



آینده نگری در طراحی مدل بومی سنجش "مراوده استراتژیک"

امیرحسین صبورطینت

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول)
saboor222@gmail.com

ناصر میرسپاسی

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

سیدرضا سیدجوادین

استاد گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

فرشته امین

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۷/۲۳

چکیده

بررسی‌ها و تحقیقات دهه اخیر نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست سازمانها در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژی، عدم انتقال و اتصال آن به کارکنان، یا به عبارتی عدم همسویی سرمایه انسانی با استراتژی است. مجموعه تلاشهایی که در زمینه انتقال و اتصال استراتژی به کارکنان صورت می‌گیرد، اصطلاحاً مراوده استراتژیک اطلاق می‌شود. بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، حاکی از فقدان مدل بومی منسجم در زمینه سنجش مراوده استراتژیک در بافت صنعت کشور از جمله خودرو می‌باشد. مساله اصلی تحقیق حاضر، شناسایی زیرمولفه‌ها و طراحی این مدل بومی باشد. لذا هدف اصلی تحقیق، احصاء مولفه‌های مراوده استراتژیک و روابط کلی حاکم میان آنها و تبدیل آن به مجموعه ابزارهای سنجش مراوده استراتژیک می‌باشد. روش تحقیق حاضر، استفاده از شیوه تلفیقی (Mix Method) مشتمل بر ترکیب روشهای کمی و کیفی می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد موارد بسیار ویژه‌ای برای موفقیت تلاشهای مراوده استراتژیک در صنعت کشور حائز اهمیت است که از میان مهم‌ترین آنها می‌توان به تناسب فرهنگ سازمانی با استراتژی سازمان و مدیریت فرهنگی برنامه‌های تحول (در حوزه مشارکت استراتژیک)، اطلاع از استراتژی‌های فرادستی و شرکای تجاری (در حوزه آگاهی استراتژیک)، و ثبات مدیریت و سبک رهبری تحول‌آفرین (در حوزه باور استراتژیک) اشاره نمود.

واژه‌های کلیدی: مراوده استراتژیک؛ سازمان استراتژی محور؛ آگاهی استراتژیک؛ مشارکت استراتژیک؛ باور استراتژیک.

۱- مقدمه

انجام پژوهشی به منظور شناسایی و تبیین (سنجش پذیر نمون) مولفه های مراوده استراتژیک (همپیوندی منابع انسانی با استراتژی) در صنایع کشور (با تمرکز بر صنعت خودرو) ، به دلایل مختلف نظری و کاربردی، ضروری می نمود. تحقیقات نشان می دهد مهم ترین دلایل شکست راهبرد در سازمانها به دلیل عدم انتقال استراتژی، عدم همسویی کارکنان، عدم تعهد مدیریت و عدم تخصیص منابع کافی می باشد (فورچون، ۲۰۰۴). این امر به گونه ای است که تنها ۵ درصد از کارکنان شرکتها، درک درستی از استراتژی سازمان دارند، تنها ۲۵٪ مدیران منافع خود را در گروه استراتژی ها می دانند، ۸۵٪ مدیران ارشد، کمتر از ۱ ساعت در ماه در مورد استراتژی صحبت می کنند و تنها ۴۰٪ سازمانها، بودجه خود را به استراتژی متصل کرده اند. در میان این عوامل، موضوع انتقال استراتژی به کارکنان، در تحقیقات فورچون، بیشترین اهمیت و اولویت را به خود اختصاص داده است (فورچون، ۲۰۰۸). این موضوع ، تحت عنوان "مراوده استراتژیک" شناخته می شود و شامل سه عنصر نفوذ ذهنی استراتژی، نفوذ قلبی استراتژی و نفوذ عملی استراتژی می باشد. مراوده استراتژیک به مجموعه تلاشهایی اطلاق می شود که به منظور افزایش نفوذ قلبی، ذهنی و عملی استراتژی در سازمان انجام می شود. (استوارت، ۲۰۰۲).

علی رغم وجود و طراحی برنامه های متعدد مراوده استراتژیک (نظیر جلسات حساسیت، سمینارهای کاربردی، گاهنامه استراتژیک، طرح Desktop و ...) (عادل فیض، مجتبی لشکرلوکی، متامدل Point، ۲۰۱۰)، مساله اصلی که کمتر بدان توجه شده، سنجش مراوده استراتژیک به معنای سنجش نفوذ استراتژی در ذهن (آگاهی استراتژیک)، نفوذ استراتژی در قلب (حساسیت استراتژیک) و نفوذ استراتژی در عمل (مشارکت استراتژیک) است.

به عبارتی، سازمانها هنوز به درستی نمی دانند چگونه می توانند ادعا نمایند که برنامه استراتژیک، تا چه میزان از طریق کارکنان در سازمان، جاری سازی شده است. با چه مدل مفهومی، معیارها و سنججه هایی می توانند اندازه

گیری نمایند که آیا مجموعه تلاشهای مراوده استراتژیک، منجر به افزایش سطح آگاهی، حساسیت و مشارکت شده است. لذا مساله تحقیق، طراحی مدل بومی سنجش مراوده استراتژیک در صنعت خودرو است و خلاهای تحقیقاتی و قلمرو مختلفی از جمله (سیسکو، ۲۰۰۵)، (عادل فیض، همراه اول، ۲۰۱۳)، پالادیوم (۲۰۱۰)، محرک تعریف موضوع تحقیق بوده است.

بررسی مقالات تخصصی حوزه اجرای استراتژی در این صنعت نیز گرچه، متفوق القول بر ضرورت اجرای استراتژی های صنعت خودرو در کشور خصوصا در شرایط پیوستن به سازمان تجارت جهانی و شرایط پس از برجام تاکید می کند اما ضعف در حوزه راهکارهای مراوده و سنجش مولفه های آن در مقالات تخصصی این حوزه نیز به چشم می خورد (هاشمی، ممدوحی، ۱۳۸۹). در تحقیق انجام شده در سال ۸۸ توسط شورای سیاستگذاری صنایع خودرو در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که حاصل آن تدوین استراتژی های پیشنهادی این صنعت در افق ۱۴۰۴ می باشد نیز گرچه اهدافی بسیار چالشی برای این صنعت تعریف شده (مثلا: جایگاه نخست منطقه، رتبه پنجم آسیا و یازدهم جهان)، اما نظرات کارشناسان و مدیران شرکتهای فعال صنعت در داخل کشور، حاکی از وجود نوعی یاس و ناامیدی از امکان تحقق این اهداف چالشی دارد (عدم نفوذ قلبی) و عدم انتقال این استراتژی به سطح شرکتهای خودرویی و همسوسازی کارکنان با آنها مشهود است.

ضرورت کاربردی موضوع، عمدتا در پاسخ به نیاز قلمرو (صنعت خودرو) مصداق خواهد داشت. گرچه از آنجا که مدل نهایی، جنبه های عمومی نیز دارد، می تواند جنبه های کاربردی حتی در خارج از قلمرو تحقیق نیز داشته باشد. شرکتهای خودرویی در دنیا (هم در بخش خودروهایی سواری یا Passenger و هم در بخش خودروهایی تجاری یا Commercial) با استراتژی ها و مدلهای کسب و کار جدیدی مواجه می باشند. بازار کشورهای نوظهور^۱ بسیار رو به رشد و از طرفی، بازار خوردهوسازان بزرگ جهانی در کشورهای در حال توسعه با تهدید اشباع شدن تقاضا مواجه است. در چنین شرایطی، شرکتهای خودرویی با ۲ سوال عمده مواجهند:

مدیریت علمی می‌گفت: کار ساده برای آدمهای ساده (استوارت، ۲۰۱۴). در چنین محیطی، کارکنان مجبور نبودند که استراتژی را بفهمند و آن را پیاده کنند. امروزه این شیوه منسوخ شده و قسمت اعظم کارهایی که انجام می‌شود، دانش پایه است نه فیزیکی. چالش سازمان‌های امروزی این است که چگونه قلب‌ها و مغزهای همه کارکنان خود را به خدمت بگیرند. بنابراین یک برنامه استراتژیک، در صورتی اثربخش است که همه کسانی که از آنها انتظار می‌رود که آن را پیش و اجرا نمایند آن را پذیرفته باشند (صبورطینت و جلالی، ۱۳۹۴)

یکی از الگوهای بسیار معتبری که در حوزه اجرای استراتژی طراحی شده است، مدل سازمانهای استراتژی محور (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۰) می‌باشد که متعاقباً جایزه ای با عنوان پالادیوم بر اساس آن طراحی گردید که همه ساله به شرکتهایی اهدا می‌گردد که تلاشهای موفق در زمینه اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به نتایج مشهود عملکردی حاصل از اجرای استراتژی‌ها داشته‌اند. این سازمانها دارای ۵ ویژگی به شرح ذیل می‌باشند:

۱) استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید- کارت امتیازی متوازن دستورالعملی فراهم می‌کند که مواد و عناصر موجود در سازمان جهت ایجاد ارزش درازمدت با یکدیگر ترکیب شوند. این روش، چارچوبی جهت تشریح و انتقال استراتژی به صورتی مداوم و آگاهانه فراهم می‌کند. اگر ما نتوانیم استراتژی را تشریح کنیم، نمی‌توانیم اجرای آن را انتظار داشته باشیم. سازمانها با ترجمه استراتژی خود به ساختار منطقی یک نقشه استراتژی، ضمن پر کردن شکاف میان فرموله کردن و اجرای استراتژی، نشان می‌دهند که چگونه دارایی‌های نامشودشان به نتایج ملموس (مالی) تبدیل می‌شود.

۲) سازمان را در جهت استراتژی همسو کنید- برای اینکه عملکرد سازمان بهینه تر از حاصل جمع عملکرد بخش‌های مختلف آن باشد، استراتژی‌های فردی باید با یکدیگر ترکیب و ادغام

شوند. از سوی دیگر، از آنجا که سازمانها سیستم‌های

اول آنکه بهترین راهبرد و مدل کسب و کار برای فعالیت‌های فرامزی آنها به منظور کسب سهم بازار مناسب چیست؟ و ثانياً این شرکتها چگونه می‌توانند کارکنان خود را در بافت به شدت جهانی شده، با راهبردهای کلان همسو نمایند و چگونه می‌توانند میزان این همسویی را به صورت ملموس مدیریت نمایند. بنابراین هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی مدل سنجش مروده استراتژی (در صنعت خودرو) می‌باشد و اهداف فرعی این تحقیق، شناسایی و استخراج زیرمولفه‌های مروده استراتژی و بررسی رابطه بین مولفه‌های مروده استراتژیک می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تا پیش از سالهای دهه ۲۰۱۰-۲۰۰۰، مقوله تدوین استراتژی برای سازمانها از اهمیت زیادی برخوردار بود. در این سالها، ذهن مدیران، معطوف به این مساله اساسی شد؟ چرا استراتژی سازمانها شکست می‌خورد؟ (استرلینگ، ۲۰۰۵). بخشی از این مساله، در ذات استراتژی و عدم بکارگیری رویکرد و متدولوژی مناسب، مستتر بود اما بعدها در تحقیقات بیشتر، مساله ای اساسی مشخص شد: "سازمانها در اجرای استراتژی‌ها شکست می‌خورند، مشکل اصلی، عدم اجرای استراتژی است". (تحقیق فورچون، ۲۰۱۴). بررسی‌ها نشانگر این بود که سازمانها به دلایل اصلی زیر در اجرای راهبرد با شکست مواجه می‌شوند:

- عدم انتقال استراتژی: تنها ۵ درصد کارکنان، درک درستی از استراتژی سازمان دارند.
- عدم همسویی کارکنان: تنها ۲۵٪ مدیران، منافع خود را در گروه استراتژی‌ها می‌دانند.
- عدم تعهد مدیریت ارشد: ۸۵٪ مدیران ارشد، کمتر از ۱ ساعت در ماه در مورد استراتژی صحبت می‌کنند
- عدم تخصیص منابع کافی: تنها ۴۰٪ سازمانها، بودجه خود را به استراتژی متصل کرده‌اند.

یکی از موانع عدم اجرای استراتژی‌ها در سازمانها این است که ۹۵٪ کارکنان سازمانها، اساساً متوجه استراتژی نیستند یا آن را درک نمی‌کنند. در گذشته، همسوسازی همه کارکنان در جهت استراتژی، امری حیاتی نبود.

محور تخصص‌های وظیفه‌ای طراحی شده‌اند، هر کدام از این واحدها مانعی بر سر راه اجرای استراتژی محسوب می‌شوند و سازمانها را با مشکل هماهنگی و ارتباطات میان واحدها مواجه می‌کنند. سازمانهای استراتژی محور این سد و مانع را در هم می‌شکنند. مدیران این سازمانها ساختار گزارشگری رسمی را با مضامین و اولویتهای استراتژی جایگزین می‌کنند، مضامینی که پیامها و اولویتهای هماهنگ را در سرتاسر واحدهای سازمانی منتشر می‌سازند.

۳) استراتژی را کار به کار هر روز تمامی افراد تبدیل کنید- مدیران عامل سازمانهای موفق نمی‌توانند به تنهایی استراتژیهای جدید را پیاده کنند بلکه به مشارکت فعال کلیه کارکنان خود نیاز دارند. سازمان استراتژی محور نیازمند آن است که تمامی کارکنانش استراتژی را بفهمند و کار روزمره خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت آن استراتژی کمک کند. این موضوع یک دستور از بالا به پایین نیست، بلکه یک مراوده از بالا به پایین است. به جای جاری ساختن اهداف از طریق سلسله مراتب دستوری، در کل مجموعه استراتژی یکجا و از بالا به پایین منتقل می‌شود. افراد و واحدهای سازمان در سطوح پایین می‌توانند اهداف خود را در پرتو اصول وسیع تری تدوین کنند. سرانجام اینکه سازمانهای موفق، سیستم پاداش و جبران خدمت خود را به کارت امتیازی متوازن متصل می‌کنند. مدیران این سازمانها، سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی را بر سیستمهای مبتنی بر کار فردی ترجیح داده و معیارهای ارزیابی واحدهای کسب و کار و بخشهای مختلف سازمان را ملاک پرداخت پاداش قرار می‌دهند.

۴) استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید- تحقیقات نشان می‌دهد که ۸۵ درصد تیمهای مدیریت، کمتر از یکساعت در ماه را به بحث پیرامون استراتژی اختصاص می‌دهند و بنابراین جای تعجب ندارد اگر اجرای استراتژیها با

شکست مواجه شود. شرکتهای موفق برای مدیریت بر استراتژی، از فرآیندی به نام فرآیند دوحلقه‌ای استفاده می‌کنند. فرآیندی که مدیریت تاکتیکها و مدیریت استراتژی را به یکدیگر پیوند می‌زند تا فرآیندی یکپارچه به وجود آورد. در راستای این اقدامات؛ ۱- استراتژی با فرآیند بودجه بندی مرتبط می‌شود؛ ۲ - جلسات مدیریتی خاصی به صورت منظم (ماهانه، دو هفتگی و...) با نام جلسات مدیریت ساده به منظور بررسی استراتژی تشکیل می‌شود تا طیف وسیعی از مدیران بتوانند در مورد استراتژی صحبت کنند؛ ۳- فرآیندی برای یادگیری و سازگاری استراتژی به وجود می‌آید. در واقع به محض اجرای کارت امتیازی متوازن، سیستمهای بازخورد، گزارشهای پیشرفت را ارائه می‌کنند و سازمانها می‌توانند فرضیههای استراتژیک را مورد آزمایش قرار بدهند.

۵) تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت در آورید- برای ایجاد یک سازمان استراتژی محور به چیزی بیش از ابزارها و فرآیندها نیاز است. تجربه نشان داده است که مهمترین شرط موفقیت، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد است. از آنجا که کارت امتیازی متوازن نه یک پروژه ارزیابی، بلکه یک پروژه تحول محسوب می‌شود، لذا اگر آنهایی که در راس سازمان هستند، رهبرانی غیر فعال برای این فرآیند باشند، تحول رخ نخواهد داد، استراتژی پیاده نخواهد شد و فرصت برای عملکرد موفقیت آمیز از بین خواهد رفت. به اعتقاد John Kotter، برای ایجاد تحول دگرگون ساز، رهبران بایستی سه اقدام را انجام دهند:

- ✓ ایجاد یک احساس ضرورت و نیاز شدید
- ✓ ایجاد یک ائتلاف هدایت شده و
- ✓ تدوین یک چشم انداز و استراتژی.

به منظور ایجاد تعهد به استراتژی و پیشینه سازی آن، سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک و نتایج مطلوب، استراتژی را به قلب سازمان رسوخ می‌دهد اما به

با توجه به ضعف تحقیقات داخلی، عمده موارد مطرح شده، شامل سوابق تحقیقات خارجی در زمینه موضوع مراد می باشد. در ادامه سعی شده از هر یک از این مدلها، زیرمرفله های هر یک از عناصر مراد استراتژیک استخراج و به عنوان مبنای اولیه (مدل اولیه) طراحی شود تا در مراحل بعد و از طریق روش تحقیق، بتوان این مدل را در صنعت خودرو توسعه داد.

تحقیق شرکت Cisco (۲۰۱۳): در تحقیق انجام شده، سعی شد مراد استراتژیک مورد کنکاش قرار گیرد. این شرکت نسبت به طراحی و اجرای یک برنامه مراد وسیع در سطح سازمان اقدام نمود اما مدیر اجرایی شرکت در پایان عنوان نمود هیچ نشانگری نیست که بتواند نشان دهد آیا تلاشهای مراد، منجر به افزایش سطح جاری سازی استراتژی در سازمان شده یا خیر.

تحقیق همراه اول (عادل فیض، همراه اول، ۱۳۹۴): در یکی از تلاشهای انجام شده در کشور، تلاش شد یک برنامه وسیع مراد از طریق طراحی ابزارهای مختلف اجرا شود. این تحقیق، عمدتاً معطوف به معرفی و تشریح ابزارهای مراد (و نه لزوماً اجرای همه آنها) بوده است. در این تحقیق داخلی نیز بجز تلاشهایی که برای سنجش سطح آگاهی (از طریق پرسشنامه درک مفاهیم استراتژی در معنای عام و درک راهبرد همراه اول در معنای خاص) صورت گرفت، مولفه (میزان نفوذ استراتژی در قلب و عمل کارکنان به معنای سطح مشارکت) سنجش نشد.

تحقیقات پالادیوم (۲۰۱۰): در تحقیق پالادیوم تلاش شد تا مفاهیم بنیادین اجرای استراتژی مورد کنکاش قرار گیرد. این تحقیق جمع بندی نمود که برنامه استراتژیک در صورتی اثربخش است که همه کسانی که از آنها انتظار می رود آن را پایش و یا اجرا نمایند، آن را پذیرفته باشند. پالادیوم کوشید تا یک مدل مفهومی از سازمان استراتژی محور^۲ ارائه نماید. با این حال، بررسی معیارها و زیرمعیارهای این مدل نیز نشان می دهد، صرفاً به مقوله مشارکت استراتژی آنها^۳ فقط در قالب ۵ معیار کلی توجه شده است.

تحقیق متامدل پیونت (۲۰۰۹): متامدل پیونت کتابخانه ای از مدلهاست. فرا مدل است. مدلی است که بیش از بیست مدل دیگر را در خود جای داده است.

منظور نفوذ استراتژی به عمق سازمان لازم است که سازمان در ۴ لایه فعالیت هایی را به منظور مراد استراتژی به انجام برساند، (پالادیوم ۲۰۱۰) فعالیت هایی چون:

(۱) افزایش آگاهی استراتژی: اشاره به فعالیت هایی دارد که سازمان باید انجام دهد تا آگاهی بدنه سازمان را از روح استراتژیها و اثرات آن برای سازمان و همچنین نقش هر بخش در تحقق استراتژیها ارتقا دهد.

(۲) حساس سازی استراتژی: با توجه به اینکه استراتژی ماهیت تغییر دارد و تغییر نیازمند سطح انرژی بالایی در بدنه سازمان می باشد تا افراد را نسبت به نکات کلیدی سازمان حساس کند، باید بتوان حساسیت موضوع استراتژی و اهمیت آن را در سازمانها پررنگ نمود.

(۳) توسعه مشارکت: مشارکت کارکنان یک اصل ضروری به منظور ایجاد تغییرات مثبت می باشد زیرا استراتژیهای سازمان باید توسط کلیه عناصر سازمان دنبال شده و همه در جهت تحقق آن تلاش کنند و از طرف دیگر اجرای استراتژی و تحقق نتایج مطلوب آن دارای پیچیدگیهای زیادی بوده و تا حدودی غلطان و متغیر است؛ ضمناً میزان شهود و شناخت سازمان نیز نسبت به الویتها در طول زمان در حال تکامل است؛ لذا می بایست بدنه سازمان در نظام مدیریت استراتژیک مشارکت فعال داشته باشند و این موضوع یک شاخه از فعالیت های مراد است.

(۴) رهبری استراتژیک: چهارمین رکن مراد رهبری استراتژیک می باشد که تلاش دارد ارتباط لایه رهبری استراتژیک را با لایه عملیاتی تقویت نماید؛ زیرا تحول نیازمند رهبری تحول است و رهبری تحول نیازمند نفوذ در بدنه عملیاتی سازمان است لذا به منظور حداکثرسازی توان رهبری تحول باید مجموعه فعالیت هایی در مراد استراتژی بر روی آن صورت پذیرد.

با ذکر این مقدمه، به بررسی اجمالی سوابق تحقیقات پیشین در خصوص موضوع مراد استراتژیک میپردازیم.

تحریک رفتار همسو با استراتژی در کارکنان (دانشگاه راسموس، جان لیت، ۲۰۰۹): محققین دانشگاه راسموس نیز در تحقیقی که یافته های آن در ژورنال تخصصی مطالعات مدیریت در نوامبر ۲۰۰۹ منعکس شده مدلسازی مفهومی در زمینه مشارکت استراتژیک کارکنان انجام داده اند. ایشان در این تحقیق، مشارکت استراتژیک را با عنوان "رفتارهای همسوز نظر/استراتژیکی" تعبیر می کنند و روابط دینامیکی را در خصوص آن صادق می دانند.

تحقیق "باور استراتژیک" از منظر تفکر استراتژیک (وفا غفاریان، ۱۳۹۰): لازم است در خصوص مقوله باور استراتژیک، توضیحاتی بنیادین ارائه شود. مقوله باور، با مقوله های نظیر اعتماد، ایمان می تواند ارتباط مفهومی و معنایی داشته باشند. در این مقاله به دنبال کدامیک از مقوله های ذیل هستیم؟

- کارکنان ما چقدر به استراتژی سازمان خود باور دارند؟
- کارکنان ما چقدر به استراتژی سازمان خود ایمان دارند؟
- کارکنان ما چقدر به استراتژی سازمان خود اعتماد دارند؟

نگاهی کلی به محتوای این سوالات، به سادگی می تواند این دیدگاه را ایجاد نماید که باور استراتژیک و یا معیارهای صحت و درست بودن یک استراتژی از منظر کارکنان این مکتب، حول ۲ زیرمولفه کلیدی استوار است:

✓ آیا استراتژی شرکت، نتایج نهایی خوبی را به دنبال می آورد یا خیر؟ (معیارهای نتیجه گرایی استراتژی)

✓ آیا استراتژی، توسط افرادی دیصلاح و مشروع تدوین شده یا خیر؟ (معیارهای مشروعیت و صلاحیت تیم تدوینگر)

طرفداران مکتب برنامه ریزی استراتژیک، زمانی در مکانیزم ذهنی خودشان، یک استراتژی را خوب یا بد می دانند که آن استراتژی، زاییده یک روش منطقی، گام به گام، و سلسله مراتبی در تدوین باشد و از فرایندی منظم و منطقی پیروی کرده باشد (لینچ، ۲۰۰۷). این فرایند

مسیر پر پیچ و خم مدیریت استراتژیک را در چهار بعد به صورت جامع، گرافیکی، یکپارچه شده و ساخت یافته ترسیم کرده است. حرکت سازمان ها را در این مسیر طولانی هموار می نماید و به آنها در یک نگاه نشان می دهد که در کجای این مسیر ناهموار قرار دارند. اما در یکی از ماجول های متامدل پوینت، مقوله آگاهی استراتژیک، مورد سنجش قرار گرفته است. در این مدل، برای مولفه های آگاهی استراتژیک، ابزار کاربردی نیز طراحی شده که در شرکت همراه اول تجربه شده است.

آگاهی استراتژیک در محدوده مرز سازمانی (دانشگاه نبراسکا، ۲۰۱۲): تیمی از محققین دانشگاه نبراسکا در پژوهش خود به بررسی شیوه سنجش مولفه آگاهی استراتژیک پرداخته اند. ایشان در این مقاله، اشاره نموده اند که: " آگاهی استراتژیک به درجه ای بر می گردد که واحدهای توسعه دهنده مرزهای سازمانی (نظیر: پاسخ دهندگان تلفن در شرکتهای خدمات پس از فروش، متخصصان بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش شرکت)، نظرشان در خصوص استراتژی کلان سازمان همسو با نظرات مدیران ارشد (نظیر کمیته مدیریت راهبردی و یا مدیر ارشد اجرایی یا CEO) می باشد.

تحقیق انجمن بهره وری آسیا (BPIR) در سنجش مشارکت استراتژیک کارکنان: انجمن بهره وری آسیا، ابزارهای متعددی را برای سنجش نظامهای مختلف مدیریت سازمانها تعریف و طراحی نموده و برخی از ابزارهای آن ناظر به مقوله استراتژی می باشد. این مدل، یک مولفه جدید برای سنجش مشارکت استراتژیک معرفی می کند که همان: همسویی برنامه های عملیاتی کارکنان با چشم انداز سازمان است. و برای آن یک ابزار می دهد.

تحقیق دانشگاه کورنل (استوارت ۲۰۰۱) در سنجش مشارکت استراتژیک کارکنان: محققین دانشگاه کورنل در تحقیقی که نتایج آن در سال ۲۰۰۱ در مقاله ای تاکید کرده اند که سنجش مشارکت استراتژیک کارکنان، فقط در همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمان خلاصه نمی شود بلکه برنامه روزانه کارکنان نیز باید با استراتژی همسو شود.

گانه مرادده استراتژیک، لازم است کلیه سوابق تحقیقاتی در یک جدول و در کنار یکدیگر مورد توجه قرار گیرد. این جداول نشان می‌دهد نقطه تمرکز هر یک از مدلها بر چه مولفه‌هایی استوار بوده است.

منطقی، در کلیه فازهای برنامه ریزی استراتژیک اعم از فاز تدوین ارکان جهت ساز، فاز تدوین اهداف کلان و سیاستها، و فاز تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی بایستی رعایت شده باشد.

در جمع بندی بخش مرور ادبیات نظری و به منظور دستیابی به یک مدل اولیه از هر یک از مولفه‌های سه

جدول ۱- مقایسه تطبیقی مدل‌های توصیف زیرمولفه‌های آگاهی استراتژیک

مدلها/زیرمولفه‌ها	آگاهی از مفاهیم نظری	آگاهی از سابقه و بافت برنامه استراتژیک	آگاهی از محتوای سند برنامه استراتژیک شرکت	برخورداری از تفکر استراتژیک
متامدل پوینت	توجه شده است	توجه شده است	توجه شده است	-
تحقیق نبراسکا	-	-	توجه شده است	-
تحقیق شبکه آگاهی	-	-	-	توجه شده است

بنابراین، همین ۴ مولفه را به عنوان مدل مبنا برای مقوله آگاهی استراتژیک می‌پذیریم.

جدول ۲- مقایسه تطبیقی مدل‌های توصیف کننده زیرمولفه‌های مشارکت استراتژیک

مدلها/زیرمولفه‌ها	همسویی اهداف فردی و سازمانی	همسویی نظام پاداش	همسویی شایستگی	همسویی برنامه عملیاتی کارکنان	مشارکت کارکنان در مرحله تدوین
مدل سازمان استراتژی محور	توجه شده است	توجه شده است	توجه شده است	-	-
مدل I-BSC	توجه شده است	توجه شده است	-	-	-
مدل سنچس آمادگی	-	-	توجه شده است	-	-
مدل BPIR	-	-	-	توجه شده است	-
تحقیق ERASMUS	-	توجه شده است	توجه شده است	توجه شده است	-
تحقیق Cornell	-	-	-	توجه شده است	-
مدل‌های تدوین	-	-	-	-	توجه شده است

بنابراین، همین ۵ مولفه را به عنوان مدل مبنا برای مقوله مشارکت استراتژیک می‌پذیریم.

جدول ۳- مقایسه تطبیقی مدل‌های توصیف کننده زیرمولفه‌های باور استراتژیک

مدلها/زیرمولفه‌ها	باور به صلاحیت تیم تدوینگر	باور به نتایج و پیامدها	باور به منطق تدوین
طرفداران مکتب تفکر استراتژیک	توجه شده است	توجه شده است	-
طرفداران مکتب برنامه ریزی	-	-	توجه شده است

بنابراین، همین ۳ مولفه را به عنوان مدل مبنا برای مقوله باور استراتژیک می‌پذیریم. مدل‌های پایه مولفه‌های ۳گانه مرادده استراتژیک در شکل ۱ ملاحظه می‌شود.

مطالعه حاضر از این منظر توسعه ای تلقی می گردد که رویکردها، مولفه ها و روابط جدیدی در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق در بافت بومی صنایع کشور بدست می دهد.

به منظور توسعه مدل مراوده، از روش "تحقیق کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا با روش شابلونی (کدگذاری و مقوله بندی)" استفاده شد. جامعه خبرگان موردنظر جهت مشارکت در پژوهش، شامل متخصصان و خبرگان صنعت خودرو در زمینه مسائل مدیریت استراتژیک می باشند. تعداد ۱۵ مصاحبه با خبرگان انجام شد و بعد از مصاحبه دهم، محقق به اشباع نظری، پاسخ ها و گویه های تکراری رسید. با عنایت به اینکه، اطلاعات میدانی تحقیق حاضر در ۲ مرحله: یکی در مرحله توسعه مدل مراوده و دیگری در مرحله توزیع و عودت پرسشنامه ها می باشد جامعه آماری این تحقیق به شرح زیر قابل توضیح است.

در مرحله توزیع پرسشنامه ها بنا نبوده که از تمام شرکتهای خودروساز، مولفه های سنجش مراوده احصا شود، تعداد متوسط نیروی انسانی شرکتهای خودروساز اصلی در لایه مدیران نزدیک به ۱۰۰ نفر می باشد لذا با توجه به فرمول کوکران، تعداد نمونه موردنظر محاسبه گردید. بعد از طراحی مدل توسعه یافته، نسبت به اعتبارسنجی روش تحقیق و شیوه تحلیل (روایی و پایایی در تحقیق کیفی) اقدام شد. پژوهش های کمی تاکید زیادی بر پایایی و روایی در سنجح های مورد استفاده دارد. با این وجود موضوعات روایی و پایایی در پژوهش های کیفی گرچه متفاوت اما حائز اهمیت است و باید به شکل خاص خود انجام شود. برای افزایش پایایی در پژوهش های کیفی، ۲ نکته را باید مورد توجه قرار داد که محقق در این مقاله مورد توجه قرار داد:

الف) پژوهشگر باید به طور صریح، پیش داشته های مفهومی خود را بشناسد و در تحلیل داده ها، هوشیارانه عمل کند. باید اجازه دهد که یافته آنها، او را شگفت زده کند و

ب) در مرحله کدگذاری موضوعات یا مقوله ها، مقایسه های درون و بیرون مورد استفاده قرار گیرد.



شکل ۱- ابعاد سنجش مراوده استراتژیک

بوضوح مشخص است که این چارچوب نظری، اولاً جامع نیست چون زیرمولفه های ذیل آن بصورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته و ثانياً مدلی متناسب با ماهیت صنعت (و بطور خاص صنعت خودرو) نمی باشد بنابراین لازم است تا کار کیفی و اکتشافی انجام شود تا مولفه های زیرمجموعه عناصر ۳ گانه مراوده استراتژیک شناسایی و روابط میان آنها در صنعت مورد تدقیق و بررسی قرار گیرد.

۳- روش انجام پژوهش

روش کلی تحقیق حاضر، ترکیب روشهای تحقیق کمی و کیفی (Mix Method) می باشد. این تحقیق در بخش مدلسازی، عمدتاً مبتنی بر روش تحقیق کیفی با بکارگیری تحلیل تم و/یا محتوا (Content Analysis) مصاحبه ها می باشد و مدل استخراج شده نیز از طریق الگوهای کیفی مناسب، اعتبارسنجی می شود. این تحقیق در بخش اعتبارسنجی نهایی پرسشنامه (سازه عملیاتی برای مدل مفهومی)، از روشهای تحقیق کمی مبتنی بر روشهای آماری (معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیون) استفاده می کند. به منظور گردآوری اطلاعات از روشهای مختلف مشتمل بر روش کتابخانه ای (بررسی اسناد، مقالات، کتابها و گزارشهای داخلی و بین المللی)، روش تحقیق میدانی (در قلمرو صنعت خودرو) استفاده می شود. ابزارهای گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک می باشد.

اساس تکنیک شابلونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به سوال های مصاحبه و میزان ساختاریافتگی مصاحبه، رویکردهای مختلفی برای تحلیل داده ها وجود دارد. در حقیقت، چون شیوه های کیفی به صورت مجزا درون بسیاری از رشته های علمی ظهور یافته اند، تعداد فنون مختلف تحلیل داده ها زیاد و متعدد است. مایلر و کراب تری (۱۹۹۸)، برای تخلیص رویکردهای مختلف برای تحلیل داده ها، چارچوب مفیدی ارائه دادند. آنها چهار رویکرد اصلی را پیشنهاد کردند که فنون تحلیلی می تواند درون آنها طبقه بندی شود: در این تحقیق از رویکرد کدنامه ای (شابلونی)، نتایج مربوط به تحلیل تم و محتوای مصاحبه ها در جدول ۴ خلاصه شده است.

گردآوری داده های کیفی با هدف تحلیل آنها یکی از مراحل مهم بکارگیری نظریه تحلیل محتوا در این پژوهش بود. این داده ها، حاصل اطلاعاتی است که محقق از طرق متفاوتی همچون مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه و بررسی مستندات و متون موجود گردآوری نموده است. در این پژوهش، ابتدا کلیه یادداشت های حاصل از جلسات و بررسی مستندات تنظیم و سازماندهی شد و سپس تمامی متون، خط به خط مورد تحلیل محتوایی قرار گرفته و بررسی گردید.

خروجی این مرحله تدوین ۱۶۰ مورد داده بود که در مرحله کدگذاری باز به ۷۸ مفهوم تبدیل شده و پس از کدگذاری محوری به ۱۶ مقوله منجر گردید که منجر به شناسایی زیرمولفه های مرادبه به شرح زیر شد:

مولفه های آگاهی استراتژیک

مباحث فراوانی در خصوص آگاهی ذهنی کارکنان در بافت بومی صنایع ما مطرح بود که مورد توجه و تاکید قرار گرفت. بسیاری از مشارکت کنندگان در تحقیق، پا را از مقوله آگاهی های عمیق ذهنی فراتر گذاشته و به موضوع آگاهی تجربی اشاره نمودند. مدل نهایی آگاهی استراتژیک حاصل از جمع بندی یافته های تحلیل کیفی در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.

دو نکته فوق در این پژوهش رعایت شد و روایی روش مورد تایید خبرگان قرار گرفت.

در تمام پژوهش هایی که داده های تحقیق از طریق تحلیل محتوا به دست می آید، برای اعتماد به کدگذاری مقوله ها و در نتیجه رعایت اصل عینیت، لازم است ضریب قابلیت اعتماد (پایایی) برای هر مقوله تحقیق، جداگانه محاسبه شود. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد، از فرمولی که ویلیام اسکات^۳ برای مقیاس اسمی ارائه کرده، استفاده شد. روشی که اسکات ارائه کرده، از دیگر روش های محاسبه ضریب قابلیت اعتماد مناسب تر است، زیرا که تعداد زیرمقوله ها را در محاسبه ضریب در نظر می گیرد و بر این اساس ضریب محاسبه شده، دقیق تر می باشد. این آزمون ارزش های طبقات را هم در نظر می گیرد و توافق های شانسی را در محاسبه ضریب پایایی اصلاح می کند. ضریب اسکات توافق شانسی یا توافق مورد انتظار را بر پایه دفعاتی که ارزش هایی خاص یک طبقه مود استفاده قرار گرفته محاسبه می کند. بنابراین توافق مورد انتظار بر پایه نظریه احتمال به دست می آید. (فرمول اسکات) بطور معمول، ضریب قابلیت اعتماد مورد پذیرش برای اکثر تحقیقات بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است؛ اما تحقیقاتی که برای اولین بار وارد عرصه های جدید می شوند و دارای مفاهیمی هستند که ارزش تحلیلی بالایی دارند، می توانند سطح قابل پذیرش را کمی پایین بیاورند. به هر حال تحقیقات اساسی و مهم در تحلیل محتوا که ضریب قابلیت اعتماد آنها از ۷۰ درصد کمتر باشد، برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار تحقیق با مشکل روبرو خواهند بود. (رایف، ۱۳۸۲)

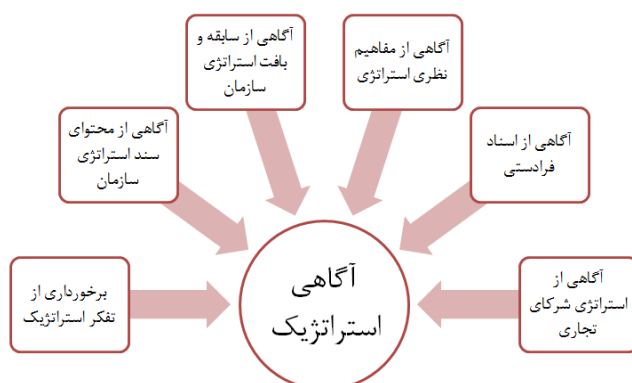
در این تحقیق، نتایج کدگذاری مقوله ها بر اساس روش اظهارنظر خبرگی با فرمهای اسکات، مورد تدقیق قرار گرفت که نتایج آن حاکی از متوسط قابلیت اطمینان ۷۵٪ بود.

۴- تحلیل و یافته های داده های کیفی

در بخش تحلیل کیفی از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان به روش تکنیک گلوله برفی، تلاش شد تا زیرمولفه های مدل مرادبه استراتژیک احصا گردد و همانطور که عنوان شد با روش تحلیل محتوا بر

جدول ۴- تحلیل محتوا و مقوله بندی در تحلیل کیفی برای مولفه های مراوده استراتژیک (آگاهی، مشارکت، و باور)

کد مقوله	عنوان مقوله (Category Labeled)	کدهای مرتبط مصاحبه ها	فراوانی نت در مقوله	فراوانی نت در مقوله (درصد) OA	درصد توافق موردانتظار EA (خبرگان)
م-۱	همسویی اهداف و برنامه ها	۲-۱ ۲-۲ ۱-۴ ۳-۵ ۲-۷ ۱-۹	۰,۶	۶۰	۷۰
م-۲	مشارکت واقعی در تدوین	۱-۱ ۲-۴ ۱-۵ ۳-۷	۰,۴	۴۰	۸۰
م-۳	فرهنگ سازمانی متناسب	۳-۱ ۱-۲ ۱-۳ ۲-۵ ۲-۶ ۱-۷ ۱-۱۰	۰,۷	۷۰	۶۰
	ثبات مدیریت	۳-۴ ۳-۵ ۲-۸ ۱-۹	۰,۵	۵۰	۹۰
م-۵	اتصال انگیزش به راهبرد	۱,۵-۱, ۵-۲, ۴, ۶, ۷-۲, ۹-۱, ۱۰-۱	۰,۷	۷۰	۷۵
آ-۱	دانش روز	۱-۱, ۱-۲, ۱-۵, ۲-۷, ۲-۹, ۱-۱۰	۰,۶	۶۰	۱۰۰
آ-۲	شناخت از صنعت	۱-۱, ۲-۲, ۳-۲, ۱-۵, ۱-۸	۰,۴	۴۰	۸۰
آ-۳	اجماع بر سند	۱-۱, ۳-۱, ۴-۴, ۱-۸, ۲-۹, ۲-۱۰	۰,۶	۶۰	۶۰
آ-۴	رهبری عمل گرا	۱-۱, ۲-۱, ۳-۲, ۳-۵, ۱-۸, ۱-۱۰	۰,۵	۵۰	۵۰
آ-۵	آگاهی از شرکا	تمام کدها به استثنای ۷	۰,۹	۹۰	۴۰
آ-۶	آگاهی از اسناد فرادست	۲-۲, ۴-۴, ۳-۵, ۴-۵, ۱-۸	۰,۵	۵۰	۵۰
ب-۱	واقع گرایی	۱-۱, ۲-۲, ۳-۵, ۱-۷, ۱-۹, ۲-۱	۰,۴	۴۰	۷۰
ب-۲	سیک رهبری	۱-۱, ۲-۱, ۲-۲, ۳-۳, ۴-۳, ۵-۳, ۶-۱, ۸-۱	۰,۹	۹۰	۶۰
ب-۳	کیفیت تدوین	همه کدها بجز ۱۰	۰,۹	۹۰	۹۰
ب-۴	نتایج راهبرد	۱-۱, ۲-۱, ۲-۶, ۱-۸, ۲-۹, ۳-۲	۰,۵	۵۰	۵۵
ب-۵	کنترل مدیران	۱-۱, ۲-۱, ۲-۶, ۳-۲, ۴-۳	۰,۵	۵۰	۵۰



شکل ۲- مولفه های نهایی آگاهی استراتژیک حاصل از تحلیل داده های کیفی

نیست اما به هر حال، به سختی در ناحیه متوسطی قرار می گیرد. نکته قابل توجه دیگر این است که در بخشی از نمونه آماری مربوط به لایه مدیران، اظهار شده بود که در هیچ دوره آموزشی نظری مرتبط با مفاهیم مدیریت استراتژیک شرکت نکرده اند. این امر نشانگر عدم تناسب نوع و سطح آموزشها با نوع و سطح لایه مدیریتی است.

- **آگاهی از استراتژی شرکای تجاری:** در مدل تحقیق، بر اهمیت این مولفه در صنعت خودرو بسیار تاکید شده بود. نتایج تحقیق نشان می دهد اصولاً شناخت عمومی مدیران و کارکنان نسبت به استراتژی شرکای تجاری صنعت خودرو پایین بوده و در وضعیت مناسبی قرار ندارد. گرچه سمت سازمانی مشارکت کنندگان مورد سوال قرار نگرفت اما شاید بتوان تصور نمود که همان میزان افرادی که شناخت بالایی از استراتژی شرکای تجاری بیان نموده اند، در زمره مدیران و کارکنانی هستند که احتمالاً در واحدهای بازرگانی یا تحقیقات بازار شرکتهای خودرویی فعالیت می کنند.

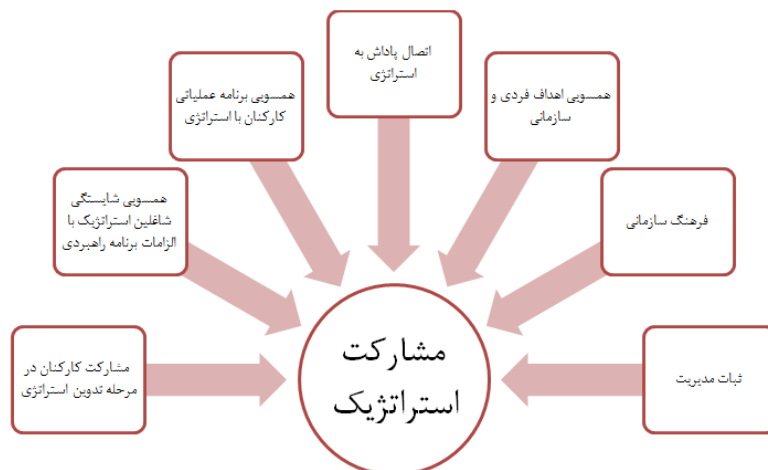
مولفه های مشارکت استراتژیک

در بخش مشارکت استراتژیک، نیز تاکیدات موضوعی روی شناسایی مولفه های بومی و روابط میان آنها در صنعت خودرو صورت گرفت. مدل پایه مشارکت به عناصری نظیر سیستمهای پاداش و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی تمرکز می کرد اما مدل توسعه یافته، مواردی را شناسایی که بطور خاص در صنعت خودرو حائز اهمیت می باشد و در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.

- **آگاهی از اسناد فرادستی:** و قابلیت تحلیل و نقد آنها، مولفه بسیار کلیدی در تبیین آگاهی استراتژیک محسوب می شود. گرچه مشخص شد که تعدد اسناد بالادستی در صنعت مورد بررسی وجود ندارد، اما اطلاع از برنامه های توسعه ملی در این صنعت، بعنوان یکی از ارکان آگاهی استراتژیک تاکید شده بود. گرچه در مولفه باور، تاکید شده که چنانچه باور به شدنی و اجرایی بودن این راهبردهای فرادستی وجود نداشته باشد، همپیوندی استراتژی با منابع انسانی، به شدت دچار آسیب می شود. این نکته اخیر در حدود ۶۵٪ از مصاحبه خبرگان مورد تاکید قرار گرفته بود.

- **آگاهی و اجماع روی محتوای برنامه استراتژیک:** در ادبیات موضوع، روی این مولفه تاکید شده بود. اما در بومی سازی مدل، به ابعادی فراتر از این مساله اشاره شد. صرفاً آگاهی از محتوا کافی نیست بلکه «اجماع و توافق در خصوص سند برنامه استراتژیک» مولفه ای کلیدی در آگاهی استراتژیک در بافت کسب و کار در کشور ایران محسوب می شود.

- **آگاهی از مفاهیم نظری استراتژی:** نتایج این تحقیق، حاکی از این است که تقریباً اکثریت قاطعی از مدیران میانی و کارشناسان دانشی شرکتهای عمده خودرویی، حداقل چند واحد نظری هم که شده و یا از طریق حضور در بعضی کلاسهای غیردانشگاهی و کاربردی، تا حدودی با مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک آشنایی دارند. با این حال، سطح این آشنایی ها در میان تمام لایه های مدیریتی و یا نمونه های آماری جمع آوری شده یکسان



شکل ۳- مولفه های نهایی مشارکت استراتژیک حاصل از تحلیل داده های کیفی

صنعت خودرو می باشد. به طور کلی، الگوها و روشهای بسیار اندکی در این حوزه تجربه شده است. جالب اینکه تحقیقات در سطح بین المللی نیز نشان می دهد که بسیاری از سازمانهای بزرگ و معظم دنیا نیز کماکان با این مشکل دست به گریبان هستند.

- همسویی برنامه عملیاتی با استراتژی: بصورت مشابه، این آیتم نیز تقریباً امتیازی معادل با همسویی اهداف فردی و سازمانی را به خود تخصیص داده بود. وضعیت این عامل در سطحی متوسط ارزیابی شده است. تلاشهای اخیر در صنعت خودرو برای کاربست تکنیک هایی نظیر کارت امتیازی متوازن، توانسته تا حدودی باعث شود نظام برنامه ریزی عملیاتی به نظام برنامه ریزی استراتژیک پیوند بخورد. گرچه ارزیابی ها و شناخت این مشاور نشان داد که شرکتهای خودرویی، لزوماً از الگوهای یکسانی برای تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی خود استفاده نمی کنند و طیفی از روشها و الگوها نظیر هوشین کانری، کارت امتیازی متوازن، مدل برایسون و غیره مورد استفاده قرار می گیرد.

- همسویی شایستگی با راهبرد: مفاهیم نوینی نظیر شناسایی مشاغل استراتژیک، و توسعه نظام های شایستگی در این قبیل مشاغل، نه تنها در صنعت خودرو، بلکه طبق تجربه محقق، در کلیه صنایع کشور، مفهومی ناآشنا و کم آشنا محسوب می شود. مشاغل استراتژیک، طبق تعریف، تنها ۱۰ درصد از

- «ثبات مدیریت و مدیریت خصوصی»، بطور خاص در مصاحبه با خبرگان بسیار مورد تاکید قرار گرفته بود. این اتفاق نظر وجود داشت که مشارکت استراتژیک در فضای دولتی یا شبه دولتی در کسب و کارهای کشور از جمله صنعت خودرو رخ نمی دهد. این پدیده با مقوله ثبات مدیریت نیز ارتباط و همبستگی بالا دارد. بدین معنا که در سازمانهایی که با شاخصهای بخش خصوصی سازگاری بیشتری دارند، میزان ثبات مدیریت بالاتر است.

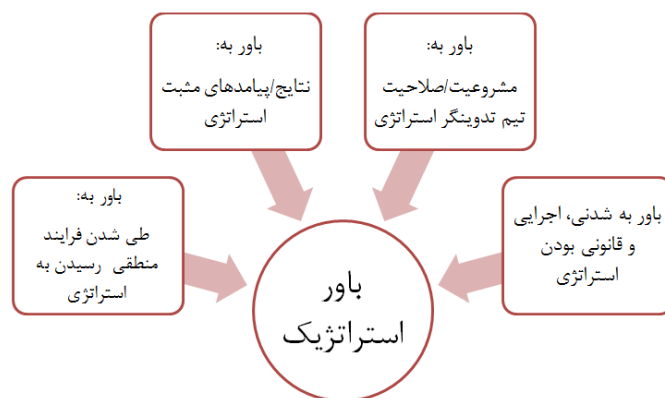
- همسویی اهداف فردی و سازمانی: بسیاری از شرکت کنندگان در تحقیق، همسو شدن اهداف فردی با سازمانی را به لحاظ تنظیم یا تدوین آن، متوسط رو به بالا ارزیابی کرده اند. به نظر می رسد سازمانهای خودرویی، تلاشهایی برای تدوین اهداف در سطح واحدهای سازمانی به عمل رسانده اند. با این وجود، درجه واقعی همسویی، با روش پرسشنامه و خوداظهاری قابل سنجش نیست و این تنها زمانی قابل ارزیابی است که مثلاً از طریق تکنیک هایی نظیر کارت امتیازی متوازن و یا ماتریس نقاط مرجع استراتژیک (SRP) مطمئن شویم که تلاش برای جاری سازی آبخارگونه استراتژی های شرکت انجام شده است.

- اتصال پاداش به استراتژی: به طور کلی، نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد استراتژیک، ضعف مشهود اکثر شرکتهای و سازمانها از جمله شرکتهای فعال در

مولفه های باور استراتژیک

در بخش باور استراتژیک: مولفه «باور به : واقع گرایی (شدنی، اجرایی، و قانونی بودن استراتژی)»، بطور خاص در بافت کسب و کارهای کشور از جمله صنعت خودرو، مورد تاکید مشارکت کنندگان در مصاحبه ها قرار گرفت. به نوعی می توان این مولفه را با مولفه صلاحیت تیم تدوینگر (ناظر به سبک رهبری ایشان) تلفیق نمود. نکته افتراقی که در ادبیات موضوع و تحقیقات بین المللی با بافت کسب و کار کشورمان وجود دارد و در مصاحبه ها نیز خود را نشان داد این بود که: "سبک رهبری تحول آفرین" کافی نیست. در محیط کسب و کار کشورمان، برای افزایش باور استراتژیک، "سبک رهبری عمل گرایانه" مورد تاکید بود. مولفه های باور استراتژیک در صنعت خودرو در شکل ۴ به تصویر کشیده شده است.

مشاغل یک شرکت هستند که بخش عمده موفقیت یک شرکت به توسعه شایستگی در آنها بستگی دارد. از طرفی طراحی مدل شایستگی^۴ برای این قبیل مشاغل کلیدی است تا بتواند مبنایی برای سنجش میزان آمادگی سرمایه انسانی در آنها قرار بگیرد. نتایج نشان می دهد گرچه سازمانها، در سالهای اخیر با مدل های مبتنی بر مدیریت شایستگی محور نیروی انسانی آشنا شده اند و حتی پروژه هایی در حوزه طراحی مدل شایستگی و نیز برگزاری کنون های ارزیابی انجام شده است، اما در زمینه شناخت دقیق مشاغل استراتژیک، کارهای اساسی انجام نشده است به گونه ای که گاهی مشاغل مدیریتی، معادل با مشاغل کلیدی یا استراتژیک در نظر گرفته می شود.



شکل ۴- مولفه های نهایی باور استراتژیک حاصل از تحلیل داده های کیفی

گامها و مراحل مختلف یک مدل برنامه ریزی استراتژیک می باشد. همانطور که اشاره شد نتیجه تحقیق نشان می دهد تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک با مدل های مختلف نظیر هوشین کانری، برایسون، کارت امتیازی متوازن، دیوید و ... حداقل یک بار در سازمانهای خودرویی کشور تجربه شده است.

• باور به واقع گرایی و پابرجایی: امتیاز بسیار پایین در این مولفه، نشان می دهد مشارکت کنندگان معتقد هستند که استراتژی شرکتشان با مجموعه عوامل و شرایط محیطی داخلی و بیرونی سازگار نیست و اصطلاحاً مبتنی بر نمی باشد. متأسفانه تصمیم گیری

در بخش استراتژی شدنی و اجرایی، ارتباط مستحکمی میان این موضوع با مقوله استراتژی پابرجا (لشکر بلوکی، ۱۳۹۳) وجود دارد. استراتژی پابرجا (استراتژی استوار یا محکم) نوع خاصی از استراتژی است که در برابر رخ دادن هر سناریویی، قابل دوام، ماندنی و ریست پذیر باشد. (کاناواوی و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۲۱۳). مدیران استراتژی را ترجیح می دهند که آسیب پذیری کمتری در برابر رخدادهای بیرونی و مشکلات درونی داشته باشد و واقعی تر باشد. به چنین استراتژی ای که در برابر رخدادهای نسبتاً غیر حساس باشد، استراتژی پابرجا گویند (ریبستین و چاسیل، ۲۰۰۴، ص ۴۲۰)

• باور به فرایند منطقی رسیدن به استراتژی: فرایند منطقی رسیدن به استراتژی، اصولاً ناظر به برداشتن

ها در شرایط خلا، عدم دخالت کارشناسان اجرایی که دارای اطلاعات واقعی بازار می باشند در فرایندهای تدوین استراتژی و نیز عدم انجام مطالعات کافی و وافی در مراحل تحلیل و تجزیه اطلاعات، باعث می شود سازمانها، استراتژی هایی را تدوین نمایند که با مجموعه واقعیات همخوانی و تناسب ندارد و همین امر، منجر به قضاوت کارکنان مبنی بر اجرایی یا شدنی نبودن استراتژی شرکت می شود.

- باور به مشروعیت و صلاحیت تیم تدوینگر: این باور در آن دسته از پرسشنامه هایی که تفکر استراتژیک مدیران ارشد را بالا ارزیابی نموده اند، بالا ارزیابی شده است. در مجموع به نظر می رسد، باور به تیم رهبری تحول آفرین و یا باور به سبک رهبری پراگماتیک در یک سازمان خودرویی، می تواند روی باور قلبی کارکنان به استراتژی موثر باشد. البته به دلیل تغییرات مدیریتی و نبود ثبات مدیریتی، این امر بصورت خوبی محقق نشده است و باور به مشروعیت و صلاحیت تیم رهبری تدوین استراتژی، در سطح متوسطی ارزیابی شده است.

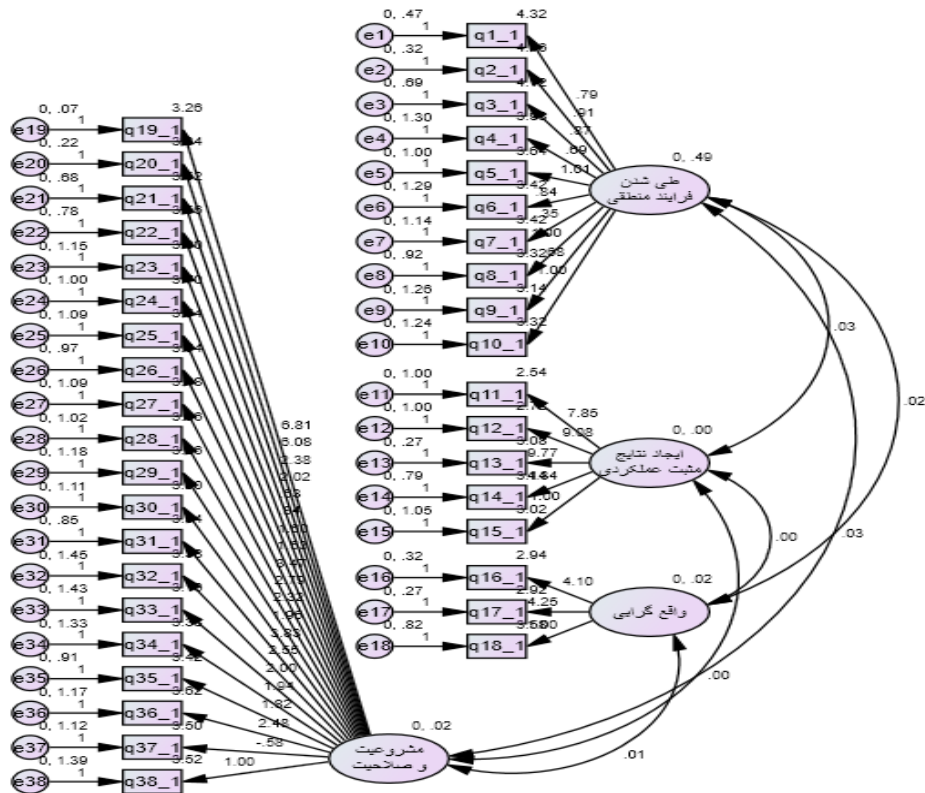
۵- تحلیل و یافته های داده های کمی

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده با ابزار مناسب (که در این پژوهش؛ مجموعه ای از پرسشنامه ها بوده) بوسیله نرم افزار آماری (که در این تحقیق Lizrel بوده است) پس از تلخیص و کدبندی، پردازش شد تا بتوان بین داده ها و فرضیات تحقیق ارتباط برقرار نمود و به پاسخ مورد نظر دست یافت. ابتدا برای ورود به تحلیل مسیر باید ابزارهای پژوهش جهت تعیین اعتبار سازه مورد تحلیل تاییدی قرار گیرد. برای تایید هر یک از متغیرها، همچنین گویه های مربوط به هر یک از آنها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. زمانی که مدل دارای ویژگی های همانندی باشد امکان آزمون و ارزیابی

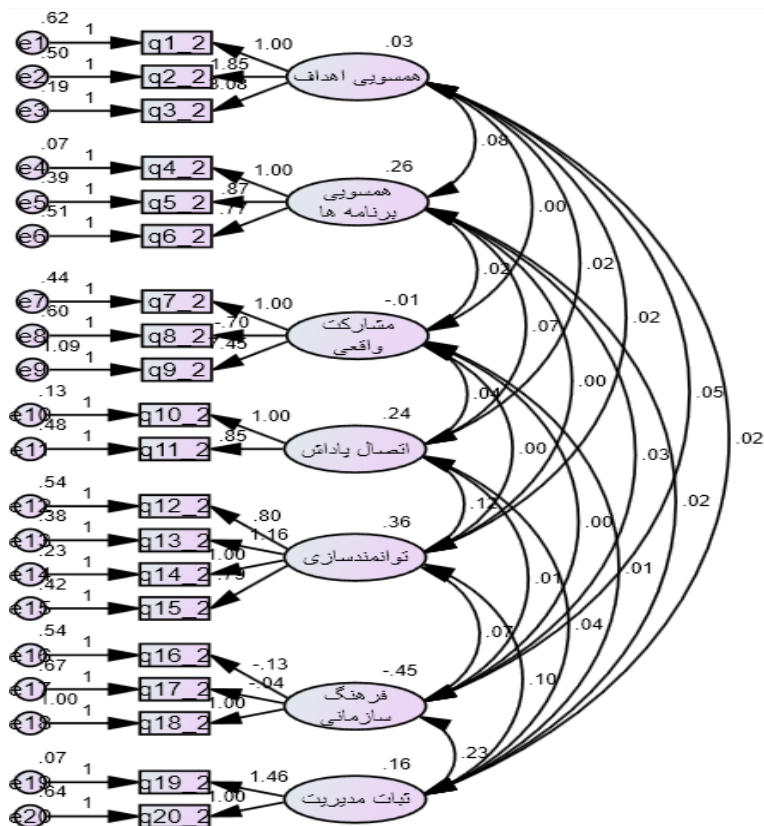
مدل فراهم می شود. جهت ارزیابی مدل شاخص های متعددی وجود دارد که در سه دسته کلی شاخص های مطلق، نسبی و تعدیل یافته معرفی شده اند. برای قبول روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشان گرهای آن سازه، لازم است نشان داده شود که بین این نشان گرها (مثلا سوالات و تست های فرعی) هماهنگی و همسویی وجود دارد. تحلیل عاملی تأییدی احتمالاً مفیدترین روشی است که به برآورد پارامتر و آزمون های فرضیه ها با توجه به تعداد عامل های زیربنایی روابط میان مجموعه نشانگرها می پردازد (هومن، ۱۳۸۸). در این مقاله و به منظور پرهیز از ارائه نمودارهای متعددی که حول مولفه های ۳ گانه بوده است، نتایج تحلیل ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی را برای یکی از مولفه ها بیان می کنیم. بدیهی است تحلیل مشابهی برای سایر مولفه ها نیز صورت گرفته است.

در شکل ۵، مدل اندازه گیری ابعاد متغیر باور استراتژیک را در حالت ضرایب استاندارد شده و معنی داری ملاحظه می شود.

با توجه به اینکه مقدار احتمال کای دو بزرگتر از ۰,۰۵ محاسبه شده، بنابراین فرض صفر مبنی بر برازش مدل رد نمی شود و مدل پذیرفته می شود. شاخص های برازش مدل در جدول ۵ ملاحظه می شوند که نشان دهنده برازش مناسب مدل است.



شکل ۵- مدل سنجش ابعاد متغیر باور استراتژیک



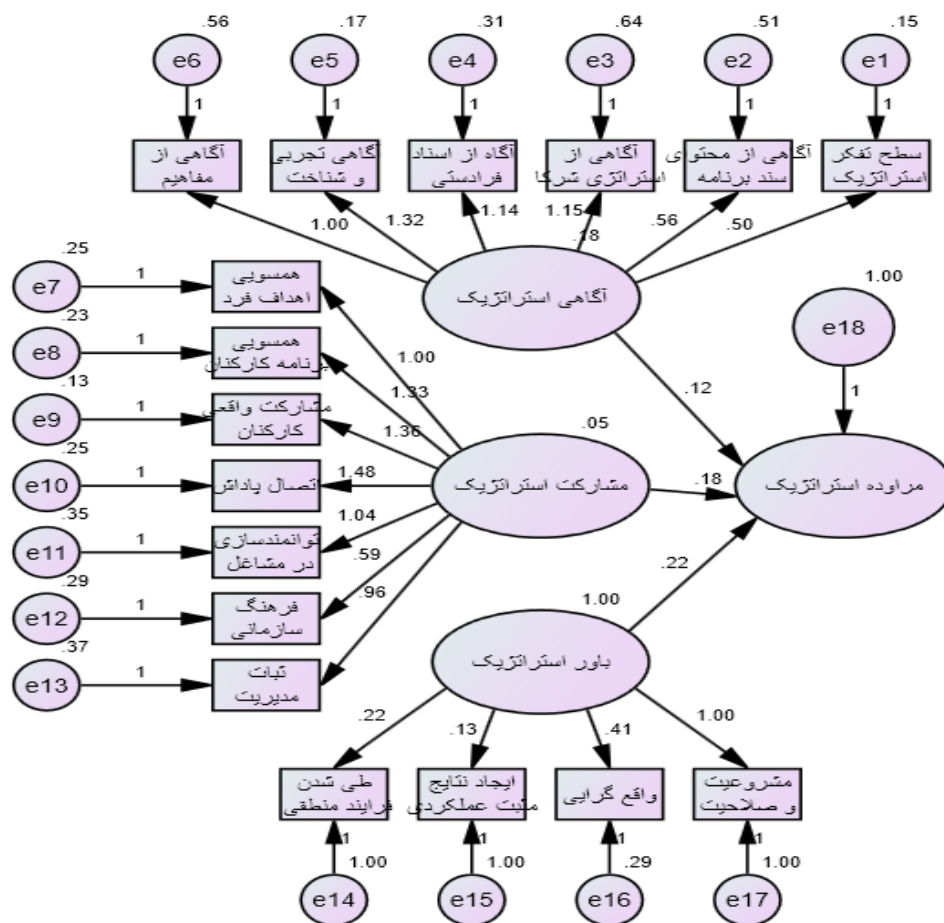
شکل ۶- مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مشارکت استراتژیک با ضرایب مسیر

جدول ۵- شاخص های برازش مدل باور استراتژیک

مشخصه	برآورد
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)	۲,۶۹
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰,۰۶۵
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰,۸۶
شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)	۰,۸۹
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰,۹۲۱
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰,۹۱۸

تجزیه و تحلیل قرار دهد (قاسمی، ۱۳۹۲، ص ۲۲۱). پس از بررسی و تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل تحقیق ترسیم و روابط بین متغیرهای مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مورد ابتدا از شاخص‌های برازش اطمینان حاصل می‌کنیم و سپس به سراغ بررسی روابط مفروض بین متغیرهای پنهان می‌رویم.

در نهایت حاصل جمع بندی تحلیل داده های کمی را می توان در مدل معادلات ساختاری مربوطه ملاحظه نمود. در یک معادله ساختاری به معنای عام، پژوهشگر از طرفی به دنبال آن است که مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه‌ای از معرف‌ها اندازه‌گیری کرده و از طرف دیگر روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان را مورد



شکل ۷- مدل معادلات ساختاری مراوده استراتژیک با ضرایب مسیر

اضافه نموده است. از طرفی، جایزه مذکور، صرفاً تا سطح معیارها و زیرمعیارها، پیش رفته است در حالی که تحقیق حاضر توانسته است به طراحی پرسشنامه ها و ابزارهای عملیاتی برای سنجش مولفه ها بپردازد.

- همچنین این تحقیق در مقایسه با روش کارت امتیازی متوازن فردی، که صرفاً بر مقوله همسوسازی اهداف و برنامه های عملیاتی فرد، واحد و سازمان تاکید می کند، به مولفه هایی فراتر از نظام طرحریزی استراتژیک پرداخته است که مشتمل بر همسویی نظام پاداش استراتژیک و نیز همسویی نظام شایستگی استراتژیک کارکنان با استراتژی می باشد.

در بخش باور استراتژیک:

- تحقیق حاضر به مقوله های شدنی بودن، اجرایی بودن، و قانونی بودن استراتژی های سازمانی پرداخته است که تعریف باور استراتژیک را فراتر از تعاریف ارائه شده از منظر مکاتب تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک می کند.

سوال دوم تحقیق: روابط میان مولفه های مرادده استراتژیک چگونه است؟

در این تحقیق مشخص شد که مولفه آگاهی استراتژیک، در تمامی صنایع خودرویی، محرک و پیشران اصلی مشارکت و باور قلبی استراتژیک محسوب می شود. اقدامات مرادده استراتژیک به دلیل وسعت و تنوع، بدون وجود چتر برنامه راهبردی منابع انسانی، اقدامی غیریکپارچه و ناهماهنگ محسوب می شود.

بر اساس یافته های تحقیق، پیشنهادات مختلفی به صنایع کشور از جمله صنعت خودرو می توان ارائه نمود: به شرکتها و سازمانهای خودرویی کشور توصیه می شود:

◀ برای افزایش آگاهی استراتژیک از موضوعات راهبردی شرکت های خودرویی، در تیمها و کمیته های تدوین راهبرد، ترکیبی از نیروهای جوان با دانش و نیروهای باتجربه را قرار دهند.

◀ برای افزایش آگاهی استراتژیک مدیران خصوصاً نسبت به راهبرد شرکای تجاری، حتماً مطالعه عمیق شرکای تجاری را در دستور کار واحدهای سازمانی

نتایج تحلیل داده های کمی، ضمن آنکه نشانگر برآزش مناسب مدل در ابعاد ۳ گانه باور، مشارکت و آگاهی استراتژیک بود در عین حال توصیف کننده روابط میان مولفه های مدل بود که در قسمت جمع بندی و در پاسخ به سوالات تحقیق اشاره می شود.

۶- جمع بندی

بر اساس یافته های تحقیق حاضر، می توان به ارائه یک جمع بندی حول سوالات کلیدی تحقیق پرداخت.

سوال اول تحقیق: مولفه های مرادده استراتژیک در صنعت کدام است؟

نتایج تحقیق نشان داد که زیرمولفه های مرادده استراتژیک در بافت بومی صنایع کشورمان، متنوع و پیچیده بوده و نیازمند توجه جدی به آنها به منظور اطمینان از اجرایی شدن استراتژی های سازمان می باشد.

در بخش آگاهی استراتژیک:

- در مقایسه با تحقیقات انجام شده توسط "شبکه آگاهی استراتژیک" و سایر منابع مربوط به مقوله تفکر استراتژیک، این پژوهش توانسته است مولفه های آگاهی را به سمتی فراتر از تفکر استراتژیک سوق دهد. همچنین این پژوهش توانسته است در مقایسه با این مدل، ابزار مناسبی را برای سنجش مقوله تفکر استراتژیک در صنعت خودرو با تلفیق پرسشنامه های لیدکا و هامل ایجاد کند.

- در مقایسه با تحقیقات داخلی از جمله متامدل پوینت، این تحقیق دو مولفه بومی جدید را برای صنعت خودرو به زیرمولفه های آگاهی استراتژیک افزوده است که شامل آگاهی از اسناد فرادستی و نیز آگاهی از استراتژی شرکای تجاری می باشد. همچنین پرسشنامه ها و ابزارهای مربوطه، توسعه یافته تر است.

در بخش مشارکت استراتژیک:

- این تحقیق نسبت به معیار ۴ جایزه سازمان استراتژی محور (پالادیوم)، مولفه های جدیدی از جمله ثبات مدیریت و تناسب فرهنگ سازمانی را در تبیین و توصیف مقوله مشارکت استراتژیک در صنعت خودرو

رفع شکاف فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب توصیه می شود.

◀ نظام های شایسته پروری، شایسته گزینی، و شایسته سالاری را در تاروپود نظامهای مدیریتی خود قرار دهند و همواره سعی کنند از طریق ایجاد نظام کارراهه شغلی و جانشین پروری، ضمن حفظ سطح مناسبی از ثبات مدیریتی، خلاهای مدیریتی آینده را از امروز شناسایی و مرتفع نمایند.

◀ از مدل ها و متدلوژی هایی برای تدوین برنامه استراتژیک سازمانهای خود استفاده نمایند که شرکتهای دیگر خودروبی دنیا نیز استفاده می کنند. استفاده از مدل های عمومی، دیگر پاسخگوی نیاز نخواهد بود و بایستی از الگوهای خاص متناسب صنعت استفاده کرد. همچنین چتر آینده پژوهی را بر حوزه برنامه ریزی استراتژیک خود بگسترانند و از رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مگاترند (Strategic plan with mega trend approach) در فرایندهای تدوین راهبرد خود استفاده کنند.

◀ با استفاده از روشهای پویاشناسی سیستم و سایر الگوهایی نظیر مدل تعالی سازمانی، ارتباط و همبستگی میان کسب نتایج عملکردی مالی و غیرمالی شرکت خود را با میزان پیاده سازی استراتژی، اندازه گیری نمایند. بتوانند ارتباط معناداری را میان رشد یا افول شاخصهای کلیدی عملکردی با تدوین و اجرای استراتژی نشان داده و تعبیر و تفسیر نمایند.

◀ از ترکیبی از روش های رهبری تحول گرا و پراگماتیسم در هسته اصلی تدوین راهبرد خود استفاده نمایند. تلاشهای مشخصی نمایند تا هسته رهبری سازمانی که تدوین کننده استراتژی ها و جهت گیری های شرکت است، نزد عموم کارکنان مقبولیت و مشروعیت وسیع داشته باشد.

محقق در جدول زیر کوشیده است، نوآوری های پژوهش حاضر را در ابعاد مختلف، توصیف نماید. امید است نتایج تحقیق مورد استفاده و بهره برداری محققان، پژوهشگران و فعالان صنعت قرار گیرد.

مختلف قرار دهند. از حضور برنامه ریزان شرکت در جلسات بازرگانی خارجی حمایت نمایند و آنها را نیز حتی المقدور، به ماموریت های مختلف داخل یا خارج از کشور برای تعاملات و مذاکره با شرکای تجاری اعزام نمایند.

◀ همواره تغییرات اسناد بالادستی و تحرکات سازمانهای ذینفع را در تدوین جهت گیری های صنعت خودرو مورد پایش قرار دهند. ایجاد یک واحد مطالعات یا تحقیقات بازار مستقل که به صورت ادواری، گزارشاتی را از تحرکات صنعت خودرو تنظیم نموده و به هیات مدیره ارائه می نماید ضروری است.

◀ نظامهای برنامه ریزی عملیاتی همسو با راهبرد را هرچه بیشتر و بیشتر در تناسب با ماهیت صنعت و شرکت خود مورد استفاده قرار دهند. برای همسوسازی برنامه های عملیاتی با استراتژیک خود از سیستم برنامه ریزی شرکتهای معظم خودروبی بین المللی نظیر هیوندای، تویوتا، ولوو، جنرال موتورز و .. الگوبرداری نمایند. گزارشات سالانه (Annual Report) این شرکتهای را به صورت مستمر مطالعه نموده و آموزههایی در جاری سازی برنامه های راهبردی به واحدهای سازمانی را از آنها بیاموزند.

◀ در سیستمهای آکورد و پاداش دهی خود تجدیدنظرها را اساسی انجام دهند. سیستمهای آکورد مبتنی بر افزایش سطح تولید، دیگر برای شرکتهای خودروبی استراتژی محور پاسخگو نیست. از طرفی آن دسته از سیستمهای پاداش و آکورد، که ارتباط ناملموس و نامشهودی با نتایج واقعی عملکرد سازمان دارند نیز محرک های لازم را ایجاد نمی کند.

◀ با استفاده از روشهایی مثل ارزیابی همسویی فرهنگ سازمانی با استراتژی با ابزار Watson CAT، کاملا مشخص نمایند که به چه نوع سیستم فرهنگی مشتمل بر ارزشها، باورها، و نمادهای رویی فرهنگ سازمانی احتیاج دارند. شکاف فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی را اندازه گیری نموده و برنامه هایی را برای تغییر و مدیریت گذار فرهنگی در بلندمدت برای خود طراحی و به اجرا گذارند. بکارگیری ابزارهای مثل Cultural web برای ایشان در زمینه

- 10) Al-Ghamdi, Salem. M. "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience" *European business review*, 98.6. 1998. Pp. 322
- 11) Jackson M., C.: *Creative Holism for managers*, Kluwer/Plenum: London, 2003, pp. 227-300
- 12) Prewitt, J. E., Weil, R. and McClur, A.Q.: "A complex adaptive system approach to strategic planning", *Asian journal of business and management sciences*, Vol. 1 No.11, 2002. Pp 94-99
- 13) Carter Colin., *Determining Industry policy*, Australian journal of management, June 1992
- 14) Kaplan Robert S. *Building strategy focused organization with Balanced Scorecard*, BSC Collaborative, www.bscol.com
- 15) Team Building, force field analysis, http://www.accelteam.com/techniques/force_field_analysis. HTML 2004
corecard performance management methodology, <http://oamweb.osec.doc.gov/BSC/guide.HTM>, 2000

محور	جدید بودن/نوآوری خاص
مفهوم سازی	نوآوری طرح حاضر، تبیین و توسعه مدل مرادده استراتژیک در صنعت خودرو می باشد به گونه ای که تعداد مولفه ها و روابط میان آنها در این صنعت در مقایسه با مدل‌های پایه ای که از ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین استخراج شده بود، تنوع بیشتری دارد.
ابزارسازی	نوآوری طرح حاضر، تهیه یک جعبه ابزار (Toolbox) کامل برای سنجش مولفه های مرادده استراتژیک مشتمل بر آگاهی، مشارکت، و باور می باشد.
مشارکت	یکی از ویژگی های ممتاز طرح حاضر، استفاده از طیفی از مشارکت کنندگان در فازهای توسعه مدل پایه، اعتبارسنجی و ابزارسازی می باشد که این مشارکت، با همکاری طیفی از کارشناسان در صنعت صورت گرفت.

فهرست منابع

- ۱) امیرحسین صبورطینت، سونیا جلالی (۱۳۹۳)؛
متدولوژی توسعه مرادده استراتژیک در شرکتهای ایرانی، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، ایران
- ۲) رابرت کاپلان، دیودی نورتون (۲۰۰۵)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۸
- ۳) مجتبی لشکربلوکی، جاری سازی استراتژی، راهنمای گام به گام پیاده سازی در عمل، انتشارات اریاناقلم، ۱۳۹۰
- ۴) - کاترجان پی، رهبری تحول، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲.
- 5) Kaplan, R, S. & Norton, D.P, The office of strategy management, strategic finance (2005), 60-80
- 6) Kaplan, R, S. & Norton, D.P, The execution premium: linking strategy to operation for competitive advantage, Harvard business press, (2008): 4-12
- 7) Sewettianiuk, A. & Voitovici, O, Managing strategic communication, Master of communication thesis, University of Gothenburg, department of applied information technology, (2013): 17-25
- 8) Sterling, J, Translating strategy into effective implementation, strategy & leadership, (2003), 27-34
- 9) Mintzberg H, "The rise and fall of strategic planning". Prentice Hall: New York. 1994. Pp. 51-227

یادداشت‌ها

¹ Emergent countries

² Strategy Focused Organization

³ William Scott

⁴ Competency Model

Designing a model for assessment of “strategy communication” (Human resource linked to strategy)

AmirHossein Sabourtinat

PhD student, management (HRM), Tehran University, (Corresponding Author)
saboor222@gmail.com

Nasser Mirseppasi

Full professor, management faculty, Tehran Azad University (Research and science unit), Tehran. Iran

Seyedreza seyedjavadin

Full professor, management faculty, Tehran University

Tahmoores Hassangholipour

Full professor, management faculty, Tehran University

Abstract

Reviews and investigations over the past decade shows that one of the main reasons for organizations fail in their efforts to develop and implement their strategies is failure to transfer and connect it to the staff, or in other word to lack of alignment between human resource management (HRM) and strategy. The Collection of efforts which are made to transfer and connect strategy to employees could be called as “Strategy communication”. Strategy communication consists of three elements which are: Strategy awareness, Strategy involvement, and strategy belief.

A review of literature and research background reflects lack of a comprehensive customized model for assessing strategy communication in the context of country industries including automotive industry. The main research question is to identify and design subcomponent of the basic conceptual model of strategy communication which can be extracted from the research background. Therefore, the aim of this study is to recognize components of strategic communication and dominant relations between them in the automotive industry of the country and turn it into a strategic communication evaluation toolbox. The current research method is mix method that involves using a combination of qualitative and quantitative methods. The design phase of communication model, expert’s interviews and content analysis template (coding and categorization) were applied and the pattern of Scott has been used as validation method.

The findings show that in addition to strategic communication subcomponent that were detected in the review of literature and library reviews and research background, there are very special factors affecting the success of strategy communication efforts in the context of automotive industry among which we can mention: Continental Alignment between organizational culture with organizational strategy and managing cultural change plans (In the strategic involvement element), Being informed of upper stakeholders’ policy and strategy of international partners (In the strategic awareness element) and finally management consistency and transformational leadership style partners (In the strategic belief element)

Keywords: Strategy communication, Strategy focused organization (SFO), Strategic involvement, Strategy awareness, strategy belief