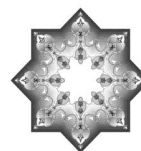


# طراحی مدل جاری سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی مبتنی بر شیوه نظریه پردازی داده بنیاد



علیرضا پیرعلی<sup>۱</sup>

محمدتقی امینی<sup>۲</sup>

محمد مهدی پرهیزگار<sup>۳</sup>

علی نوروزی مبارکه<sup>۴</sup>

صفحات ۱۳۳ تا ۱۵۵

دریافت: ۹۷/۱۱/۱۹

پذیرش: ۹۸/۰۳/۰۵

## چکیده

جاری سازی استراتژی فرآیندی پویا، تکرار شونده و پیچیده است که با هدف تحقق اهداف استراتژیک و تبدیل برنامه های استراتژیک به واقعیت های ملموس، انجام می گیرد. فرآیندی که متأثر از مجموعه تصمیمات و اقدامات مدیران و کارکنان است. از این رو برخورداری از الگویی مناسب جهت جاری سازی استراتژی که با رویکردی جامع و هدایتگر مدیران سازمان را در راستای پیاده سازی صحیح استراتژی های سازمان یاری رساند، امری ضروری است. براین اساس پژوهش حاضر در پی آن است تا با بهره گیری از شیوه ی پژوهش کیفی و روش داده بنیاد به تبیین چنین الگویی بپردازد. در این پژوهش نمونه گیری به روش های هدفمند، نظری و گلوله برفی؛ ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه های عمیق و شیوه تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از مدل پارادیمی داده بنیاد انجام گردیده است. بدین ترتیب در مجموع ۱۳۴ کد اولیه با لحاظ تکرارها از متن مصاحبه ها، ۲۱ مقوله در مرحله بررسی مفاهیم مرتبط با یکدیگر و در نهایت ۶ مقوله اصلی در مرحله کدگذاری انتخابی شناسایی شد. نتایج حاصله مؤید آن است که مقوله جاری سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی که با توجه به عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر شکل گرفته، از طریق راهبردهایی چون مدیریت راهبردی اجرای استراتژی در سازمان و کنترل و پایش دقیق مراحل اجرای راهبردها، به بروز دو پیامد اصلی پیاده سازی استراتژی ها در سازمان و در پی آن تحقق چشم اندازها و مأموریت های سازمان و بهبود عملکرد سازمان به واسطه ی افزایش چابکی سازمانی و بهبود اثربخشی فعالیت ها در سازمان منجر می شود.

**واژگان کلیدی:** جاری سازی، رویکرد تلفیقی، روش پژوهش داده بنیاد، صنعت بیمه

Pirali@pnu.ac.ir

M-amini@pnu.ac.ir

M-parhizgar@pnu.ac.ir

A.noroozi@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)؛

۲. استاد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور؛

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور تهران؛

۴. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران؛

## مقدمه

در دنیای امروز، جاری‌سازی استراتژی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از توانمندی‌های محوری سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت پایدار است. امروزه مدیران موفق می‌دانند که استراتژی، نمایانگر خط شروع اجرای راهبردهاست و این اجرای استراتژی است که آنها را قادر به تحقق اهداف تبیین‌شده برای سازمان می‌نماید (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳: ۱۸). با این حال علی‌رغم برخورداری بسیاری از سازمان‌ها از فرآیند تدوین استراتژی قوی، به‌دلیل فقدان فرآیندهای اجرای استراتژی مناسب از توانایی کافی جهت تحقق اهداف و استراتژی تدوین‌شده برای سازمان برخوردار نیستند. به‌نحوی که بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که ۶۰ الی ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند. به‌باور بسیاری از صاحب‌نظران، هرچند که تدوین استراتژی متناسب، وظیفه سنگین تیم مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است. زیرا؛ فرآیند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل‌نگر و متوازن منتج شود، با توسعه پایدار رابطه مستقیم دارد و منجر به اثربخشی فعالیت‌های به‌کار گرفته شده می‌شود (Gebczynska, 2016, 109). براین اساس جاری‌سازی استراتژی فرآیندی پیچیده و پویا، متشکل از مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات است که از تعداد زیادی عوامل داخلی و خارجی درهم تنیده، تاثیر می‌پذیرد و از سوی مدیران و کارکنان برای به‌عمل‌درآوردن و دستیابی به اهداف تصریح شده در برنامه‌ی استراتژیک سازمان دنبال می‌گردد. بدین ترتیب اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، کلیدی برای بقای سازمان‌ها است (اکبری، ۱۳۹۵: ۱۰۵). جاری‌سازی استراتژی در سازمان شامل روش‌ها و شیوه‌های اجرای استراتژی می‌شود. ریشه‌ی مطالعات در خصوص پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک به آغاز دهه‌ی ۸۰ میلادی باز می‌گردد (Fielding, 2011, 48).

بخش عمده تحقیقات در این حیطه موضوعی، اختصاص به بررسی عوامل موفقیت یا شکست در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک دارد و تعداد کمی از محققان علاوه بر بررسی متغیرهای موثر بر پیاده‌سازی استراتژی، روابط و تعامل میان متغیرها را مورد بررسی قرار داده‌اند (MacLenna, 2013, 48). این درحالی است که الگوهایی که تا به‌حال در داخل کشور به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌ها ارائه شده است، عمدتاً مبتنی بر الگوهای غربی و با تمرکز بر مباحث تجاری، اقتصادی، مالی و غیره بوده‌اند. از سوی دیگر یکی از عمده‌ترین نقاط ضعف مدل‌های پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی، قابلیت تعمیم‌پذیری آنها به‌دلایلی چون کل‌نگری، رویکرد صرفاً تحلیلی و نیز غفلت از روند تکاملی مدیریت استراتژیک می‌باشد.

<sup>1</sup> implementation

ضمن اینکه تعدد عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی استراتژی و پیچیدگی روابط میان این عوامل سبب می شود تا طراحی مدل های جامع از کارایی در سطح قابل قبول برخوردار نباشد، به همین دلیل لازم است تا طراحی مدل پیاده سازی استراتژی با در نظر گرفتن رویکرد خاص همچون رویکرد تلفیقی<sup>۱</sup> مورد نظر قرار بگیرد. از این رو هدف از انجام مطالعه حاضر ارائه الگوی جاری سازی استراتژی در سازمان ها با رویکردی تلفیقی می باشد. بر این اساس؛ سوالات اصلی این مطالعه عبارتند از: ۱. الگوی جاری سازی استراتژی در سازمان ها با رویکرد تلفیقی به چه شکل است؟ ۲. چه عوامل و اجزایی در شکل گیری این مدل مؤثر هستند؟ ۳. روابط میان این عوامل و اجزا در شرکت های بیمه به چه شکل می باشد؟

## ۱- ادبیات تحقیق

### ۱-۱ ادبیات تجربی

مطالعات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان ها انجام شده است که در ادامه به شرح مختصر نتایج برخی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع جاری سازی استراتژی می پردازیم:

جدول ۱: پیشینه تحقیق

دستاوردها	محقق
پیاده سازی استراتژی را در قالب یک فرآیند که از تدوین استراتژی آغاز شده و پس از اجرا با ارزیابی و کنترل آن ادامه می یابد، مورد بررسی قرار داده اند. در مدل آنها نقش مهارت و توانایی رهبری مدیران ارشد برای برانگیختن کارکنان و مدیران سطوح مختلف و هیئت حاکم بر شرکت مرکب از هیئت مدیره و سهامداران به موازات سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است.	برنز (۲۰۰۷)
در مدل پیشنهادی خود فرآیند پیاده سازی استراتژی را به سه بخش آماده سازی، مدیریت تغییرات و یکپارچه سازی استراتژی تقسیم کرده و عنوان نموده، پیاده سازی برنامه های استراتژیک باید در انتها به یکپارچگی استراتژیک در سطح عمودی درون نواحی وظیفه ای؛ و یکپارچگی استراتژیک در سطح افقی میان واحدهای گوناگون سازمانی منجر شود.	کازمی (۲۰۰۸)
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 به کار گرفته شده می شود.	رادمسکا (۲۰۱۵)
در مطالعات خود درباره عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی ها دریافته اند، سه عامل اثرگذار بر جاری سازی استراتژی ها عبارتند از: ۱. هدف گذاری صریح و واضح؛ ۲. روایی نظریه سیاست، ۳. اجرای آزمایشی.	کریگر <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)
یکی از مهم ترین عوامل کلیدی اثرگذار بر پیاده سازی استراتژی ها در سازمان، آموزش است. زیرا آموزش باعث آشنایی و ترغیب رهبران به پیاده سازی استراتژی ها و ایجاد بستر مناسب	جونسیک (۲۰۱۹)

<sup>1</sup> Consolidated Approach

<sup>2</sup> Kryger

محقق	دستاوردها
	برای اجرای آنها می‌شود.
کارلس <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	موانع بسیاری در روند پیاده‌سازی استراتژی‌ها اثرگذارند. اما نکته قابل توجه این است که این موانع دارای روابطی پویا و پیچیده با یکدیگر هستند به نحوی که قادرند زنجیره‌ای طولانی از موانع را ایجاد نمایند.
رهنورد (۱۳۹۳)	در تحقیق خود ساختار سازمانی همسو، فرهنگ سازمانی هدایتگر، نیروی انسانی توانمند، بودجه مکفی، هم‌ترازی عمودی راهبردها، سیستم کنترلی مناسب را به‌عنوان عوامل موثر معرفی می‌کند.
باقری (۱۳۹۵)	عوامل موثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک را در شش گروه دسته‌بندی نموده‌اند: ۱. پشتوانه محتوایی پیاده‌سازی نقشه؛ ۲. سازماندهی و تقسیم کار ملی برای پیاده‌سازی نقشه؛ ۳. ساختار ملی و محیط بین‌المللی پیاده‌سازی نقشه؛ ۴. شرایط زیرساختی پیاده‌سازی نقشه؛ ۵. الزامات راهبردی پیاده‌سازی نقشه؛ و ۶. پیامدهای پیاده‌سازی نقشه.

اجرای استراتژی به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است. لیکن اغلب پس از تدوین استراتژی، خلأیی بین تدوین برنامه استراتژی و عملیات به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب و کار آن بوده و شکاف موجود را از میان بردارد (Jaushyuan, 2015, 49). زیرا تدوین، اجرا و کنترل استراتژی، سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک است که ترکیب آنها موجب اثربخشی خواهد شد (Jonczyk, 2019, 10). این در حالی است که همانگونه که قبلاً هم عنوان شد، یکی از عمده‌ترین نقاط ضعف الگوهای موجود عدم قابلیت تعمیم‌پذیری آنها به سبب کل‌نگری و رویکرد صرفاً تحلیلی آنها بویژه در ساختارهای بومی کشور ماست. از همین روی پژوهش حاضر درصدد است تا با طراحی مدل جاری‌سازی استراتژی با رویکرد تلفیقی، ضمن بهره‌گیری از هر دو رویکرد کل‌نگر و جزءنگر و توجه به ابعاد و زوایای گوناگون، علاوه بر نگاه جامع به عوامل محیطی، فرآیندی و نتایج و پیامدهای جاری‌سازی استراتژی، ضمن توجه به اصل تناسب شیوه جاری‌سازی استراتژی با عناصر محیط کلان و خرد سازمان، از پویایی و انعطاف‌پذیری مطلوب برخوردار باشد.

## ۱-۲. ادبیات نظری

در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، فراوانی عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است، به نحوی که امروزه، مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود، قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه نیستند (کورتیس، ۱۳۹۴: ۷۸). از این رو اجرای

<sup>1</sup> Carlos

موفقیت آمیز استراتژی، کلیدی برای بقاء سازمان‌ها است. با این حال بررسی متون علمی در خصوص اجرای استراتژی بیانگر شکاف عمیق میان تدوین و اجرای استراتژی یعنی بین آنچه که سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آنچه که واقعا انجام می‌دهند، وجود دارد ( Carlos, 2019, 207). پژوهشگران بر این باورند که یکی از اصلی‌ترین دلایل توجه به مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پی بردن به ضرورت توجه به فرآیند اجرای استراتژی‌ها بوده است و علت شکست اجرای استراتژی‌های تدوین شده را، در خطی تصور کردن فرآیند مدیریت استراتژیک و غفلت از اهمیت اجراپذیر کردن استراتژی‌ها می‌دانند ( Yang, 2010, 84). بسیاری نیز اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند و چنین تصور می‌کنند که مرحله اجرایی، مشکل‌ترین مرحله در مدیریت استراتژیک می‌باشد ( soderlund, 2010, 3). بطور کلی تعریف جامعی از اجرا که به‌طور گسترده مورد پذیرش پژوهشگران باشد، وجود ندارد. یکی از دلایل فقدان وجود بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. در ادامه به شرح خلاصه‌ای از برخی از این دیدگاه‌ها پرداخته شده است:

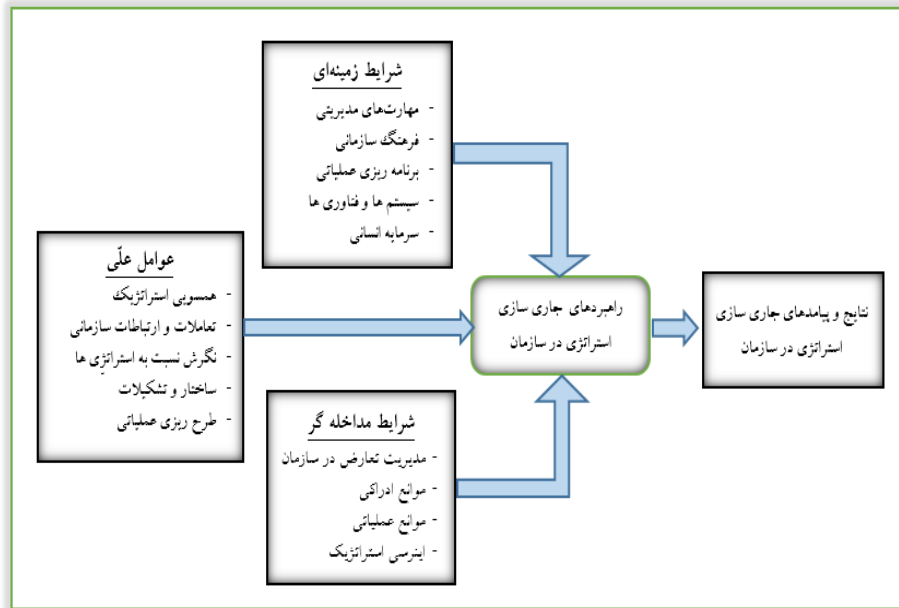
لی (۲۰۰۸)، اجرای استراتژی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شود و تحت تاثیر تعدادی عوامل درون و برون سازمانی قرار دارند، بنابراین منظور از اجرای استراتژی، تحقق بخشیدن به برنامه‌های استراتژیک و دستیابی به اهداف مورد نظر است. اپلر و همکاران در سال ۲۰۰۸، با مطالعه ۶۰ عنوان مقاله مرتبط با اجرای استراتژی به این نتیجه رسیدند که در هیچکدام از این مقالات، بین «عملیاتی کردن» و «پیاده‌سازی» و «اجرا» تفاوتی وجود ندارد (Rajasekar, 2014, 169). سودرلند (۲۰۱۰)، اجرای استراتژی به معنی به اجرا درآوردن تغییرات استراتژیک در سازمان است که برای پیاده‌سازی مقاصد استراتژیک ضروری است (Robin, 2014, 29). مک‌لنن (۲۰۱۱)، پیاده‌سازی استراتژی، به روش تبدیل استراتژی برنامه‌ریزی شده به فعالیت‌های عینی برای محقق شدن آن و چگونگی هماهنگی ساختن فعالیت‌ها با اهداف کلی سازمان ارتباط دارد (Pretorius, 2016, 24). آکوموس در سال ۲۰۰۳، جاری‌سازی استراتژی را پدیده‌ای چندوجهی و بسیار پیچیده سازمانی دانسته و بر این عقیده است که با توجه به ماهیت بسیار پیچیده آن، تلاش برای ساده‌سازی و جزیی‌نگری تنها به بهای از دست دادن تبیین و توضیح کامل آن تمام می‌شود (Gebcynska, 2016, 110). بنابراین، بهتر است از رویکرد کل‌نگر و نظام‌مند به اجرای استراتژی برای درک پیچیدگی‌های پدیده استفاده شود. وی پس از مروری جامع بر چارچوب‌های پیاده‌سازی راهبرد، یازده عامل کلیدی را در پیاده‌سازی راهبرد شناسایی کرد: تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار

سازمانی، فرهنگ، نقش‌های رهبری، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، نتیجه و کنترل. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چارچوب‌ها آن است که باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند پیاده‌سازی به موفقیت ختم شود. بنابراین از عمده نواقص مدل اکوموس، می‌توان کل‌نگر بودن صرف آن و عدم توجه به اهمیت هماهنگی و انسجام کلیه اجزای اعم از جزئیات و کلیات در روند جاری‌سازی استراتژی در سازمان دانست.

هیل (۲۰۰۹)، بر این عقیده است که برای اجرای استراتژی جدید، بایستی ساختار و سیستم کنترل مناسب، طراحی و اجرا گردد. در مدل پیشنهادی وی مدیریت تغییر به شکل از پایین به بالا و از بالا به پایین اعمال گردیده و مدیران رده بالا با همکاری مدیران کلیه سطوح، برنامه‌ریزی تغییر را رهبری می‌کند و از نکات بارز آن، توجه به نظام اطلاعاتی است. با این حال از نقاط ضعف این مدل کم‌توجهی به مبحث کنترل به‌عنوان سومین حلقه زنجیره مدیریت استراتژیک است. زارع زاده (۱۳۹۴)، در الگوی اجرای استراتژی خود از متدلوژی‌های پرکاربرد سیستمی جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها کمک گرفته‌اند تا از این طریق ضمن کم کردن فاصله میان لایه‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان، فرایند اجرای استراتژی و بخشی از تدوین و ارزیابی آنها را روش‌مند ساخته و برخی از کاستی‌های روش‌های موجود در این حوزه را جبران نمایند. از جمله مزایای این نقشه (مدل پیشنهادی)، جلب مشارکت افراد در استخراج استراتژی‌ها در محیط مجازی قبل از اجرا می‌باشد و سهولت در پیاده‌سازی (مدیران با دانش اولیه در حوزه استراتژی و با کمک توان نیروهای داخل سازمانی به آسانی می‌توانند استراتژی‌های سازمانی خود را عملیاتی ساخته و تا حد مطلوبی از وجهه خشک و بی‌روح مباحث استراتژیک بکاهند) می‌باشد. با این اوصاف از مهم‌ترین معایب این مدل از یک‌سو عدم توجه به ضرورت اجرای همزمان چندین استراتژی موازی و زمانبر بودن در عین حال هزینه‌بر بودن مدل پیشنهادی است و از سوی دیگر نگاه سنتی به مبحث کنترل در فرایند اجرای استراتژی هاست، قرار دادن آن در آخرین گام اجرای استراتژی و به تعبیری کنترل پس از اجرا است. اکبری (۱۳۹۵)، در مدل اجرای استراتژی خود عنوان نمود، بستر رفتاری حاکم همچون ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای ذهنی منجر به شایستگی‌های رفتارهای منوط به اجرا می‌شود که به نوبه خود به ایجاد و تقویت توان اجرایی سازمان منجر می‌شود که این توان خود تحت تاثیر عوامل سازمانی و بستر حاکم در سازمان قرار داشته و سرانجام به اجماع سازمان، دستیابی و به چشم‌انداز و اهداف و همچنین چابکی سازمان تحت لوای اجرای موفق استراتژی منتج می‌شود (اکبری، ۱۳۹۵: ۱۱۱). از نقاط ضعف این مدل صرفاً انسان‌محور و رفتارگرا بودن آن و کم‌توجهی به سایر عوامل اثرگذار در جاری‌سازی استراتژی در سازمان و به تعبیر دیگر

جزئی نگر بودن آن است.

در پژوهش حاضر محقق با توجه به مطالعه انجام شده و بررسی مدل‌های موجود در زمینه جاری سازی استراتژی در سازمان، پس از شناخت خلاء نظری حاکم با اتخاذ رویکرد تلفیقی (کل نگر و جزنگر) مدل نظری ذیل را پیشنهاد نموده است.



شکل ۱: مدل نظری جاری سازی استراتژی در سازمان

## ۲. روش پژوهش

### ۲-۱. تعریف عملیاتی مفاهیم مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل نظری مستخرج از مطالعات محقق پیرامون جاری سازی استراتژی در سازمان، در ادامه به شرح مختصر هریک از مفاهیم عملیاتی شناسایی شده در مدل نظری پژوهش در جدول (۲)، پرداخته شده است:

جدول ۲: تعاریف مفاهیم عملیاتی

مفاهیم و تعاریف	ابعاد مدل نظری
<p><b>همسویی استراتژیک:</b> عبارت است از ایجاد هماهنگی و سازگاری میان استراتژی‌ها در سطوح سازمان، کسب و کار و وظیفه، به منظور نیل به موفقیت در پیاده‌سازی راهبردهای کلی سازمان است (Ibrahim, 2012, 5).</p> <p><b>تعاملات و ارتباطات سازمانی:</b> ارتباطات وسیله‌ای است که از طریق آن وظایف اصلی مدیریت شکل می‌گیرد. ارتباطات سازمانی ضروری است و هدایت هر فعالیت سازمان یافته‌ای، با ارتباطات (در شکل گسترده آن)، میسر می‌گردد (اعرابی، ۱۳۹۶: ۷۳).</p> <p><b>نگرش نسبت به استراتژی‌ها:</b> برخورداری از تفکر استراتژیک به همراه آمادگی ذهنی و اجرایی آحاد سازمان جهت انطباق با شرایط زمانی و تغییرات محیطی از عوامل کلیدی اجرای درست استراتژی‌های تدوین شده در سازمان است (Child, 2008, 21).</p> <p><b>ساختار و تشکیلات:</b> ساختار سازمانی در برگیرنده سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. نکته حایز اهمیت اینکه ساختار سازمانی به تنهایی ایجاد مزیت رقابتی نمی‌کند و برای ایجاد مزیت رقابتی باید ساختار با استراتژی سازمان در تعادل و مرتبط باشد (seelanatha, 2016, 22).</p> <p><b>طرح‌ریزی عملیاتی:</b> طرح‌ریزی عملیاتی به مدیرکممک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و اهداف آن بدست آورد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. جزئیات در نظر گرفته شده در چنین طرحی به کارآمدی سازمان کمک نموده و می‌تواند مأموریت سازمان را برای رسیدن به چشم انداز ترسیمی یاری رساند (کورتیس، ۱۳۹۴: ۹۴).</p>	<p>عوامل علی</p>
<p><b>مدیریت تعارض در سازمان:</b> تعارض سازمانی به عنوان پدیده‌ای است که هم می‌تواند پیامدهای سودمند و عملی داشته باشد و هم می‌تواند اثرات منفی به دنبال داشته باشد، متغیری مهم در جاری‌سازی استراتژی در سازمان است که اگر به درستی هدایت نشود، می‌تواند سد مهمی در راه جاری سازی استراتژی باشد (احمدی، ۱۳۹۱: ۹۳).</p> <p><b>موانع ادراکی:</b> یکی از مهم‌ترین موانع در اجرای اثربخش استراتژی‌ها موانع ادراکی و یا به تعبیری کج فهمی و عدم درک درست از مسئولیت‌ها و تغییرات شغلی در میان مدیران است که می‌تواند منجر به بروز پدیده‌هایی همچون مقاومت در برابر استراتژی‌ها، نداشتن انگیزه مناسب به منظور اجرای استراتژی می‌شود (عزیزی، ۱۳۹۳: ۵۱).</p> <p><b>موانع عملیاتی:</b> هر سازمان برای رسیدن به اهداف و تحقق استراتژی‌های خود، نیازمند منابع و امکاناتی است تا به پشتوانه آنها، استراتژی‌های خود را عملیاتی سازد. این در حالیست که یکی از مهم‌ترین موانع جاری‌سازی استراتژی در اغلب سازمان، فقدان و یا ناکافی بودن منابع مالی و امکانات مادی مورد نیاز جهت اجرای استراتژی‌ها است (اکبری، ۱۳۹۵: ۱۰۵).</p> <p><b>اینرسی استراتژیک:</b> تداوم و پافشاری بر ادامه استراتژی‌هایی که در گذشته موفقیت آمیز بوده است بدون در نظر گرفتن تغییرات شرایط کنونی بازار و فضای کسب و کار یکی از مهم‌ترین دلایل جاری سازی درست استراتژی‌ها و به تعبیری عدم انطباق‌پذیری آنها متناسب با تغییرات محیط پویای پیرامون است (Hoffman, 2016, 2).</p>	<p>شرایط مداخله‌گر</p>
<p><b>مهارت‌های مدیریتی:</b> یکی از عوامل بسیار مهم در جاری‌سازی استراتژی‌ها در سازمان سیستم مدیریتی حاکم بر آن است. زیرا در پیاده‌سازی استراتژی در نهایت تحقق همه سیاست‌ها و برنامه-</p>	



مفاهیم و تعاریف	ابعاد مدل نظری
<p>ریزی‌ها به مدیریت و توانمندی وی در به اختیار گرفتن و بسیج امکانات سازمان اعم از انسانی، مالی، فرایندها، امکانات، هدایت و نظارت بر اجرای درست استراتژی‌ها بر می‌گردد ( Wright, 2015, 93).</p> <p><b>فرهنگ سازمانی:</b> الزامات فرهنگی و وجود بسترهای فرهنگی مناسب در راستای نگرش و تفکر استراتژیک در سازمان موجب تسهیل جریان استراتژی‌ها در سازمان می‌شوند (Child, 2008, 19).</p> <p><b>برنامه‌ریزی عملیاتی:</b> برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به اهداف معین با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان تعریف کرد (Hoffman, 2016, 31).</p> <p><b>سیستم‌ها و فناوری‌ها:</b> انطباق فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در حمایت از اهداف و استراتژی‌های سازمان و اطمینان از این مهم که سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات کسب و کار و استراتژی سازمان را بطور کامل پوشش می‌دهد، گامی مهم در راستای جاری‌سازی استراتژی می‌باشد (hosseinbeig, 2011, 9).</p> <p><b>سرمایه انسانی:</b> نیروی انسانی به عنوان مهمترین و با ارزش ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصری است که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را بر عهده دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو منابع انسانی توسعه یافته، نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند (احمدی، ۱۳۹۱: ۹۶).</p>	<p>شرایط زمینه‌ای</p>

## ۲-۲. روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از انواع پژوهش کیفی با جهت گیری، بنیادی است و اهداف آن عمدتاً از طریق مطالعات اکتشافی بدست می‌آید (طرح اکتشافی به کار گرفته شده در این پژوهش از انواع مدل تدوین طبقه‌بندی است). با توجه به ماهیت کیفی این پژوهش، راهبرد مورد استفاده در آن، نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد. رویه نظریه‌مبنایی یک روش تحقیق کیفی است که یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده ایجاد کند. صاحب‌نظران کاربرد روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را در موارد زیر مطلوب می‌دانند:

- ۱) نظریه‌ای برای تبیین یک فرآیند وجود نداشته باشد؛
  - ۲) الگوهای موجود بر مبنای فرآیند نباشند؛
  - ۳) الگوهای موجود بر مبنای نمونه‌ها و جمعیت‌هایی غیر از جمعیت و نمونه مدنظر پژوهشگر، ایجاد و آزمون شده باشند؛
  - ۴) نظریه‌های موجود ناقص باشند و به متغیرهای بالقوه ارزشمند از نظر پژوهشگر نپرداخته باشند (کرسول، ۱۳۹۱: ۳۳).
- در واقع از آنجا که هدف از انجام مطالعه حاضر، ارائه الگوی جاری‌سازی استراتژی در

سازمان با رویکرد تلفیقی است و تاکنون الگوی جاری‌سازی با چنین رویکردی مشاهده نشده، در بخش ارائه مدل تحقیق، به منظور شناسایی مقولات این حوزه از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شده است. به بیان دیگر از یک سو هدف پژوهش که مبتنی بر توسعه نظریه‌ای ماهوی جهت تبیین فرآیند جاری‌سازی استراتژی در سازمان است و از دیگر سوی شناخت محدود از رویکرد تلفیقی در تبیین جاری‌سازی استراتژی آن‌هم در قلمروی خاص صنعت بیمه، این پژوهش را به سمت استفاده از روش نظریه‌داده بنیاد سوق داده است. بر این اساس پژوهش حاضر به منظور رفع نواقص پژوهش‌های گذشته، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها است، می‌پردازد.

### ۲-۳. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است استفاده می‌شود. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر، افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌تواند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (Rahimnia, 2009, 247). همچنین در این پژوهش به منظور کفایت نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری، فرآیند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که به وسیله آن تحلیل‌گر، به‌طور همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد که به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را در کجا جمع‌آوری کند. معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری نظری، کفایت نظری<sup>۲</sup> مقوله‌ها یا نظریه است (زارع زاده، ۱۳۹۴: ۶۲). یعنی نمونه‌برداری تا زمانی ادامه دارد که نمونه بعدی، مطلب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل‌دهنده نظریه نیفزاید.

جدول ۳: سیمای شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها

تعداد مصاحبه	ترکیب شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت
۲۲ مورد	۷ نفر از اعضای علمی دانشگاه	دکتری (استاد - دانشیار)	۲۳ سال
	۹ نفر از مدیران عالی و اعضای هیئت مدیره شرکت های بیمه	دکتری - فوق لیسانس	۱۷ سال

<sup>1</sup> Targeted sampling

<sup>2</sup> Theoretical adequacy

تعداد مصاحبه	ترکیب شرکت کنندگان در مصاحبه ها	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت
	۴ نفر از خبرگان و کارشناسان ارشد صنعت بیمه	دکتری - فوق لیسانس	۱۹ سال
	۲ نفر از نمایندگان فروش در صنعت بیمه	لیسانس - فوق لیسانس	۱۶ سال

## ۲-۴. ابزار و روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به عنوان اصلی ترین ابزار جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه عمیق یکی از روش‌های شناخته شده‌ای است که در گردآوری داده‌ها به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸: ۸۷). مصاحبه عمیق گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است بین یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته و یک مصاحبه‌شونده و هدف آن استنباط عمیق جزئیات غنی و موارد مهمی است که بتوان از آنها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد. در خصوص تعیین روایی نظریه، از آنجا که به باور بسیاری از صاحب‌نظران، یک نظریه داده‌بنیاد خوب نظریه‌ای است که بصورت استقرایی از داده‌ها استخراج شده باشد؛ تابع تعامل و بازاندیشی نظری باشد؛ بر اساس معیارهای ارزیابی خاص خود به حد کفایت مورد قضاوت رسیده باشد (آذر، ۱۳۹۰: ۱۳۰). در این پژوهش به منظور اعتباریابی مقولات و روابط آنها، پژوهشگر کوشیده است تا با بازگشت‌های مکرر به داده‌های تحقیق یعنی تعامل پیوسته بین آنچه که دانسته می‌شود با آنچه که باید دانسته شود، نظریه را بطور مرتب اصلاح نماید تا نظریه علاوه بر تراکم مفهومی از تمایز مفهومی لازم و خاص بودن نیز برخوردار باشد. پس از آن با هدف بهبود مدل و افزایش اعتبار آن، با تعدادی از مصاحبه‌شوندگان کلیدی طی جلسه‌ای مدل مورد نظر ارائه و پس از اخذ نظرات آنها و اعمال برخی اصلاحات، مدل پیشنهادی به دست آمده است.

## ۲-۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطور که بیان شد نظریه داده بنیاد، یکی از راهبردهای پژوهش کیفی محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد و هدف نهایی این راهبرد، ارائه تبیین‌های جامع نظری درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود (ایراندوست، ۱۳۹۲: ۱۲۴). در صورتی که پدیده مورد نظر مسئله‌ای درک شده باشد، پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت نظریه خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. درباره متون نیز با طرح مسئله‌ای، خود پژوهشگر به مطالعه متون (کتاب، مجله و منابع مختلف

متنی) می‌پردازد و با استخراج داده‌های مرتبط با مسئله را از متون مربوطه آنها را کدگذاری و طبقه‌بندی می‌کند و در نهایت، نظریه خود را ارائه می‌دهد (جابری، ۱۳۹۸: ۲۲).

فن اصلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در رویکرد پژوهشی داده‌بنیاد، کدگذاری است که طی فرآیندی سه مرحله‌ای انجام می‌پذیرد:

۱. کدگذاری باز: فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. در این مرحله نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله‌ی بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. بدین ترتیب پژوهشگر مقوله‌ها را بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌ها، مشاهدات وقایع و یا یادداشت‌ها بنیان می‌گذارد.

۲. کدگذاری محوری: عبارتست از فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ابعاد و ویژگی‌ها. در این مرحله مقوله‌ها، ابعاد و ویژگی‌های حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و در جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای درباره‌ی روابط ایجاد گردد. در این پژوهش از مدل پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، به عنوان طرح پژوهشی نظریه‌داده‌بنیاد استفاده شده که مبتنی بر شناسایی پدیده‌ی محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و ارتباط بین آنهاست. مراحل روش راهبرد نظریه‌داده بنیاد بر اساس طرح مدل پارادایمی استراوس و کوربین به شرح ذیل است:

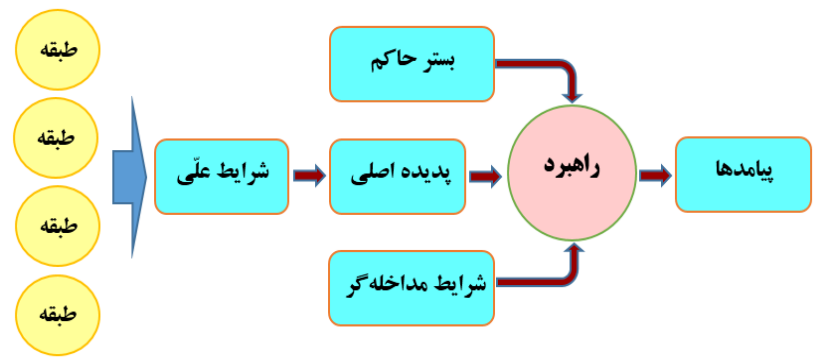
۱. شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند؛
۲. مقوله محوری: عبارتست از صورتی ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است؛
۳. راهبردها: راهبردها کنش‌ها یا تعاملاتی که از پدیده محوری منبعث می‌شوند؛
۴. شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. معمولاً تشخیص این عوامل مرتبط با شرایط زمینه‌ای از عوامل شرایط علی مشکل است. با این حال وجه تمایز شرایط زمینه‌ای از شرایط علی در این است که شرایط زمینه‌ای متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم طبقه‌ای متغیرها است در حالیکه شرایط علی، مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرها بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرها با ارتباط کمتر را ذیل بسترها حاکم (زمینه‌ای)، طبقه‌بندی می‌کنند.

۵. شرایط مداخله‌گر: شرایط بستری یا محیطی عمومی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه تشکیل می‌دهند.

شرایط مداخله گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می کنند و صبغه علمی و عمومی دارند.

۶. نتایج و پیامدها: این طبقه نمایانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها و به عبارت دیگر تحقق اجزای الگوی پیشنهادی بوجود می آیند (Sterling, 2009, 86).

۳. کدگذاری انتخابی: در این مرحله نظریه پرداز اقدام به نگارش یک نظریه از روابط فی مابین مقوله های موجود در مدل کدگذاری محوری می نماید. به عبارت دیگر در این مرحله، یافته های مراحل قبلی (کدگذاری باز و محوری)، دریافت می شوند و پس از انتخاب مقوله محوری، سایر مقوله ها به شکلی نظام مند به آن ربط داده می شوند سپس این روابط اثبات گردیده و مقوله هایی که نیاز به بهبود و توسعه بیشتری دارند تکمیل می شوند (کرسول، ۲۰۰۷: ۱۶۰).



شکل ۲: مدل پارادایمی در نظریه پردازی داده بنیاد (کرسول، ۲۳: ۲۰۰۷)

### ۳. تجزیه و تحلیل داده ها

فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله ی کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله ی محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است.

#### ۳-۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها و کدگذاری است. در این پژوهش پس از گردآوری داده ها از طریق ۲۲ مصاحبه باز با خبرگان دانشگاهی و دانایان صنعت بیمه، اقدام به کدگذاری اولیه ی متن مصاحبه ها و استخراج مفاهیم و مقوله ها گردید. در مجموع

۱۳۴ کد اولیه با لحاظ تکرارها از متن مصاحبه‌ها شناسایی شد، در مرحله بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۶ مقوله دسته‌بندی شدند.

### ۳-۲. کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنارهم قرار می‌گیرند در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود (عباس زاده، ۱۳۹۱: ۴۵).

**شرایط علی:** به شرایطی گفته می‌شود که در آن به بررسی مقوله‌هایی که بر مقوله‌ی اصلی مورد پژوهش اثر گذارند، پرداخته می‌شود. در ادامه با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و بر اساس نظر خبرگان در شرکت‌های بیمه، ۵ مقوله علی که بر جاری‌سازی استراتژی در سازمان (شرکت‌های بیمه) اثر گذارند، در جدول (۴) نمایش داده شده است:

جدول ۴: کدگذاری محوری در مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کد گذاری باز)
۳ ت ق د ب	همسویی استراتژیک	همسویی راهبردها با اهداف سازمانی همسویی و همترازی برنامه‌ها با راهبردها همسویی تخصیص منابع با راهبرد
	تعاملات و ارتباطات در سازمان	ارتباطات قوی میان سطوح مختلف سازمان ایجاد و تقویت کانالها و مجاری ارتباطی در سازمان انتقال صحیح راهبرد به سطوح مختلف سازمان تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان
	نگرش نسبت به استراتژی	حس ضرورت و فوریت نسبت به اجرای راهبردها در سازمان حس تعلق و مالکیت نسبت به راهبردها پایبندی به اصول و قواعد مرتبط با اجرای راهبردها درک مشترک از تصمیمات و اهداف راهبردی
	ساختارها و تشکیلات سازمانی	ساختار سازمانی متناسب با اهداف و راهبردها فرآیند تصمیم‌گیری تفکیک افقی و عمودی ساختار قدرت در سازمان
	طرح ریزی عملیاتی	ترسیم اهداف کیفی و کمی متناسب با راهبرد اولویت‌بندی اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌ها بررسی تداوم مفروضات استراتژی‌ها

**مقوله‌ی محوری:** این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح بوجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در پژوهش حاضر با توجه به هدف تحقیق مبنی بر

ارائه الگوی جاری سازی استراتژی با رویکرد تلفیقی، مقوله محوری، دستیابی به الگوی جاری سازی استراتژی است.

جدول ۵: کد گذاری محوری در مقوله ها و مفاهیم مرتبط با مقوله ی محوری

ابعاد	مقوله ها	مفاهیم (کدهای باز)
مقوله ی محوری	دستیابی به الگوی جاری سازی استراتژی در سازمان ها	اجرای استراتژی های تدوین شده در سازمان
	اتخاذ رویکرد تلفیقی در تدوین استراتژی ها	مشارکت همه اعضا در اتخاذ استراتژی ها تعاملات مستقیم میان مدیران عالی، میانی و عملیاتی با کارکنان توافق نظر اکثریت اعضا بر استراتژی ها

**شرایط زمینه ای:** مجموعه شرایطی هستند که زمینه ی پدیده مورد نظر را فراهم می سازند (عباس زاده، ۱۳۹۱). در این پژوهش شش مقوله ی مهارت های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی عملیاتی، سیستم ها و فناوری ها، سرمایه انسانی و تامین منابع، شناسایی شده اند که نتایج در جدول (۶)، نشان داده شده است.

جدول ۶: کد گذاری محوری در مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه ای

ابعاد	مقوله ها	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط زمینه ای	مهارت های مدیریت	رهبری اثربخش، حمایت همه جانبه از اجرای راهبرد، سبک رهبری، مدیریت صحیح سرمایه های سازمانی.
	فرهنگ سازمانی	همسویی و هماهنگی میان اعضا، ترجیح منافع سازمانی به منافع شخصی میان اعضا، تناسب جو و فضای سازمان جهت اجرای استراتژی ها، ارزش های سازمانی همسو با استراتژی ها، نگرش و رفتارهای متناسب با جاری سازی راهبردها، فرهنگ مشارکت پذیری در سازمان ها.
	برنامه ریزی عملیاتی	تعریف برنامه های عملیاتی همسو با راهبردها، تعریف و تخصیص وظایف و فعالیت ها به طور دقیق، بکارگیری روش های برنامه ریزی اقتضایی و سیستمی، تخصیص بهینه منابع به برنامه های عملیاتی.
	سیستم ها و فناوری	برخورداری سازمان از سیستم های مالی، اطلاعاتی، تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش، خصوص و دستمزد، سیستم های کنترلی.
	سرمایه انسانی	آموزش و انگیزش کارکنان، تعهد افراد نسبت به وظایف و مسئولیت ها، هماهنگی میان شغل / شرح شغل و راهبردها میان کارکنان، توسعه توانمندی های کارکنان.

**شرایط مداخله گر:** در این پژوهش ۴ مقوله ی مدیریت تعارض در سازمان، موانع ادراکی، موانع عملیاتی و اینرسی استراتژیک به عنوان عوامل مداخله گر در جاری سازی استراتژی ها در شرکت های بیمه در نظر گرفته شده اند.

جدول ۷: کدگذاری محوری در مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
۳ ۴ ۳ ۴ ۳	مدیریت تعارض	در حوزه‌های شخصی، تضاد منافع اعضا، اختلافات داخلی میان مدیران، جاه طلبی افراد.
	موانع ادراکی	عدم درک اهداف و استراتژی سازمان، عدم درک صحیح الزامات اجرای استراتژی.
	موانع عملیاتی	ابهام در مورد رویه های اجرا، تاکید بر جزئیات در قالب برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی‌های غیرمنعطف.
	اینرسی استراتژیک	دلبستگی به استراتژی‌های گذشته، عدم توجه به مفروضات استراتژیک، عدم توجه به تغییرات محیطی.

**راهبردها:** در این پژوهش با توجه به یافته‌ها و داده‌های به دست آمده، ۲ مقوله‌ی

راهبردی شناسایی شده است که در جدول (۸) نشان داده شده‌اند:

جدول ۸: کدگذاری محوری در مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
۴ ۳ ۴	مدیریت راهبردی اجرای استراتژی‌ها در سازمان	راهبری و ایجاد هماهنگی در اجرای راهبردها، حمایت و پشتیبانی از اجرای راهبردها در سازمان، غلبه بر مقاومت و متقاعدسازی اعضا، فراهم آوری الزامات و منابع لازم برای اجرای استراتژی‌ها تبیین ساختار سازمانی با راهبردها، همسوسازی ارزش‌های سازمان با جاری‌سازی راهبردها در آن، مرتبط ساختن سیستم حقوق دستمزد با عملکرد کارکنان در راستای اجرای استراتژی‌ها.
	کنترل و پایش دقیق اجرای راهبردها	ایجاد و تقویت مکانیزم کنترل و اجرای راهبردها در سازمان، بهبود مکانیزم بازخورگیری و یادگیری از تجارب، انجام اقدامات اصلاحی و ایجاد تغییرات اصلاحی در استراتژی‌ها در صورت ضرورت.

**پیامدها:** پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری

حاصل می‌شوند. در این پژوهش دو مقوله‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان و افزایش چابکی بهبود عملکرد سازمان به‌عنوان پیامدهای حاصل از جاری‌سازی استراتژی با رویکرد

تلفیقی در شرکت‌های بیمه شناسایی شده‌اند.

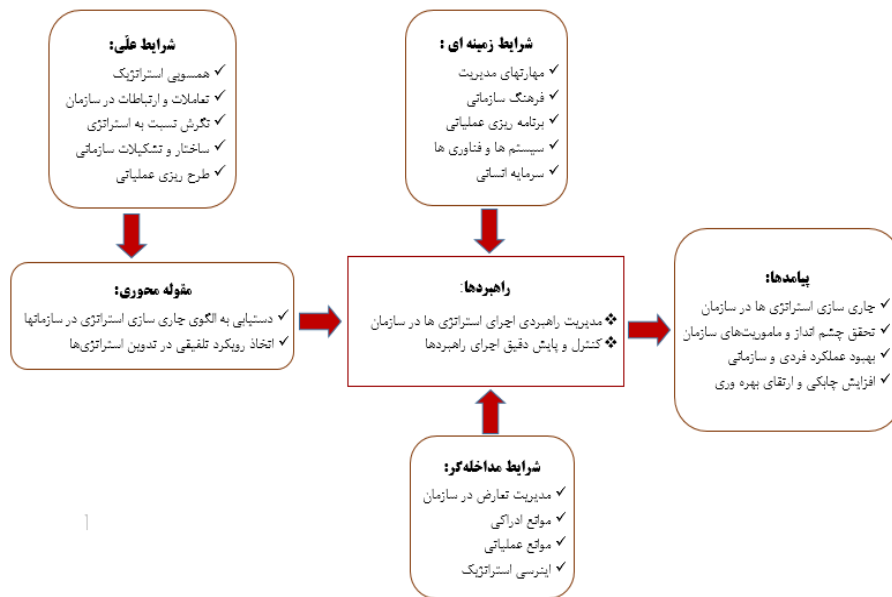


جدول ۹: کدگذاری محوری در مقوله ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
۳ ۳ ۴	پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان	تحقق چشم اندازها و مأموریت‌های سازمان
		افزایش چابکی سازمان
	بهبود عملکرد سازمان	بهبود اثربخشی فعالیت‌ها

### ۳-۳. کدگذاری انتخابی (گزینشی)

در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک نظریه از روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش درمی‌آورد (Sterling, 2009,31). به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله‌ی محوری را انتخاب می‌کند و به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد. در این پژوهش مدل به‌دست آمده حاصل از تحلیل داده‌ها به شیوه نظریه داده‌بنیاد، به شکل زیر است:



شکل ۳: مدل نهایی جاری سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی

### ۴. نتیجه‌گیری

مقایسه نظریه ظهوریافته با ادبیات تحقیق و بررسی میزان تفاوت‌ها و شباهت‌های آن،

آخرین گام از تئوری بنیادی است، زیرا مقایسه نظریه با پیشینه موجود، موجب افزایش روایی درونی، تعمیم‌پذیری و بهبود سطح تئوری‌پردازی می‌شود (آذر، ۱۳۹۵: ۱۰۸). نظریه جاری‌سازی استراتژی با در سازمان با رویکرد تلفیقی بر اساس مدل پارادایم تئوری بنیادی استراوس و کوربین به صورت الگوی جاری‌سازی استراتژی‌ها در سازمان با شکل (۲)، که یک الگوی فرآیندی است طراحی گردیده است. این نظریه بر اساس استراتژی اکتشافی در پژوهش‌های اجتماعی و بهره‌گیری از روش نظریه‌داده‌بنیاد و بر مبنای پارادایم کدگذاری باز، محوری و گزینشی، طی فرآیندی رفت و برگشتی از درون داده‌ها توسعه داده شده، آنگاه نشانه‌ها و مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند و در نهایت مدل کیفی ارائه گردیدند. نظریه جاری‌سازی استراتژی‌ها در سازمان با رویکرد تلفیقی با ادبیات موجود نیز مطابقت دارد. این مطابقت مقوله به مقوله بررسی شده و در اکثر مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده شباهت‌هایی با نظریه‌ها و الگوهای پیشینه تحقیق مشاهده می‌شود. البته در مورد برخی متغیرها در تحقیقات قبلی کمتر و یا اصلاً به آن‌ها پرداخته نشده است، در حالی که در این تحقیق به عنوان متغیر اصلی در الگوی نهایی شناسایی شده است. در ادامه به تشریح مدل کیفی به دست آمده این مطالعه می‌پردازیم:

شرایط علی: این مقوله باعث ایجاد و توسعه مقوله محوری می‌شود که در این پژوهش ۵ مقوله به عنوان عوامل اثرگذار در بروز پدیده‌ی محوری شناسایی شدن: (۱) همسویی استراتژیک (با نتایج تحقیقات دوبنی (۲۰۰۳)، دیتریج (۲۰۰۵)؛ (۲) تعاملات و ارتباطات در سازمان (با نتایج نوبل (۱۹۹۹)، کریستنسن (۲۰۰۸)؛ (۳) نگرش نسبت به استراتژی (با نتایج نوبل (۱۹۹۹) و لی (۲۰۰۸)؛ (۴) ساختارها و تشکیلات سازمانی (با نتایج نات (۱۹۹۴)، آکاموس (۲۰۰۱)، رییناک (۲۰۰۶)، کریمی (۱۳۸۹) و مظلومی (۱۳۹۱)؛ و (۵) طرح ریزی عملیاتی (با نتایج آلیو (۲۰۰۵)، دوبنی (۲۰۰۳)، اسپچپ (۲۰۰۶)) همخوانی دارد.

شرایط زمینه‌ای: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تاثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. بر اساس نتایج این پژوهش پنج مقوله زمینه‌ای در راستای جاری‌سازی استراتژی در سازمان‌ها با رویکرد تلفیقی شناسایی شدند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات پیشین نیز مطابقت داده شدند که در ادامه به اختصار آمده است: (۱) مهارت‌های مدیریتی (با یافته‌های اسپچپ (۲۰۰۶) و نوبل (۱۹۹۹)، بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)، برنز (۲۰۰۷)، سول و اسپینا (۲۰۰۷) و توماس (۲۰۱۰)؛ (۲) فرهنگ سازمانی (با یافته‌های نوبل (۱۹۹۹)، اکوموس (۲۰۰۳)، کی (۲۰۱۰)؛ (۳) برنامه‌ریزی عملیاتی (با یافته‌های میلر (۱۹۹۷)، دیوید (۲۰۱۰) و مورگان (۲۰۱۱)؛ (۴) سیستم‌ها و فناوری (با یافته‌های اسلاتر (۲۰۰۷)، برنز (۲۰۰۸)، رییناک (۲۰۱۳)؛ و (۵)

سرمایه‌های انسانی (بیر و ایزستاس (۱۹۹۶)، دیودیس فاگک (۲۰۰۴)، لی (۲۰۰۵) و دیوید (۲۰۱۰) مطابقت دارند.

شرایط مداخله‌گر: در این مطالعه آن دسته از عواملی که بطور غیرمستقیم بر جاری سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی اثر می‌گذارند در قالب شرایط مداخله‌گر شناسایی و طبقه‌بندی شدند. بر این اساس ۴ مقوله‌ی: (۱) مدیریت تعارض در سازمان (با نتایج تحقیقات کویین (۱۹۹۹)، اسپچپ (۲۰۰۶)، دوبنی (۲۰۰۳)؛ (۲) موانع ادراکی (با نتایج تحقیقات هراکلئوس (۲۰۰۹) و آلیو (۲۰۱۳)؛ (۳) موانع عملیاتی (با نتایج تحقیقات موننگومری (۱۹۹۲)، برنز (۲۰۰۸)، ریپیناک (۲۰۱۳)؛ و (۴) اینرسی استراتژیک (با نتایج تحقیقات بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰))، همخوانی دارند.

راهبردها: بر اساس یافته‌های این پژوهش از مهم‌ترین رهیافت‌های جاری سازی استراتژی در کالبد سازمان مواردی چون برخورداری از تیم مدیریتی قوی و موثر با سبک مدیریت مشارکتی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها همچنین استراتژی‌های شفاف و همسو با اهداف کلان و سایر استراتژی‌های سازمان، منابع کافی، فرهنگ سازمانی و کانال‌های ارتباطی قوی در سازمان و سیستم‌های بازخورددهنده می‌باشد. با این حال چگونگی تحقق الگوی جاری سازی استراتژی تحت تأثیر دو مجموعه عوامل مداخله‌گر و بسترهای حاکم (زمینه‌ای) قرار دارد. بنابراین پژوهشگر در تلفیق و دسته‌بندی این عوامل دو راهبردهای کلی مدیریت راهبردی اجرای استراتژی‌ها در سازمان و کنترل و پایش دقیق اجرای راهبردها را در راستای تحقق الگوی جاری سازی استراتژی در سازمان پیشنهاد نموده است.

پیامدها: بر اساس یافته‌های این پژوهش اجرایی شدن الگوی جاری سازی استراتژی در سازمان با رویکرد تلفیقی، منجر به بروز دو پیامد اصلی (۱) پیاده سازی استراتژی‌ها در سازمان و در پی آن تحقق چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان، می‌شود؛ (۲) بهبود عملکرد سازمان به واسطه‌ی افزایش چابکی سازمانی و بهبود اثربخشی فعالیت‌ها در سازمان می‌گردد. بر این اساس می‌توان اذعان داشت که با توجه به یافته‌های این پژوهش جاری سازی استراتژی‌های تدوین شده در راستای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای تبیین شده برای سازمان جز در پرتو هماهنگی و توجه همه‌جانبه به ابعاد مختلف اعم از همسویی و هماهنگی میان اهداف و استراتژی‌ها، تعاملات و ارتباطات قوی در سازمان، ساختارهای متناسب، نگرش و باورهای عمیق نسبت به استراتژی‌ها (شرایط علی) و اتخاذ راهبردهایی هدفمند به منظور اجرای صحیح استراتژی و شناسایی انحرافات احتمالی در حین اجرای میسر نخواهد بود. البته ذکر این نکته حیاتی است که اتخاذ و اجرای راهبردهای جاری سازی تنها زمانی کاربردی و امکان‌پذیر

خواهد بود که همراه با مدنظر قرار دادن شرایط زمینه‌ای (مهارت‌های مدیریت، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، سیستم‌ها و فناوری‌ها و سرمایه‌های انسانی) به‌عنوان عواملی که بسترهای اجرای راهبردهای اتخاذشده را فراهم می‌آورند و عوامل مداخله‌گر (مدیریت تعارض در سازمان، موانع ادراکی، موانع عملیاتی و اینرسی استراتژیک) به‌عنوان آن دسته از عواملی که احتمال دارد بر روند اجرای راهبردها اثرگذارند، باشد. با این حال به نظر می‌رسد براساس یافته‌های این تحقیق که حاصل مطالعات گسترده تحقیقات پیشین و انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران عالی و خبرگان صنعت بیمه بود، جاری‌سازی استراتژی در سازمان‌ها فرآیندی پویا و مستمر است که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی اجزای مختلف سازمان و اعضای آن می‌باشد. در این مرحله، با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به میزان تلاطم محیطی در فضای پیرامون اغلب سازمان‌ها، پیشنهاد می‌گردد تا به منظور اجرای صحیح راهبردها و تحقق اهداف تدوین‌شده، هر سازمان، صنعت و یا کسب و کار به تناسب شرایط و باید‌ها و نبایدهای خود، نسبت به تدوین الگوی جاری‌سازی استراتژی اقدام نماید.
۲. با توجه به نتایج تحقیق، حفظ و بهبود موقعیت رقابتی در هر سازمان و یا کسب و کار نیازمند توجه به عوامل متعددی از جمله شناسایی و طبقه‌بندی این عوامل و اقدام مناسب در راستای بهره‌گیری و یا کاهش اثرات منفی عناصر شناسایی شده است، از این رو پیشنهاد می‌گردد تا با شناسایی دقیق و به دور از موضع‌گیری‌های ناشی از التهابات محیطی، این عناصر شناسایی و از آنها در راستای تدوین، تبیین و اجرای درست استراتژی‌ها و در نهایت تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان استفاده گردد.

## منابع

- آذر، عادل، خسروانی، فرزانه، خدادادحسینی، سید حمید (۱۳۹۵). ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه و تئوری درام، فصلنامه پژوهشهای نوین در تصمیم گیری، ۱(۱)، ۱۰۸.
- آذر، عادل، الوانی، سید مهدی، دانایی فرد، حسن (۱۳۹۰). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: انتشارات صفار اشراقی. ۱۵۱-۱۳۰.
- احمدی، فریدون، حسسن زاده، تورج (۱۳۹۱). سبک های مدیریت تعارض در اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، (۹)، ۹۳-۱۰۹.
- اعرابی، فاطمه السادات، فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۶). الگوی تعاملی استراتژی های ارتباطات سازمانی و استراتژی های منابع انسانی، پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۴)، ۷۳-۹۷.
- اکبری امامی، شهناز، مشبکی، اصغر، خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۹۵). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. پژوهش های مدیریت در ایران. ۲۰ (۱)، ۱۱۲-۱۰۵.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸). روش های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: انتشارات مدیران، ۹۰-۸۷.
- ایراندوست، منصور (۱۳۹۲). دلفی روشی برای تحقیق، تصمیم گیری و آینده پژوهی، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- جابری، عذرا، شیری، اردشیر، تابان، محمد (۱۳۹۸). فهم شکل گیری صمیمت سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد، فصلنامه سازمانهای دولتی ایران، ۷ (۲).
- خلیلی شورینی، سهراب، محضری، محمدي (۱۳۹۳). شناخت موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آنها. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۰ (۵۶)، ۱۱۳-۱۱۲.
- زارع زاده، منصور، آذر، عادل، خدیور، آمنه (۱۳۹۴). نقشه راه استراتژی در سازمان های عمومی با رویکرد سیستم مداخلات جامع، پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۹ (۲)، ۵-۲.
- عباس زاده، محمد (۱۳۹۱). تاملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، ۲۳ (۴۵).
- عزیزی، نعمت اله، محمدی، شیرکوه (۱۹۳۰). موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش (استان کردستان)، مجله علو تربیتی دانشگاه شهید چمران، ۶ (۲)، ۷۴-۵۱.
- کرسول، جان، پلانوکلاک، ویکی (۲۰۰۷). روش های پژوهش ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش، تهران: نشر آبیژ.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده-بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار. ویرایش دوم.
- کورتیس دلبیو، رونی (۱۳۹۴). روش شناسی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی، تهران:

دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

مظلومی، نادر، متولی، علی (۱۳۹۵). الگویی برای اجرایی کردن برنامه راهبرد. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۷).

- Ibrahimi, M, Sulaiman, (2012). The Relationship between Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Firms in Indonesia, *World Applied Sciences Journal*, 20 (7), 5-9.
- Cater, T & Pucko, D (2010). Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice, *JEEMS*, 3, 207-236.
- Carlos, Santos (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57.
- Campbell, B (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Acad. Manage. Rev.* 37 (3), 376-395.
- Child, J. (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Fielding, J; Sleney, J & Thomas, H (2011). Triangulation and Integration: Processes, Claims and Implications. *Qualitative Research*, 6(1), 45-59.7
- Gebczynska, Alicja (2016). Strategy implementation efficiency on the process level, *Business Process Management Journal*, 22(6), 109-111.
- Hoffman, Ryan (2016). Avoiding Strategic Inertia: Enabling the National Security Council, the Foreign Policy Research Institute by Elsevier Ltd.
- Holm, Anna (2017). Succeeding with freemium: strategies for implementation, *Journal of Business Strategy*, 38(2), 16-24.
- Hosseibeig, S (2011). Combination of IT Strategic Alignment and IT Governance to Evaluate Strategic Alignment Maturity, *Communication Technologies (AICT)*, 1 - 10.
- Jaushyuan, Christine Lai (2015). Key account teams: success factors for implementing strategy, *Journal of Business Strategy*, 36(4), 48-55.
- Jonczyk, Claudia (2019). Mind your metaphors: early warning signals when rolling out strategy", *Journal of Business Strategy*, 40(3), 10-17.
- Kaplan, R. S & Norton, D. P (2001). *Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, M.A: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kryger, Anders (2018). Iterative prototyping of strategy implementation workshop design, *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 166-183.
- MacLennan, Andrew (2013). *Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organization*, Routledge, New York. Morgan -Ellis, J;

- Alexander, V. D; Cronin, A; Dickinson, M; 23, p43.
- Okumus, F (2003). A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, 41(9).
- Pretorius, Marius (2016) "Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps", *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 Issue: 4, pp.24-31, <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0035>
- Radomska, Joanna (2015). The Concept of Sustainable Strategy Implementation. available on the: [www.mdpi.com/journal/Sustainability](http://www.mdpi.com/journal/Sustainability).
- Rahimnia, F. Polychronakis, J.M. (2009). A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4): 246-261.
- Rajasekar, James (2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9/1), pp. 169-183.
- Robin, Speculand (2014) "Bridging the strategy implementation skills gap", *Strategic Direction*, Vol. 30 Issue: 1, pp.29-30, [doi.org/10.1108/SD-12-2013-0093](https://doi.org/10.1108/SD-12-2013-0093)
- Seelanatha, A (2016). Market structure, efficiency and performance of Banking Industry, 5 (1). P 31.
- Soderlund, (2010). Strategy Implementation in Inter-Organizational Collaboration: Comparison of Cases with Deliberate and Emergent Strategies, Helsinki University of Technology, Masters' Thesis. *Speculand*, 22(3), pp. 3-6.
- Sterling, J (2009). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3).
- Stacey, Ralph D (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*, New York, Prentice Hall. 24 (1), p 5-9.
- Wright, P (2015). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Hum. Resour. Manage. J.* 21, 93-121.
- 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.