجله اندیشه مدیریت، شماره ۲، صص ۱۸۹-۲۱۲.
- [۱۸] گال، مردیت، بورگ، والتر، گال، جوپس، (۱۳۸۴)، روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی (جلد اول)، ترجمه احمد رضا نصر و همکاران، تهران: انتشارات سمت.
- [۱۹] گودرزی، محمود، قربانی، محمدحسین، صفری، حمیدرضا، (۱۳۹۴)، شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان. مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۱، صص ۱۳-۳۲.
- [۲۰] محمدپور، احمد، (۱۳۸۹)، فرا روش (بنیان های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری)، تهران: انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول، صص ۱۳۰.
- [۲۱] مشیکی، اصغر، اکبری امامی، شهناز، خداداد حسینی، سیدحمید، کردنائیچ، اسداله، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی، فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۱، دوره ۲۰، صص ۱۰۳-۱۳۰.
- [۲۲] مظلومی، نادر، متولی، علی، (۱۳۹۱)، الگویی برای اجرایی کردن برنامه های راهبرد، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، شماره ۶۷، صص ۱۹-۴۵.
- [۲۳] هاشمی، علیرضا، (۱۳۹۲)، الگوی رابطه عملیاتی کردن راهبرد و میزان تحقق اهداف راهبردی، رساله دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۲۴] هانگر، جی دیوید، ویلن، توماس ال، (۱۳۹۰)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
- [25] Abraham GA., (2010), **Successful Organizational Leadership Effective execution through strategic management.** [cited 2010 Apr 16] Available from : URL: [http:// www. refresher. com/Archives/agaexecution.html](http://www.refresher.com/Archives/agaexecution.html)
- [26] Allio, M.K., (2005), **A Short, Practical Guide to Implementing Strategy, Journal of Business Strategy**, 26(4): 12-21.
- [27] Amado, C. A. F., Santos, S. P., Marques, P. M., (2012), **Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard Approach for Enhanced Performance Assessment**, Omega, 40, 390- 403.
- [28] Ashok, U., Archana Y. U., Ashok, K. P. S., (2013), **Strategy Implementation Using Balanced Scorecard: Achieving Success through personal values of leaders and employees**, Management and Labour Studies, 38: 447.
- [29] Basu, V., Hartono, E., Ledere, A., Sethi, V., (2002), **The Impact of Organizational Commitment, Senior Management Involvement and Team Involvement on Strategic Information Systems Planning**, Information and Management, 39(6): 513-524.
- [30] Beer, M., Eisenstat, R., (2000). **The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning**, Solan Management Review, Vol.41 No.4, pp.29-40.
- [31] Brenes, E.R., Mena, M., Molina, G.E., (2007), **Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America**, Journal of Business Research 61, Pp .590-598
- [۱] آذر، عادل، خسروانی، فرزانه، خدادادحسینی، سیدحمید، رجبزاده، علی، (۱۳۹۵) ، ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم و تئوری درام، فصلنامه پژوهش های نوین در تصمیم گیری. دوره ۱ شماره ۱، ۹۳-۱۲۵.
- [۲] آذر، عادل، مومنی، منصور، (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم؛ تحلیل آماری)، تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم.
- [۳] آذر، عادل، زارع زاده، منصوره، (۱۳۹۴)، تدوین نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان های عمومی با رویکرد مداخلات سیستمی جامع، مجله پژوهش های مدیریت در ایران. شماره ۲.
- [۴] ابطی، سیدحسین، ابراهیمی حسینی نیکی، سیدرضا، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۸، ۵۷-۷۵.
- [۵] ادواردز و همکاران، (۱۳۷۹)، تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۶] اعرابی، سید محمد، حقیقت ثابت، حسین، (۱۳۸۹)، استراتژی سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات، تهران: انتشارات مهکامه با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.
- [۷] بانث، آلن، هینز، استیفن جی، (۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و سعید موسوی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
- [۸] بی، ارل، (۱۳۸۱)، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه رضا فاضل، انتشارات سمت، چاپ اول.
- [۹] جلالی، سیدحسین، (۱۳۹۱)، طراحی مدل پیاده سازی برنامه های استراتژیک با تحلیل نقش مدیریت دانش، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران،
- [۱۰] داوری، علی، رضازاده، آرش، (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- [۱۱] رحیم نیا، فریبرز، قره باغی، نسترن، بهپور، الهام، (۱۳۹۱)، ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان، چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد.
- [۱۲] رونی، سی، دلیو، (۱۳۹۴)، روش شناسی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علیرضا هاشمی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۱۳] سکاران، اوما، (۱۳۸۵)، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم.
- [۱۴] سلیمیان، حسین، خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۹۱)، الگویی برای همسوسازی افقی استراتژی های عملیات در صنایع غذایی و شیمیایی با رهیافت داده کاوی، مجله مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۱۲، صص ۶۵-۸۸.
- [۱۵] صدوقی، فرحناز، ملکی، محمدرضا، احمدی، محمدصادق، (۱۳۸۹)، همراستایی راهبردی، ضرورتی بنیادین در برنامه ریزی استراتژیک سیستم اطلاعات سلامت، مجله مدیریت سلامت، شماره ۳۹، صص ۳۵-۴۶.
- [۱۶] صلواتی، محسن، (۱۳۹۳)، بررسی همسویی استراتژی های سازمان (کسب و کار) و استراتژی های منابع انسانی در صنایع غذایی، رساله دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

- [57] Porter, M. E., (1996), **What is Strategy?**, Harvard Business Review, nov./Dec, Harvard Business School Publishing Corporation.
- [58] Pryor, M.G., Anderson D., Toombs, L.A., Humphreys, J.H., (2007), **Strategic Implementation as a Core Competency: the 5P's Model**, Journal of Management Research, 7(1), pp. 3-15.
- [59] Radomska, J., (2015), **The Concept of Sustainable Strategy Implementation**, Sustainability 2015, 7, 15847-15856.
- [60] Raps, A., (2005), **Strategy Implementation: an insurmountable obstacle?**, Handbook of Business Strategy, 141-146.
- [61] Sashital, H.C., Wilemon, D., (1996), **Marketing Implementation in small and Midsized Industrial Firms An Exploratory Study**, Industrial Marketing Management, 25, 67-78.
- [62] Schaap, J.I., (2006), **Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders I the Nevada Gaming Industry**, UNLV Gaming Research & Review Journal, 10, 13-37.
- [63] Shah, A., (2005), **The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles**, Global Business Review, 6(2).
- [64] Shih, His-An., Chiang, Yun-Hwa., (2005), **Strategy Alignment between HRM, KM, and Corporate Development**, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 6.
- [65] Speculand, R., (2006), **The Great Big Strategy Challenge**, Strategic Direction, 22(3), (March), pp3-6.
- [66] Tallon, P., Kraemer, K.L., (1999), **A Process-Oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business Strategy : Implications for IT Business value**, Value Center for Research on Information Systems and Business Strategy: Implication for IT Business value .Center for Research on Information Technology and Organizations I.T.in Business .Irvine :University of California.
- [67] Vandermaas, A. A., (2008), **Strategy Implementation in a small Island Community: An Integrative Frame Work**, PHD Thesis. Management / Erasmus School of Economics Erasmus University.
- [68] Volberda, H.W., (1996), **Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments**, Organization Science, 7(4): 359-387.
- [69] Vorhies, D. W., Neil, A. M., (2005), **Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage**, Journal of Marketing, 69 (1), pp. 80-94.
- [70] Waterman ,R.H., Peters, T.J., phillips, J.R.,(1980) , **Structure is not Organization** , Business Horizons, Vol. 23 NO .3 June , pp .14-26
- [71] Wernham , R.,(1985), **Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry**, Journal of management Studies , 22 ,632-648.
- [72] Wheeldon , J.,(2010), **Mapping Mixed Method Research: Method , Measures and Meaning**, Journal of mixed method research, 4(2) 87-102.
- [73] Yang, L., Sun, G., Eppler, M., (2010), **Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation**, Handbook of Research on Strategy Process. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- [32] Brinkschroder, N., (2014), **Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions**, 4th IBA Bachelor Thesis Conference, November 6th, 2014, Enschede, The Netherlands.
- [33] Cierna, H., Sujova, E., (2015), **Parallels between Corporate Social Responsibility and the EFQM Excellence Model**, MM Sci. J. 10, 670-676.
- [34] Creswell, J., (2007), **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**, sage, pp. 201-220.
- [35] Cronbach, L. J., (1951), **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**, Psychometrica. 16, 297-334.
- [36] Eden C., Ackermann, F., (2013), **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**, Sage.
- [37] Fornell, C., Larcker, D.F., (1981), **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.
- [38] Galbraith, J. R., Kazanjian, R. K. ,(1988), **Strategy Implementation Structure Systems, and Process**, St. 12 Paul, MN: West Publishing.
- [39] Getz, G., (2011), **Why Your Strategy isn't Working ?** , Business Strategy Series , Vol. 12 Iss :6 pp 303 -307.
- [40] Godwin , Ch., (2011), **The Relationship Among Participation Management Style Strategy Implementation Success and Financial Performance in the Foodservice Industry International**, Journal of contemporary Hospitality management vol 23 Iss6, pp 719-738.
- [41] Gollschalk, P., (1999), **Implementation Predictors of Formal Information Technology Strategy Norwegian School of Management** , Information & Management.
- [42] Harrington, R.J., (2006), **The Moderating Effects of Size, Manager Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food service**, Hospitality Management, 25, 373-397.
- [43] Herbiniak, L.G., (2006), **Obstacles to Effective Strategy Implementation**, Organizational Dynamics, 35, 12-31.
- [44] Hrebiniak, L., (2008), **Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution**, Lvey Business Journal.
- [45] Joyce ,W., Nohria, N., Roberson , B.,(2003), **What Really Works** , Harper business New York , NY.
- [46] Li Yang , G. S., Eppler, M., (2008), **Making Strategy Work: A Literature Review on The Factors Influencing Strategy Implementation**, Institute of Corporate Communication, University of Lugano, Switzerland.
- [47] Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O., Goedvolk, H. ,(2010), **Redefining Business-IT Alignment Through a Unified Framework**, [serial online], [cited 2010 Apr 16] Available from: url: <http://primavera.feb.uva.nl/pfdocs/2000-19.pdf>
- [48] Miller, S., Hickson, D., Wilson, D., (2008), **From Strategy to Action :Involvement and Influence in Top Level Decisions**, Long Range Planning 41(6) , 606-628.
- [49] Mintzberg, H.,(1994), **The Fall and Rise of Strategic Planning** , Harvard Business Review, Vol.72 No .1,pp .107-14.
- [50] Morgan, D. L., (2007), **Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods**, Journal of Mixed Methods Research, 1(1), 48-76.
- [51] Noble, C.H., (1999), **Building the Strategy Implementation Network**, Business Horizons, November-December, 19-28.
- [52] Nutt, P. C., (2007), **Examining the Link Between Plan Evaluation and Implementation**, Technological Forecasting and Social Change , 74 , 1252-1271.
- [53] Okumus, F., (2003), **Organizations**, International journal of Contemporary Management A Framework to Implement Strategies in, Vol. 13/7.
- [54] Oolsee, A., (2011), **Successful Criteria for Implementing Strategies with in the Banking Industry**, Master's degree in business leadership, University of South Africa.
- [55] Pearce, J.A., Robinson, R.B., (2005), **Strategic Management Formulation Development**, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 6.
- [56] Pettigrew, A.M., (1992), **The Character and Significance of Strategy Process Research**, Strategic Management Journal, Vol. 13 No.1.