

عنوان مقاله: ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران

احمدعلی امینی آلاشتی^۱ - سیدمحمد اعرابی^۲

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۳

پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۲۵

چکیده:

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی برای سازمان مزیت رقابتی مهمی ایجاد می‌کند. تجارب عملی و پژوهش‌های دانشگاهی نشان می‌دهد که اجرای استراتژی بر عملکرد و اثربخشی سازمان تاثیر فراوانی دارد و عامل اساسی در موفقیت کسب‌وکار یا سازمان است؛ بنابراین، بدون رویکردی مدون و دقیق در مورد اجرا، اهداف استراتژیک محقق نخواهد شد. این پژوهش با شناسایی عوامل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان به توسعه الگویی برای اجرای استراتژی در شرکت پرداخته است؛ پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، بر اساس هدف، تبیینی-توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کیفی و استراتژی این پژوهش، داده‌بنیاد است. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که مقوله اصلی هم‌سوسازی عناصر سازمانی با ۳ مقوله هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون‌سازمانی)؛ مقوله هم‌سوسازی کارکردها (عوامل فرایندی) و مقوله تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی)؛ در کنار مقوله اصلی تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی)، به‌عنوان عناصر اجرای استراتژی تبیین شدند که با توجه به نظر خبرگان درخصوص روابط حاکم بر آن‌ها، به‌عنوان مدل مناسب اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید گردید.

۱. دانشجوی دوره دکترای مدیریت کسب‌وکار، گرایش مدیریت استراتژیک دانشگاه صنایع و معادن ایران (نویسنده مسئول)
adamini2@yahoo.com
۲. استاد بازنشسته دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
sm.aarabi@gmail.com

کلیدواژه‌ها: اجرای استراتژی، هم‌سوسازی، برنامه عملیاتی، نظریه داده‌بنیاد، عوامل زمینه‌ای، عوامل فرایندی، عوامل محتوایی.

هرچند که تدوین استراتژی متناسب، وظیفه سنگین تیم مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، کلیدی برای بقاء سازمان‌ها است. بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن فرایند تدوین استراتژی قوی، به دلیل فقدان فرایندهای اجرای استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند (Rajaskar, 2014). فرایند اجرای استراتژی که از یک ماهیت کل‌نگر و متوازن منتج شود، با توسعه پایدار رابطه مستقیم مثبت دارد و منجر به اثربخشی فعالیت‌های به‌کار گرفته شده می‌شود (Radomska, 2015). در دنیای امروز، اجرای استراتژی به‌عنوان یکی از توانمندی‌های محوری سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت پایدار است (Joyce et al., 2003) و اجرای استراتژی برای موفقیت سازمان امری حیاتی است (Hrebiniak, 2006). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۳۷٪ ارزش بالقوه استراتژی در طول اجرای آن از بین می‌رود و اجرای ناموفق استراتژی‌های سازمان اثرات نامطلوبی بر سودآوری و مزیت رقابتی سازمان می‌گذارد (Chetty, 2010). مدیران موفق می‌دانند که استراتژی، خط شروع را به آن‌ها نشان می‌دهد و فقط اجرای استراتژی است که آن‌ها را به پایان خط می‌رساند. سازمان‌های زیادی می‌توانند برنامه استراتژیک خلاقانه و جدید طراحی کنند؛ اما سازمان‌های کمی هستند که بتوانند این برنامه‌های استراتژیک را به‌صورت موفقیت‌آمیز اجرا کنند (Hrebiniak, 2006). این استراتژی‌ها در صورتی که به‌طور موثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به دنبال نخواهد داشت (Cater & Pucko, 2010; De Wit & Meyer, 2004). اجرا فرآیندی منظم یا مجموعه‌ای منطقی از فعالیت‌های به هم مرتبط است که سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی را عملیاتی کند. بدون رویکردی مدون و دقیق در مورد اجرا، اهداف استراتژیک محقق نخواهد شد. اما استقرار چنین رویکرد منطقی‌ای برای مدیریت، چالشی بزرگ است (Hrebiniak, 2006).

اجرای استراتژی که به‌زعم اغلب صاحب‌نظران، مرحله عملی مدیریت استراتژیک است (Tan, 2004)، مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژی‌ها، ایجاد یک ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران می‌نماید. اجرای استراتژی ایجاب می‌کند سازمان‌ها

هدف‌های سالانه در نظر بگیرند، سیاست‌ها را تعیین کنند، در کارکنان انگیزه ایجاد نمایند و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص دهند که استراتژی‌های تدوین‌شده به اجرا درآید (دیوید، ۱۳۸۹).

از طرف دیگر، انسان موجودی است میان‌شدن و بودن، میان رؤیا و واقعیت، میان آرزو و عمل و میان ذهنیت و عینیت (استراتژی و عملیات). اما با نگاهی به تاریخ، همواره شاهد ناکامی او در عملی شدن آرزوها و وعده‌هایش هستیم؛ یعنی شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت. چه بسیار استراتژی‌هایی که هیچ‌گاه پیاده نشده‌اند (لشکربلوکی، ۱۳۹۰). نود درصد استراتژی‌های تدوین‌شده در زمان تعیین‌شده پیاده‌سازی نمی‌شوند و به اهداف و نتایج موردانتظار خود نمی‌رسند (Leslie, 2008). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که ۶۰٪ الی ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

به‌طور مشابه، پژوهشی دیگر نشان داد ۸۰٪ سازمان‌ها و شرکت‌ها، استراتژی‌های خوبی دارند؛ اما تنها ۱۴٪ آن‌ها در اجرای آن موفق هستند (Speculand, 2006). پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است (Cater & Pucko, 2010). بنابراین، امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار با چالش اجرای بهتر استراتژی‌ها مواجه هستند، که عدم توجه به آن‌ها می‌تواند اثربخشی و حتی بقای سازمان‌ها را با خطر مواجه سازد.

تدوین، اجرا و کنترل استراتژی، سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک است که ترکیب آن‌ها موجب اثربخشی خواهد شد (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱). با بررسی متون علمی که در زمینه اجرای استراتژی وجود دارد، مشخص می‌شود که شکاف و فاصله بزرگی بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی وجود دارد. به‌عبارت دیگر، تفاوت زیادی بین آن‌چه سازمان‌ها تمایل دارند انجام دهند و آن‌چه واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد. براساس نظر دی ویت و مایر، علت شکست در اجرای استراتژی تدوین‌شده به این برمی‌گردد که بیش‌تر نظریه‌پردازان استراتژی، فرآیند مدیریت استراتژیک را خطی تصور کرده و آن را شامل مراحل تحلیل، تدوین و اجرا می‌دانند و از اجراپذیر کردن استراتژی غفلت می‌ورزند (DeWit & Meyer, 2004). اجرای استراتژی به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱). بنابراین، پس از تدوین استراتژی، خلأیی بین تدوین برنامه استراتژی و عملیات به‌وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین استراتژی سازمان و کسب‌وکار و عملیات باشد. پس پرسش اصلی پژوهش به‌این‌صورت مطرح می‌شود که عوامل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران کدامند و الگوی مناسب اجرای استراتژی‌ها در شرکت چیست؟ همچنین، درصدد پاسخ به پرسش‌های فرعی

زیر نیز هستیم: برنامه عملیاتی برای اجرای استراتژی شرکت از چه عواملی اشباع (تشکیل) می‌شوند؟ هم‌سوسازی در اجرای استراتژی شرکت از چه عواملی اشباع (تشکیل) می‌شود؟

مبانی نظری

اجرای استراتژی

لی، گوئی و اپلر^۱ (۲۰۰۸) با مطالعه ۶۰ عنوان مقاله مرتبط با اجرای استراتژی به این نتیجه رسیدند که در هیچ کدام از این مقالات، بین "عملیاتی کردن" و "پیاده‌سازی" و "اجرا" تفاوتی قایل نشده‌اند. همچنین، هریبیناک^۲ (۲۰۰۵) و تامپسون و استریکلند^۳ (۲۰۰۳) معتقدند که بین اصطلاحات مذکور تفاوتی وجود ندارد (Schaap, 2006). با این وجود، در ادبیات مدیریت استراتژیک، اصطلاح "اجرا" متداول‌تر است (Yang, 2010). در این پژوهش، واژه‌های پیاده‌سازی، اجرا و عملیاتی کردن، مترادف در نظر گرفته می‌شود.

تعریف جامعی از اجرا که به‌طور گسترده مورد پذیرش پژوهشگران باشد، وجود ندارد. یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا به‌طور مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از این تعاریف متنوع عبارتند از: اجرای استراتژی عبارت است از ترجمه تفکر استراتژیک به اقدامات سازمانی (Pearce & Robinson, 1991). اجرای استراتژی به فرآیند ترجمه، انتقال، هماهنگی، تطابق و تخصیص منابع استراتژی منتخب اشاره دارد (Pederson, 2008). اجرای استراتژی فرآیندی است که در آن مسائل استراتژیک بزرگ و پیچیده به موضوعات کوچک و ساده که قابل مدیریت باشند، تبدیل می‌شوند (Hrebiniak & Joyce, 1984). اجرای استراتژی فرآیندی پیچیده، تکراری و پویاست که از مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها تشکیل شده که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شود و تحت تاثیر تعدادی عوامل درون و برون سازمانی قرار دارد. منظور از اجرای استراتژی، تحقق بخشیدن به برنامه‌های استراتژیک و دستیابی به اهداف مورد نظر است (Li et al., 2008). اجرای استراتژی به معنی به‌اجرا درآوردن تغییرات استراتژیک در سازمان است که برای پیاده‌سازی مقاصد استراتژیک ضروری است (Soderland, 2010). پیاده‌سازی استراتژی به روش تبدیل

1. Li, Guohui & Eppler
 2. Hrebiniak
 3. Thompson & Strickland

استراتژی برنامه‌ریزی شده به فعالیت‌های عینی برای محقق شدن آن و این که چگونه فعالیت‌های بیش‌تر را می‌توان با اهداف کلی هماهنگ ساخت، مربوط می‌شود (MacLennan, 2011). اجرای استراتژی فرآیندی است که در آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها با ایجاد برنامه، بودجه و رویه‌ها به فعالیت‌ها و اقدامات تبدیل می‌شوند (هانگر و ویلن، ۱۳۹۰). تعریف برنامه‌ها یا پروژه‌های عملی مفید، نظارت بر پیشرفت آن‌ها، پاسخگویی به تفاوت بین نتایج و اهداف که هر سه عنصر این فرایند به صورت دائم و مستمر انجام می‌شوند (رونی، ۱۳۹۴). اجرای استراتژی اقدامی است که سازمان را در مسیر انتخابی آن به سوی هدف استراتژیک هدایت می‌کند. به عبارت دیگر، فرایند مدیریت غیرمستقیم الگوی تعاملات منابع و بازار سازمان با محیط به منظور دستیابی به هدف استراتژیک است (مکلنن، ۱۳۹۳). اجرا عبارت است از یک فرآیند واسطه‌ای، شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارات، نوآوری‌ها و استراتژی‌ها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (Noble, 1999; Mintzberg, 1994). با این حال، می‌توان اجرای استراتژی را با سه رویکرد فرآیندی، رفتاری و ترکیبی یا پیوندی تعریف کرد.

رویکرد فرآیندی: اجرای استراتژی به عنوان زنجیره‌ای از مراحل متوالی به دقت برنامه‌ریزی شده است که در آن، برنامه‌ها به وظایف عملیاتی تبدیل می‌شوند و مراقبت می‌شود که این وظایف عملیاتی به شیوه‌ای اجرا شوند که اهداف کمی تعیین شده برنامه‌ها تحقق یابند (Noble, 1999) و یا هارینگتون^۱ (۲۰۰۶) اجرای استراتژی را فرآیند تکراری عملیاتی کردن استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی می‌داند که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد از منابع‌شان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط رقابتی استفاده کنند.

رویکرد رفتاری: اجرای استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات کم و بیش برنامه‌ریزی شده و موازی هم است که منابع سازمان برای دستیابی به نتایج آتی تخصیص داده می‌شود (Wernham, 1985). هریبیناک^۲ (۲۰۰۶) اجرای استراتژی را مجموعه‌ای از اقدامات در رابطه با ساختار سازمانی، عملکرد کارکنان کلیدی و سامانه‌های کنترلی می‌داند که برای نظارت بر عملکرد سازمان به منظور نیل به مقاصد مطلوب طراحی می‌شود.

رویکرد ترکیبی: برخی از نویسندگان هم رویکرد فرآیندی و رفتاری را با هم ترکیب کرده و رویکرد سومی با عنوان رویکرد پیوندی یا ترکیبی ارائه کرده‌اند. گالبریت و کازانجیان^۳ (۱۹۸۸) معتقدند در حالی که برنامه‌ها و استراتژی‌ها برای سازمان جدید هستند، اجرای استراتژی مستلزم

1. Harington
2. Hrebiniak
3. Galbraith & Kazanjian

پیکربندی دوباره طرح‌های سازمان شامل طراحی مجدد ساختار، سامانه‌ها، فرآیندها و مکانیزم‌های پاداش و جبران خدمات است.

هم‌سوسازی

مدیریت استراتژیک در تلاش است میان استراتژی‌های کسب‌وکار از یک سو، و استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی از سوی دیگر، هم‌سویی استراتژیک ایجاد کند. در محیط رقابتی که سازمان‌ها دائماً در حال رقابت‌اند، آن‌هایی پیش‌تاز خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند و موفق‌ترین آن‌ها، سازمان‌هایی هستند که مزیت رقابتی از نوع پایدار داشته باشند. با استناد به ادبیات مدیریت استراتژیک، سازمان‌هایی که هم‌سوسازی استراتژیک میان مولفه‌های سازمانی ایجاد کنند، از این مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۶). هم‌سویی بین استراتژی‌ها، یک جزء اصلی در موفقیت سازمان‌هاست (Voss, 1995; Hill, 2000; Hyesr & Wheelwrigh, 1984). هماهنگی عمودی مبین هم‌سویی فعالیت‌های کارکردها با اهداف استراتژیک کسب‌وکار است. هماهنگی افقی زمانی ایجاد می‌شود که فعالیت‌های مختلف حوزه‌های کارکردی، یکدیگر را تقویت کنند. در این صورت، هم‌افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۹). هماهنگی میان اجزای مختلف متغیرهای سازمانی، مانند استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری سازمان و... امری مهم و قابل توجه به‌شمار می‌آید. در خصوص هماهنگی و سازگاری این متغیرها با هم، بررسی‌ها و مطالعات زیادی در سطوح دانشگاهی و حوزه‌های کسب‌وکار در کشورهای مختلف صورت گرفته و مقوله هماهنگی‌های عمودی و افقی به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی قرن بیست و یکم در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شده است (بان‌ت و هینز، ۱۳۸۶).

مدل‌های اجرای استراتژی

الگوهای اجرای استراتژی، در انتخاب عوامل موثر در اجرای استراتژی، نام‌گذاری این عوامل، تاکید و اهمیت‌دادن به برخی از عوامل و چگونگی نقش این عوامل در اجرای استراتژی، شفافیت روابط متقابل بین عوامل و برآیند تاثیر کلی عوامل موثر در اجرای استراتژی پیچیده‌تر شده‌اند (Kazmi, 2008). برخی از پژوهشگران، عدم توفیق مدیران را در اجرایی ساختن برنامه‌ها و استراتژی‌ها، ناشی از در دسترس نبودن الگو یا چارچوب‌های مناسب برای سامان‌دهی به اقدامات اجرایی می‌دانند (Kazmi, 2008; Hrebiniak, 2006). مدیران نمی‌توانند به هنگام اجرای استراتژی به‌صورت پراکنده و بی‌هدف عمل کنند. به‌این‌دلیل که استراتژی به‌شدت پیچیده است،

آن‌ها نمی‌توانند یک روز روی ساختار سازمانی، روز دیگر روی فرهنگ و سپس روی فرد مناسب اجرای استراتژی تمرکز کنند. آن‌ها نیاز به رهنمود یا برنامه‌های منطقی و کلی برای لحاظ کردن متغیرهای کلیدی درگیر دارند. مدیران نیازمند تصویری کلی و نیز فهم و درک درستی از مقوله‌های اصلی و عناصر کلیدی اجرایی هستند. مدل به دنبال ایجاد چنین نقشه راهی است. یعنی با بهره‌گیری از مطالب بیان شده در مورد عوامل اجرا، درصدد تعیین توالی تصمیم‌ها و اقدام‌های موردنیاز است. داشتن مدل برای پیشبرد امور اجرایی ضروری است (Hrebiniak, 2006). با توجه به این تعاریف، پیاده‌سازی استراتژی، فرآیندی به‌شدت پیچیده است که برقراری تعامل با متغیرهای متعدد را در فضای سازمانی می‌طلبد (جاللی، ۱۳۹۱).

برخی از پژوهشگران در قالب مدل، عوامل موثر در اجرای استراتژی را مورد بررسی قرار داده‌اند. مدل‌های عوامل موثر در اجرای استراتژی را می‌توان به دو گروه کلی مدل‌های مفهومی و فرآیندی تقسیم کرد.

مدل‌های فرآیندی: مراحل مختلفی که سازمان باید برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تدوین‌شده طی کند را نشان می‌دهد. مدل‌های پژوهشگرانی چون نوبل^۱ (۱۹۹۹)، جانسن و دیفیو^۲ (۲۰۰۱)، کاپلان و نورتون^۳ (۲۰۰۵)، پدرسون^۴ (۲۰۰۸)، موگان و همکاران^۵ (۲۰۱۱)، مک‌لنن^۶ (۲۰۱۱) به‌عنوان مدل‌های فرآیندی در نظر گرفته می‌شوند.

مدل‌های مفهومی: مدل‌هایی هستند که عوامل موثر در اجرای استراتژی را عنوان کرده و یا این عوامل را طبقه‌بندی می‌کنند. بعضی از مدل‌های مفهومی علاوه بر طبقه‌بندی عوامل موثر در اجرای استراتژی، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. مدل‌های پژوهشگرانی چون واترمن^۷ (۱۹۸۰)، ریبیناک (۱۹۹۲)، اکوموس^۸ (۲۰۰۳)، السن و اشملزر^۹ (۱۹۹۴) و میلر^{۱۰} (۱۹۹۷) در گروه مدل‌های مفهومی قرار می‌گیرند.

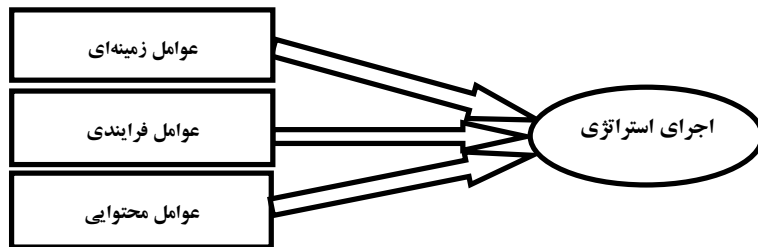
اجرای استراتژی یک پدیده چندوجهی و بسیار پیچیده سازمانی است (Noble, 1999; Wernham, 1985). با توجه به ماهیت بسیار پیچیده اجرای استراتژی، تلاش برای ساده‌سازی و

1. Noble
2. Janssen & De Feo
3. Kaplan & Norton
4. Pederson
5. Morgan-Ellis *et al.*
6. MacLennan
7. Waterman
8. Ocumus
9. Olsen & Schmelzer
10. Miller

جزیی‌نگری تنها به بهای از دست دادن تبیین و توضیح کامل آن تمام می‌شود. بنابراین، بهتر است از رویکرد کل‌نگر و نظام‌مند به اجرای استراتژی برای درک پیچیدگی‌های این پدیده استفاده شود. بررسی مطالعات مختلف انجام‌شده نشان می‌دهد که پژوهشگران مختلف، عناصر اجرای استراتژی را به صورت‌های مختلف تقسیم‌بندی کرده و برای آن‌ها عناوین متفاوتی انتخاب کرده‌اند؛ عوامل زمینه‌ای، فرآیندی و دستاوردی (Bryson & Bromley, 1993)، عوامل برنامه‌ریزی و طراحی (Hrebiniak & Joyce, 1984)، ادراک‌کننده‌ها و توانمندکننده‌ها (Miller, 1997)، عوامل محتوایی، مفهوم و اجرا (Dawson, 1994)، عوامل چارچوبی و فرآیندی (Skivington & Daft, 1991)، عوامل محتوایی و فرآیندی (Schmelzer & Olsen, 1994)، عوامل محتوایی، سیستمی و عملیاتی (Miller & Dess, 1996) و عوامل محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای (Pettigrew, 1992; Ocumus, 2003 & Vandermaas, 2008) را مطرح کردند.

در این پژوهش، با تلفیقی از عناصر اجرا توسط پیتتگرو^۱ (۱۹۹۲)؛ اکوموس (۲۰۰۳)؛ وندرماس^۲ (۲۰۰۸)، عناصر اجرا به سه دسته اصلی متغیرهای محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی تقسیم شده و مبنای مدل مفهومی پژوهش قرار گرفتند (نمودار ۱). محتوای استراتژی به چستی تصمیم‌های استراتژیک می‌پردازد و محصول و نتیجه فرآیند اجرای استراتژی است و شامل اهداف، استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی می‌شود. متغیرهای فرآیندی کلیه عملیات سازمان (روش‌ها و شیوه‌های اجرای استراتژی) را شامل می‌شود. این عملیات در هنگام اجرای استراتژی باید متناسب با راهبرد تغییر یابند. منابع انسانی، تخصیص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش، یادگیری سازمانی پاداش و ارزیابی و کنترل مؤلفه‌های این فرآیند هستند. منظور از زمینه، موقعیتی است که یک سازمان در متن آن قرار دارد و هم بر محتوای استراتژی و هم بر فرآیند اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. زمینه سازمان‌ها می‌تواند به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم شود. زمینه داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی و غیره است. زمینه خارجی شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود؛ مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند (Vandermaas, 2008).

1. Pettigrew
2. Vandermaas



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (Vandermaas, 2008)

روش پژوهش

این پژوهش، نوعی مطالعه یا بررسی و کاوش علمی دقیق متکی بر داده‌ها و اطلاعات نظام‌مند و سازماندهی‌شده در مورد مشکلی خاص بوده که در واقع هدف آن یافتن پاسخ یا راه‌حلی برای مشکل است (Creswel, 2007). در هر پژوهش، توجه به چهار عنصر و موضوع اصلی؛ نوع پژوهش، استراتژی پژوهش، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری است.

همان‌طور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، اجرای استراتژی به‌عنوان جزئی از مدیریت استراتژیک، اهمیت زیادی در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارد و با وجود مشکلات عمده سازمان‌ها در اجرای استراتژی در این پژوهش به ابعاد مختلف اجرا پرداخته می‌شود. پژوهش حاضر به لحاظ نتایج حاصل از آن، یک پژوهش توسعه‌ای است که منجر به الگو می‌شود و همچنین، بر مبنای هدف پژوهش یک پژوهش تبیینی/توصیفی است که در صدد است هم عوامل اجرای استراتژی‌ها را شناسایی و هم آن‌ها را مستند و مدل کند. از نظر نوع و ماهیت داده‌های پژوهش نیز از نوع کیفی است.

جدول ۱: موضوعات کلیدی در پژوهش‌های کیفی

رویکرد کیفی	ارتباط نظریه و داده	مبنای فرایند پژوهش	نوع استنباط از یافته‌ها	پارادایم‌ها نمونه‌گیری
استقرایی	ذهنیت‌گرایی	مفهوم‌سازی	ساختارگرایی	هدفمند

منبع: (Morgan (2007); Wheelton (2010)

در این پژوهش، پس از طراحی مدل مفهومی پژوهش، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان به روش داده‌بنیاد، نسبت به شناسایی عوامل و توسعه مدل اقدام گردید. بر این اساس، با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر و از نوع پژوهش‌های اکتشافی، شیوه گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه باز و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌ها نخست با ارائه توضیحات و شفاف‌سازی موضوع مصاحبه شروع شده و در طی مصاحبه، بر اساس پاسخ‌ها پرسش‌های بعدی برای کنترل روند مصاحبه طرح می‌شد. زمان مصاحبه‌ها از یک تا دو ساعت طول می‌کشید.

از آن‌جا که در پژوهش حاضر به دنبال فهم عمیق و دقیق حقایق و توصیف و تبیین‌های مبتنی بر بستر پدیده هستیم، شیوه مناسب تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده، استراتژی داده‌بنیاد است. نخستین بار، گلاستر و استراوس^۱ (۱۹۶۷) استراتژی داده‌بنیاد را تدوین کردند. آن‌ها نظریه داده‌بنیاد را یک روش پژوهشی معرفی کردند که طی اجرای آن، مجموعه‌ای از داده‌ها به گونه‌ای نظام‌مند طبقه‌بندی و دسته‌بندی می‌شوند تا در نهایت، نظریه از میان انبوهی از داده‌ها به‌دست آید (Struss & Corbin, 2008).

استراتژی پژوهش داده‌بنیاد مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید از طریق تعبیر و تفسیر به‌دست آید. بنابراین، نظریات به‌دست آمده از این استراتژی، وسیله‌ای برای موشکافی و فهم حقایق علمی و چارچوبی برای عمل محسوب می‌شوند. پژوهشگران نظریه‌پرداز معتقدند که نظریه منظم‌ترین راه ایجاد، ترکیب و تلفیق معرفت علمی به‌شمار می‌آید (Ashok et al., 2013). داده‌بنیاد، نوعی از پژوهش است که به هیچ نوع داده خاص، راهبرد پژوهشی، یا علائق نظری مشخص تعهدی ندارد و تنها در پی توسعه مفاهیم است. در واقع، ترکیب داده‌ها در قالب چهارچوب‌های مفهومی است که در رفت و برگشت دائم میان داده‌ها و تحلیل‌ها ساخته می‌شود؛ یعنی از جمع‌آوری نظام‌مند داده‌ها به‌دست می‌آید (ذکائی، ۱۳۸۱). از متون به طرق مختلف در داده‌بنیاد استفاده می‌شود، متون می‌توانند حساسیت نظری محقق را افزایش دهند؛ می‌توانند منبع داده‌های ثانویه درباره موضوع پژوهش باشند؛ می‌توانند منبع ایجاد پرسش باشند؛ می‌توانند به ما بگویند که داده‌های لازم را از کجا جمع‌آوری کنیم؛ می‌توانند نقش داده مکمل را ایفا کرده و اعتبار پژوهش ما را بیشتر کنند (Struss & Corbin, 2008).

با توجه به کیفی بودن پژوهش و همچنین استفاده از استراتژی نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان صورت می‌گیرد (Ashok et al., 2013). به نظر گلاستر می‌توان از کدگذاری نکات کلیدی استفاده کرد که در آن به جای تک‌تک کلمات، نکات کلیدی بررسی شده و کدها از آن‌ها استخراج می‌شود.

اعتبار روش کیفی در گرو ترکیبی از متخصصان است که پانل خبرگان را تشکیل می‌دهند. برخلاف سایر روش‌های پژوهش، اعتبار روش کیفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در پژوهش، که به اعتبار علمی و تخصص متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش بستگی دارد. تعداد نمونه مناسب برای روش داده‌بنیاد بر اساس پیشنهاد اشتراوس و کوربین، بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریک دارد؛ یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده‌های جدیدی از مصاحبه‌شوندگان حاصل نشود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند (Struss & Corbin, 2008). نتایج پژوهش‌ها برخوف نیز نشان می‌دهد که اگر موضوع پژوهش کشف حقایق یا حقیقت‌یابی باشد، عملکرد گروه‌های خبره ۷ نفره بهتر از عملکرد سایر اندازه گروه‌هاست (فیضی، ۱۳۹۲). بر این اساس، افرادی به‌عنوان خبره در نظر گرفته شدند که دارای دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش، توانایی و تمایل به مشارکت، مشارکت داشتن در فرایند تدوین و اجرای استراتژی شرکت و مهارت‌های ارتباطی موثر بودند. بنابراین، در این پژوهش برای اجرای داده‌بنیاد، با توجه به هدف پژوهش که طراحی مدل اجرایی استراتژی است، مشارکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصان صنعت آب و فاضلاب و اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت راهبردی و اجرای استراتژی هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۴ ادامه یافت.

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین، موضوع پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد (Ashok et al., 2013). اعتبار نشان‌دهنده این نکته است که استنباط‌هایی که بر مبنای آزمون‌ها انجام می‌شود، تا چه حد معنادار، مفید و مناسب است (گال، بورگ و گال، ۱۳۸۴). روایی، پاسخ به این پرسش است که چه قدر یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد؛ به این معنا که آیا یافته‌ها به‌طور واقعی وجود دارند؟ آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است (Ashok et al., 2013). روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها وجود دارد که اعتبار سازه، اعتبار محتوا، اعتبار پیش‌بین، اعتبار هم‌زمان و اعتبار نتیجه از آن جمله‌اند (گال، بورگ و گال، ۱۳۸۴). پیش‌بینی می‌شود که روایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) با توجه به مرور ادبیات موضوعی پژوهش و استخراج متغیرها از آن که در حقیقت همان نظر متخصصان و خبرگان است (بازرگان، ۱۳۷۷) تامین شود. کرسول^۱ (۲۰۰۷) برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش

1. Creswell

کیفی، هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند؛ البته در انتها، تذکر می‌دهد که رعایت دست کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی می‌تواند برای پژوهش، اعتباری قابل قبول ایجاد کند. به‌منظور بررسی روایی روش کیفی در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه، مورد بازنگری قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی، مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه و وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین، بر اساس معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدام‌های زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضا: دو نفر از مدیران آگاه شرکت آب و فاضلاب استان تهران گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

- بررسی همکار: یک نفر از اساتید مدیریت بازرگانی و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت استراتژیک پارادایم کدگذاری محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به‌کار رفت. - مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

- کثرت‌گرایی: کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکثر مشارکت‌کنندگان به این معنی است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف سازمانی از قبیل مدیر عامل، اعضای هیئت مدیره، قائم مقام، مشاور و معاون برنامه‌ریزی و مدیران استراتژی و منابع انسانی و نیز اساتید دانشگاه صورت گرفت.

قابلیت اعتماد، بیان‌کننده این نکته است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی ارائه می‌دهد (گال، بورگ و گال، ۱۳۸۴). اما در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت کیفی بودن آن، اصولاً نظر متخصصان و خبرگان به‌عنوان مبنا و شاکله پایانی پژوهش در نظر گرفته شده است و روش تضمین پایایی درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر، جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله پژوهشگر موجب افزایش پایایی شد که این امر خود سبب زمان طولانی پژوهش شد. همچنین، نتایج حاصل از پژوهش طی پرسش‌نامه‌ای به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسیده است که می‌توان گفت این پژوهش قدرت پایایی بالایی دارد.

یافته‌های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی)

مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و با استخراج کدهای اولیه و ثانویه و مفاهیم (کدگذاری باز)، سپس با استخراج مقوله‌های فرعی و اصلی (کدگذاری محوری) و در پایان نیز با انجام کدگذاری انتخابی، به مدلی دست پیدا می‌کنیم که در ادامه بر اساس شرح و جدول مربوطه ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر، از کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. کدگذاری با روند تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله نخست منجر به یافتن حدود ۹۶ کد اولیه اجرای استراتژی گردید. در مرحله دوم، پس از استانداردسازی، ادغام و حذف کدهای تکراری، مفاهیم شناسایی شده در قالب مفاهیم کلیدی در ادامه در جدول (۳) ارائه گردیدند.

کدگذاری محوری: مجموعه‌ای از مفاهیم، مقولات، خصیصه‌ها و زیرمقولات، خروجی مرحله کدگذاری باز است. ارتباط میان هر مقوله با زیرمقوله‌هایش (نه ارتباط میان مقوله‌ها) در مرحله کدگذاری محوری صورت می‌گیرد (ذکائی، ۱۳۸۱). طبقه‌بندی و مقوله‌پردازی در کدگذاری باز به کاهش تعداد واحدهایی می‌انجامد که باید با آن‌ها کار کنیم (Struss & Corbin, 2008). این کار به روند اجرای داده‌بنیاد، در مرحله کدگذاری محوری کمک می‌کند. در این مرحله، با برقراری پیوند میان مقوله‌ها، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر پیوند می‌یابند. پس از طبقه‌بندی مفاهیم ذیل مقوله‌های فرعی و اصلی و نام‌گذاری آن‌ها و اخذ تائیدیه از خبرگان به‌وسیله پرسش‌نامه، ادامه فرایند کدگذاری ادامه یافت.

جدول ۲: مفاهیم کلیدی پس از کدگذاری باز داده‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم کلیدی	کدهای ثانویه
		وجود انسجام میان اهداف
	اهداف استراتژیک	توجه به خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان تنظیم اهداف به صورت مشارکتی
	استراتژی‌ها	برخورداری از انطباق استراتژی‌ها با ارزش‌ها و چشم‌انداز تدوین و تنظیم درست استراتژی‌ها تبدیل استراتژی شرکت به استراتژی‌های کارکردی برای ترجمه به عملیات
		تعیین شاخص‌ها با توجه به اهداف استراتژیک تعیین شاخص‌ها با توجه به استراتژی‌های سازمان
	تعیین شاخص‌ها و وضع موجود	تعیین شاخص‌ها با توجه به اهداف و استراتژی‌های عناصر سازمانی تعیین وضع موجود با توجه به شاخص‌ها لحاظ واقع‌بینی در تعیین وضع موجود شاخص‌ها ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی مناسب در تعیین وضع موجود
عوامل محتوایی (برنامه عملیاتی)	تعیین اهداف کمی یکپارچگی اهداف کمی با اهداف استراتژیک	تناسب اهداف کمی با شاخص‌ها لحاظ مقادورات در تعیین اهداف کمی تبدیل استراتژی‌ها به اهداف کمی صحت انتخاب اهداف کمی پوشش کامل اهداف استراتژیک
	تبدیل اهداف به طرح و پروژه	ترجمه درست استراتژی‌ها به برنامه تعریف طرح و پروژه‌ها با توجه به اهداف تناسب طرح و پروژه‌ها با تکنولوژی مناسب و به روز تناسب طرح و پروژه‌ها با مدیریت اجرا در شرکت
	یکپارچگی پروژه‌ها با استراتژی‌ها	رابطه طرح و پروژه‌ها با استراتژی‌ها رابطه طرح و پروژه‌ها با استراتژی‌های عناصر سازمانی
	تخصیص منابع	بودجه‌ریزی مناسب منابع مالی زمان‌بندی واقع‌بینانه و متناسب با دوره زمانی اهداف کمی تعیین افراد مناسب اجرا تعیین نحوه اجرای کار

ادامه جدول ۲: مفاهیم کلیدی پس از کدگذاری باز داده‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم کلیدی	کدهای ثانویه
	همسوسازی ساختار سازمانی	ساختاردهی مناسب با اجرا در سازمان وجود ساختار سازمانی فرایندگرا انعطاف در ساختار سازمانی متناسب با استراتژی جدید
همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری	همسوسازی رهبری همسویی ارتباطات	مسئولیت‌پذیر بودن رهبری ایفای نقش مربی‌گری و تسهیل‌گری مدیران حمایت کردن و همراهی کردن رهبر با مجموعه اعضا هماهنگی بین واحدهای مختلف در راستای استراتژی جدید تبادل نظر و هم‌فکری مدیران با زیردستان در خصوص استراتژی‌ها و روش اجرا حضور پررنگ مدیران از تدوین تا اجرای استراتژی
	همسویی فرهنگ سازمانی	اجرای مشارکتی برنامه و استراتژی توجه به ارزش‌ها و اخلاقیات همخوانی فرهنگ و استراتژی آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متناسب با اهداف و استراتژی‌های جدید شرکت
	همسوسازی منابع انسانی	برنامه کاهش مقاومت منابع انسانی نسبت به تغییرات ناشی از اجرای استراتژی‌های جدید وجود سیستم انگیزشی منابع انسانی و برقراری ارتباط بین فعالیت کارکنان با نظام تشویق و تنبیه به منظور حفظ نیروهای متخصص
همسوسازی کارکردها	همسوسازی مدیریت مالی همسوسازی مدیریت دانش	سیستم مناسب و متنوع تامین منابع مالی پروژه‌ها سیستم مناسب سرمایه‌گذاری یا تخصیص منابع کنترل هدفمند نسبت‌های مالی به منظور کسب نتایج مورد انتظار وجود سیستم مناسب مدیریت دانش و فرهنگ تبادل دانش جلسات گروهی به منظور تبادل دانش مورد نیاز برای تحقق اهداف استفاده بهینه از دانش، تجربه، مهارت و قابلیت‌های همه کارکنان در مواقع مقتضی
	همسوسازی سیستم‌ها و فرایندها (IT)	برخورداری از سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برای کنترل و هدایت فعالیت‌ها نظارت بر بهبود و تسهیل عملکرد فرایندهای داخلی سازمان در حین اجرای استراتژی معماری مناسب IT به منظور پشتیبانی فرایندهای ارزش‌افزا

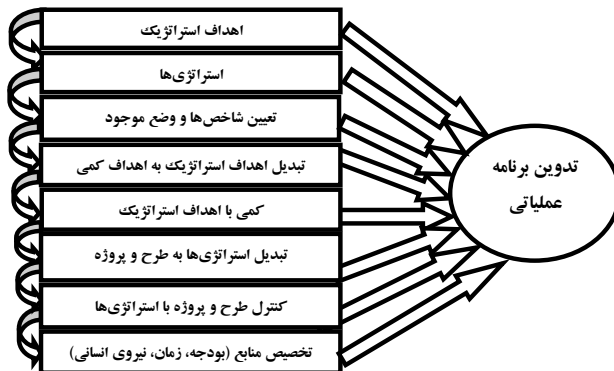
ادامه جدول ۲: مفاهیم کلیدی پس از کدگذاری باز داده‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم کلیدی	کدهای ثانویه
	عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی	وجود برنامه پاسخگویی مناسب به عوامل سیاسی اجتماعی و اقتصادی موثر در اجرا
تناسب با عوامل محیطی	ضوابط و مقررات دولتی	تحلیل تاثیر تغییر در سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور در اجرای استراتژی‌ها
	استراتژی‌های فرادستی	چارچوب‌ها و قوانین سیاست‌های دولت بابت نظام اجرایی و ضوابط حاکمیتی
		توجه به توقعات و انتظارات ذینفعان بیرونی موثر در اجرای موفق استراتژی
		همسویی برنامه‌ها با استراتژی‌های فرادستی

منبع: یافته‌های پژوهش

مقوله یا بُعد تدوین برنامه عملیاتی: این مقوله دارای ۸ مفهوم یا مولفه است که به‌ترتیب و به‌صورت فرایندی گام به گام عبارتند از: فرآیند طراحی و تدوین اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها، تعیین شاخص‌ها و وضع موجود، تبدیل اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها به اهداف کمی، تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه، تخصیص منابع (بودجه، زمان، منابع انسانی)، یکپارچگی اهداف کمی با اهداف استراتژیک و یکپارچگی طرح و پروژه با استراتژی‌ها برای اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران. از آن‌جا که عمده این ۸ مفهوم در بررسی و تطبیق با ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک، ذیل برنامه یا برنامه‌ریزی عملیاتی قرار می‌گیرند، مقوله تحت عنوان برنامه عملیاتی پیشنهاد و با استفاده از پرسش‌نامه مورد تأیید خبرگان نیز قرار گرفت. عوامل مقوله برنامه عملیاتی شامل ۸ مفهوم ذکر شده در نمودار (۲) نشان داده شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در شرایطی که محتوای استراتژی‌های شرکت از انسجام و یکپارچگی کافی برخوردار باشند (مانند شرایطی که استراتژی‌های سازمان خروجی یک فرایند طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد)، الزامات اجرای استراتژی (برنامه ۸ مرحله‌ای و گام به گام تبدیل استراتژی به عملیات فوق‌الذکر) مطابق آن‌چه گفته شد، تنظیم شود؛ یکپارچگی اهداف کمی با اهداف استراتژیک و یکپارچگی طرح و پروژه با استراتژی‌ها به‌صورت مناسب کنترل گردد؛ متناسب با تغییرات محیطی، استراتژی‌ها مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار بگیرد؛ استراتژی کل سازمان به استراتژی‌های کارکردی ترجمه شده و به برنامه عملیاتی تبدیل شود؛ به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان در تدوین استراتژی توجه کافی

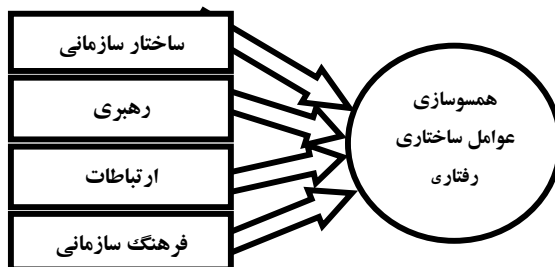
شود و برای پیاده‌سازی استراتژی فرصت زمانی لازم داده شود و در کل آهنگ اجرای استراتژی مناسب باشد؛ مدیران نه‌تنها استراتژی‌هایی را در اختیار خواهند داشت که قابل اجرا شدن است، بلکه پیامد عمده آن اجرای موفق استراتژی‌های شرکت است.



نمودار ۲: مفاهیم فرعی مقوله عوامل محتوایی (برنامه عملیاتی)

منبع: یافته‌های پژوهش

مقوله هم‌سوسازی عوامل ساختاری-رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون سازمان): عوامل مقوله یا بعد هم‌سوسازی ساختاری-رفتاری شامل چهار مفهوم یا مولفه ساختار سازمانی، رهبری، ارتباطات و فرهنگ سازمانی است که هم‌سو بودن آن‌ها با استراتژی‌های سازمان برای اجرای استراتژی‌ها بسیار ضروری است و نادیده گرفتن هم‌سوسازی عوامل ساختاری-رفتاری در شرکت منجر به شکست فرآیند اجرای استراتژی در شرکت‌های آب و فاضلاب می‌شود. این عوامل شامل چهار مفهوم یا مولفه در نمودار (۳) نشان داده شده است.

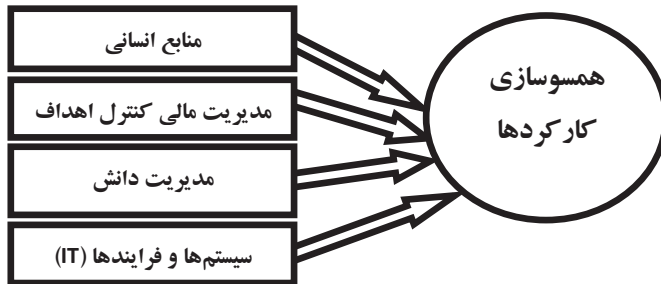


نمودار ۳: مفاهیم فرعی مقوله هم‌سوسازی عوامل ساختاری-رفتاری

منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین، با بررسی مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان چنین نتیجه گرفته می‌شود که در شرایطی که به هم‌سوسازی عوامل ساختاری-رفتاری موثر در پیاده‌سازی استراتژی توجه لازم شود، مانند شرایطی که به اقتضای نوع استراتژی، ساختار منعطف و فرایندگرا و فرهنگ سازمانی مناسب و هم‌سو (اجرای مشارکتی برنامه و استراتژی، توجه به ارزش‌ها و اخلاقیات، توجه به خلاقیت‌ها و نوآوری، هم‌خوانی فرهنگ و استراتژی) وجود داشته باشد، مدیران برای استراتژی سازمان سبک مدیریتی و رهبری مناسبی (مسئولیت‌پذیر بودن رهبری، ایفای نقش مربی‌گری و تسهیل‌گری مدیران، حمایت‌کردن و همراهی کردن رهبر با مجموعه اعضا) را اتخاذ کنند، سیستم ارتباطات هماهنگ و گسترده باشد و مدیران و کارکنان از تدوین تا اجرای استراتژی و روش اجرا مشارکت کنند، فرایند اجرای استراتژی تسهیل و تسریع می‌شود که پیامد عمده آن اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های شرکت است.

مقوله یا بُعد هم‌سوسازی کارکردها (عوامل فرایندی): توجه به هم‌سوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای یا کارکردهای سازمان با استراتژی سازمان یکی از مهم‌ترین مراحل اجرای استراتژی در شرکت‌های آب و فاضلاب است. این مقوله یا بُعد در شرکت آب و فاضلاب با توجه به نظر خبرگان از بین همه کارکردها شامل چهار مفهوم منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش و سیستم‌ها و فرایندها (IT) و فرایندها (IT) است که در نمودار (۴) نشان داده شده است.



نمودار ۴: مفاهیم فرعی مقوله هم‌سوسازی کارکردها

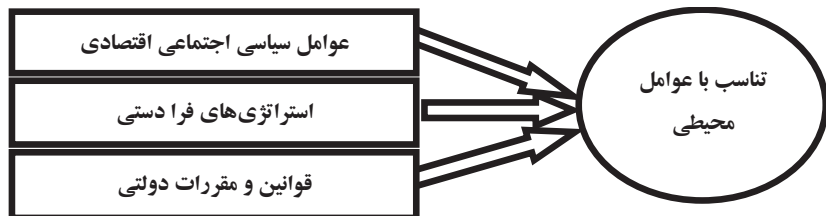
منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین، با بررسی نظرات خبرگان می‌توان نتیجه گرفت که در شرایطی که منابع انسانی از شرایط لازم برای پشتیبانی از اجرای استراتژی‌های جدید برخوردار باشند (مانند شرایطی که در آن جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان کلیدی پایین باشد، به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود، انتخاب و ارتقای نیروی انسانی هماهنگ با نوع استراتژی باشد، کارکنان از روحیه

و انگیزه کافی برخوردار باشند، کارکنان دارای تخصص و تجربه لازم باشند، نگرش کارکنان به استراتژی‌های سازمان مثبت باشد و مدیران به استراتژی‌های سازمان باور و اعتماد داشته باشند و متعهد به اجرای آن باشند)، فرایندهای کاری لازم به‌خوبی و هم‌سو با استراتژی‌های جدید طراحی شده باشد و از سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برای کنترل و هدایت فعالیت‌ها و نیز معماری مناسب IT به‌منظور پشتیبانی فرایندهای ارزش‌افزا برخوردار باشد، سیستم‌های مناسب مدیریت دانش و فرهنگ تبادل دانش وجود داشته باشد و هماهنگی و هم‌سویی استراتژی‌های مالی و مدیریت مالی شرکت با استراتژی‌های شرکت وجود داشته باشد و برنامه دقیق و روشنی برای تنوع در تأمین منابع مالی موردنیاز پروژه‌ها و سیستم سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع و نقدینگی موردنیاز هماهنگ با استراتژی‌های جدید فراهم باشد و نسبت‌های مالی به‌صورت هدفمند کنترل شود، کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری افزایش می‌یابد که پیامد عمده آن اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هاست.

مقوله یا بُعد تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی): محیط مجموعه عواملی است که بر هدف و عملکرد سازمان اثر تعیین‌کننده‌ای دارد؛ ولی سازمان بر آن کنترل چندانی ندارد. یکی از عوامل اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان، مقوله همراهی و هماهنگی عوامل محیطی است. مقوله یا بعد عوامل محیطی شامل سه مفهوم عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، استراتژی‌های فرادستی و قوانین و مقررات دولتی است که در نمودار (۵) نشان داده شده است.

بنابراین، از کنکاش در مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان چنین می‌توان نتیجه گرفت که در شرایطی که نسبت به نیازهای ذینفعان بیرونی موثر در اجرای استراتژی توجه لازم صورت گیرد و میان اهداف و منافع سازمان و ذینفعان هم‌سویی به‌وجود آورد، برنامه پاسخ‌گویی مناسب به عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی موثر در اجرای استراتژی‌ها وجود داشته باشد و تاثیر تغییر در سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور در اجرای استراتژی‌ها تحلیل شود (مانند شرایطی که قوانین و مقررات دولتی تسهیل‌گر و پشتیبان اجرای استراتژی سازمان باشد، سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور از ثبات و پایداری لازم برخوردار باشد، تغییرات قدرت و جابه‌جایی دولت محل فعالیت‌های سازمان نباشند و عوامل اجتماعی توسعه‌دهنده بینش و فرهنگ مصرف درست آب باشند)، تدوین و تنظیم درست استراتژی‌ها و هم‌سویی با استراتژی‌های فرادستی مورد توجه قرارگیرد، استراتژی‌های سازمان با محیط پیرامون آن هماهنگ شده و مقاومت در برابر اجرای استراتژی‌ها به حداقل می‌رسد که پیامد عمده آن اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های شرکت است.



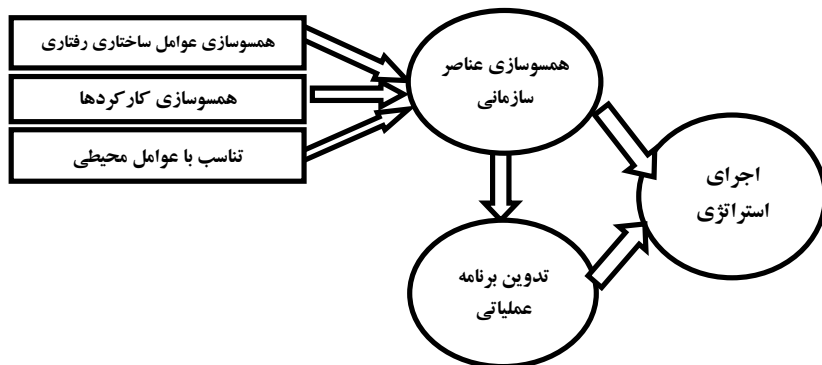
نمودار ۵: مفاهیم فرعی مقوله تناسب با عوامل محیطی

منبع: یافته‌های پژوهش

کدگذاری انتخابی: فرآیند کدگذاری باز و محوری، به پیدایش مجموعه‌ای از مقولات که الگوی ارتباط خاص میان هر مقوله و زیرمقوله‌هایش مشخص شده است، می‌انجامد. حال نوبت آن است که مقولات را به هم مرتبط سازیم و نظام نظری خاصی را ارائه کنیم. پیوند دادن مقولات به یکدیگر را کدگذاری انتخابی گویند (Struss & Corbin, 2008). کدگذاری انتخابی آخرین مرحله کدگذاری است که در آن مقوله اصلی انتخاب شده و پیوند آن با دیگر مقوله‌ها مشخص می‌شود (Struss & Corbin, 2008). تفسیر و بیان رابطه‌ها میان مقوله اصلی و دیگر مقوله‌ها با توجه به مدل ارائه‌شده پژوهش صورت می‌گیرد چرا که در کدگذاری محوری اساس کدگذاری انتخابی پی‌ریزی می‌شود (Struss & Corbin, 2008). بنابراین، با توجه به این‌که سه مقوله هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری، مقوله هم‌سوسازی کارکردها و مقوله تناسب با عوامل محیطی هر سه از یک جنس بوده و ناظر بر ایجاد هماهنگی بین عناصر سازمانی اعم از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی با یکدیگر و با استراتژی‌های سازمان است که معیاری برای صحت عملکرد سازمان و مبنایی برای ایجاد هم‌افزایی در اجرای استراتژی شرکت است، پس از تعامل این سه مقوله، مقوله اصلی هم‌سوسازی عناصر سازمانی توسعه یافت تا در سطحی انتزاعی‌تر نسبت به سه زیرمقوله موصوف در مدل و در تعامل با مقوله اصلی تدوین برنامه عملیاتی، هماهنگی را در تمام سطح سازمان تضمین کند که پیامد آن اجرای موفق استراتژی‌های شرکت آب و فاضلاب است. مقوله اصلی هم‌سوسازی عناصر سازمانی در نمودار (۶) نشان داده شده است.

از طرف دیگر، طی فرایند کدگذاری انتخابی، پس از حصول کفایت نظری در مقوله‌های اصلی، مقوله هسته‌ای با عنوان اجرای استراتژی توسعه یافت تا به‌عنوان انتزاعی‌ترین سطح مدل دربرگیرنده مقوله‌های اصلی شناسایی شده باشد. مقوله هسته‌ای در این پژوهش پیامد ثانویه همه مقوله‌های اصلی است. وقتی خط اصلی داستان و مقوله هسته‌ای را درک کردیم، حال نوبت

آن رسیده است که بقیه مقولات را به مقوله هسته‌ای ربط بدهیم. وقتی توانستیم مقولات را در ارتباط با یکدیگر قرار دهیم و نظام ارتباطات میان آن‌ها را بیان کنیم، نظریه ما ساخته شده است (Struss & Corbin, 2008). اجرای استراتژی عبارت است از شرایطی که در آن استراتژی سازمان مناسب تلقی می‌شود و سازمان سعی در فراهم کردن شرایط لازم برای پیاده‌سازی آن دارد. مقوله هسته‌ای اجرای استراتژی شامل دو مقوله اصلی است که در نمودار (۶) نشان داده شده است.

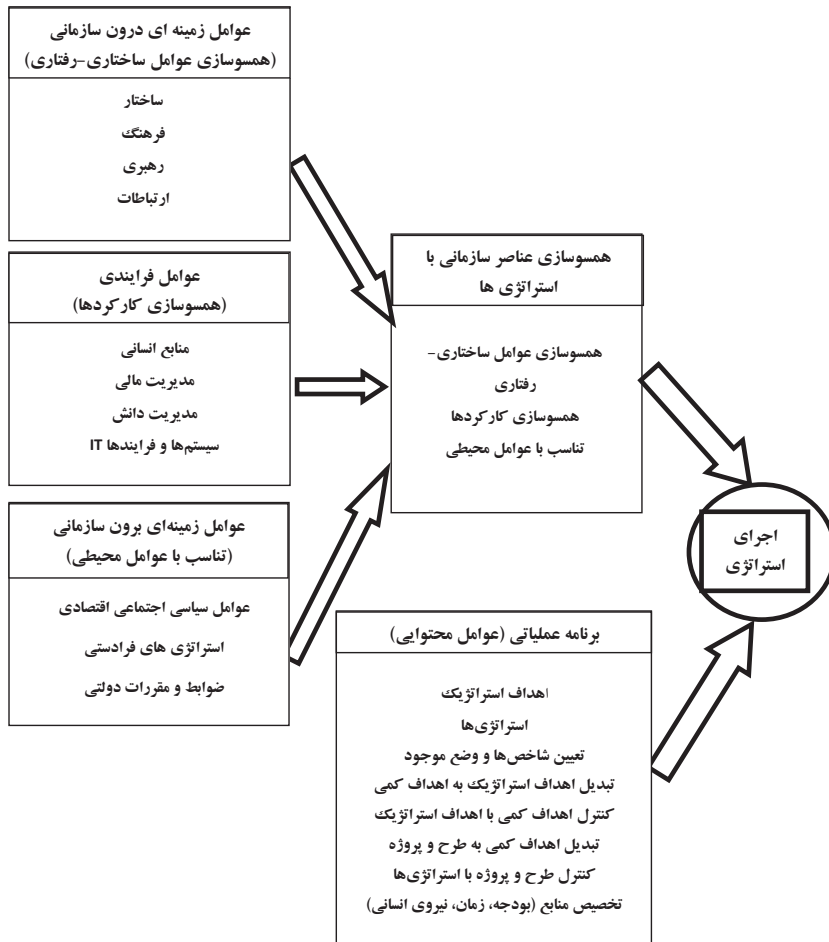


نمودار ۶: مقوله‌های اصلی مدل اجرای استراتژی شرکت

منبع: یافته‌های پژوهش

بعد از ساخت نظریه، باید دید که آیا نظریه ساخته‌شده با داده‌ها تطبیق می‌کند؟ معمولاً تطبیق با همه موارد مدنظر نیست و پژوهشگر دنبال تطبیق کلی داده‌ها با مدل ارائه‌شده می‌گردد. پژوهشگران معمولاً بعد از این مرحله، باز هم به عقب باز می‌گردند و می‌کوشند تا نظریه خود را با آنچه که ممکن است جا افتاده باشد، تکمیل کنند (Struss & Corbin, 2008).

بنابراین، با توجه به توضیحات فوق و همچنین نتایج به‌دست آمده از دیدگاه خبرگان در طی مراحل داده‌بنیاد که منجر به تدوین مفاهیم و مقولات و روابط بین آن‌ها و شکل‌گیری خط اصلی و هسته‌ای روایت گردید، مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران مطابق نمودار (۷) توسعه یافت.



نمودار ۷: روابط مقوله هسته‌ای و مقولات اصلی و مفاهیم براساس نتایج داده‌بنیاد

منبع: یافته‌های پژوهش

هریک از مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده در فرایند داده‌بنیاد، معرف یکی از عوامل تشکیل‌دهنده مدل اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران هستند که پوشش مفهومی خود را در مقایسه با مدل مفهومی پژوهش بدین‌صورت تبیین می‌کنند که پژوهش‌های پیشین علاوه بر این که عوامل تشکیل‌دهنده مدل را مطابق جدول (۳) به‌عنوان عوامل اصلی که در اجرای استراتژی‌های شرکت شناسایی شده‌اند، تأیید می‌کنند. همچنین، این عوامل

مطابقت حداکثری با مدل مفهومی پژوهش هم دارند؛ به نحوی که عوامل زمینه‌ای درون و بیرون سازمانی به دو عنوان هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری و تناسب با عوامل محیطی تقسیم و تأیید شدند. عوامل فرایندی نیز با نام هم‌سوسازی عوامل کارکردها یا حوزه‌های وظیفه‌ای نام‌گذاری و تأیید شدند که پوشش‌دهنده همه عوامل ذکر شده در عوامل فرایندی مدل مفهومی است. همچنین، عوامل محتوایی مدل مفهومی با نام برنامه عملیاتی نام‌گذاری و تأیید گردید؛ با این توضیح که اجزای برنامه عملیاتی هم استخراج و ارتباط فرایندی (گام به گام) آن‌ها نیز تعیین و تأیید گردید.

جدول ۳: مطابقت یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری

عوامل مدل اجرای استراتژی شرکت	
عوامل همسویی	
عوامل	پژوهشگران مطرح و بررسی شده در الگوها و ادبیات پژوهش
	(مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ کزما، ۲۰۰۸؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ هینگز، ۲۰۰۵؛ فاگ، ۲۰۰۳؛ (چاکراواری و هندرسون، ۲۰۰۷)؛ (کاتوریا و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (کالری و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (خلیلی شورینی، ۱۳۹۴)؛ (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸)؛ (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴)؛ (مک فارلین، ۲۰۰۷)؛ (اعرابی، ۱۳۸۹)؛ (آرتو و همکاران، ۲۰۰۸)
عوامل ساختاری رفتاری	
ساختار سازمانی	(مورگان و همکاران ۲۰۱۱)؛ کزما، ۲۰۰۸؛ ربینناک، ۲۰۰۶؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۹؛ راث و همکاران، ۱۹۹۱؛ گنز و لی، ۲۰۱۱؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۴؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ فریدمن، ۲۰۰۳؛ جانسون و سولز، ۲۰۰۲؛ ایوانز و ریچاردسون، ۲۰۰۸؛ کارنتر و سندرز، ۲۰۰۷؛ هانوس، ۲۰۰۴؛ (دیوید، ۱۳۸۴)
فرهنگ سازمانی	(مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کزما، ۲۰۰۸؛ ربینناک، ۲۰۰۸؛ سودرلند، ۲۰۰۷؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۴؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ آلتنن و ایکتاوکو، ۲۰۰۲؛ دابنای، ۲۰۰۲؛ فریدمن، ۲۰۰۳؛ ساندرز، مان و اسمیت، ۲۰۰۸؛ ایوانز و جانسون، ۲۰۰۸؛ کی، ۲۰۰۵؛ هانوس، ۲۰۰۴؛ تامپسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ مویل و شانی، ۲۰۰۸
رهبری	کزما، ۲۰۰۸؛ دکلابور و پیرس، ۲۰۰۳؛ شاپ، ۲۰۰۶؛ سودرلند، ۲۰۱۰؛ مورگان و همکاران، ۲۰۱۱؛ کی، ۲۰۰۵؛ تامپسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ کاکس، ۲۰۱۰؛ کارپنتر و سندرز، ۲۰۰۷؛ برنرمن و مولینا، ۲۰۰۷؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۹؛ مویل و شانی، ۲۰۰۸
ارتباطات	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ کزما، ۲۰۰۸؛ هندرسون و آرگایل، ۱۹۸۶؛ سپیگنلو، ۱۹۹۹؛ کارسن، ۱۹۸۶؛ همبریک و کانلا، ۱۹۸۹؛ کاتر و شلیسنگر، ۱۹۷۹؛ کالیر و همکاران، ۲۰۰۴؛ بیر و ایزنستات، ۲۰۰۰؛ نات، ۱۹۹۸؛ اسولد و همکاران، ۱۹۹۴؛ میتنبرگ و گانلا، ۱۹۸۹؛ درازین و هوارد، ۱۹۸۴؛ کتتر، ۱۹۸۳؛ ویتن، ۱۹۸۷؛ یوگل و فو، ۱۹۹۹
عوامل تناسب بامحیط	
سیاسی	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۴؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۴؛ برایسون و بروملی، ۱۹۹۳؛ ورنهام، ۱۹۸۵؛ بیر و همکاران، ۱۹۸۶؛ کرازبی، ۱۹۹۶؛ وندرماس، ۲۰۰۸
اجتماعی اقتصادی	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ ۲۰۰۴؛ نوبل، ۱۹۹۹؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پتیگرو و وایب، ۱۹۹۱؛ نات، ۱۹۹۸؛ دی‌ویت و مایر، ۱۹۹۹؛ همکاران، ۲۰۰۴؛ روبی و رودریگر دیاز، نیومن و نولن، ۱۹۹۶؛ باتربری، ۲۰۰۲؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ السن و اشملزر، ۱۹۹۴؛ اکوموس، ۲۰۰۳
	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ استراتژی‌های هینگز، ۲۰۰۵؛ کزما، ۲۰۰۸؛ (اعرابی، ۱۳۸۹)؛ (چاکراواری و هندرسون، ۲۰۰۷)؛ (کاتوریا و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (کالری و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (گریر، ۲۰۰۳)؛ (خلیلی شورینی، ۱۳۹۴)؛ سودرلند، ۲۰۱۰؛ اکوموس، ۲۰۰۳
قوانین و مقررات	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ السن و اشملزر، ۱۹۹۴؛ کزما، ۲۰۰۸؛ مظلومی، ۱۳۹۱؛ اکوموس، ۲۰۰۳؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)

ادامه جدول ۳: مطابقت یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری

عوامل مدل اجرای استراتژی شرکت	
عوامل کارکردی	
عوامل	پژوهشگران مطرح و بررسی شده در الگوها و ادبیات پژوهش
منابع انسانی	دی‌ویت و مایر، ۱۹۹۹؛ پتینگر، ۱۹۹۶؛ کاتر، ۱۹۹۵؛ کزما، ۲۰۰۸؛ وال و همکاران، ۲۰۰۳؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ برنز، منا و مولینا، ۲۰۰۷؛ هایدی و همکاران، ۲۰۰۲؛ بیر و ایزنستات، ۲۰۰۰؛ کرازبی، ۱۹۹۶؛ ویلن و هانگر، ۱۹۹۲؛ اسپاگنلو، ۱۹۹۹؛ ۲۰۰۳؛ آلیو، ۲۰۰۵؛ کالیر و همکاران، ۲۰۰۴؛ نات، ۱۹۹۸
مدیریت و توسعه دانش	کزما، ۲۰۰۸؛ گالپین، ۱۹۹۷؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ اکوموس، ۲۰۰۳؛ السن و اشملزر، ۱۹۹۴؛ سکاویونگتن و دفت، ۱۹۹۱؛ پنگ و لیتلجان، ۲۰۰۱؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ نوبل، ۱۹۹۹؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ الکساندر، ۱۹۸۵؛ همبریک و کانلا، ۱۹۸۹؛ شلیسنگر، ۱۹۷۹؛ هسی، ۱۹۹۶؛ ریبیناک، ۲۰۰۸
مدیریت مالی	(مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (مکلنن، ۲۰۱۱)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ فاگ، ۲۰۰۳؛ اکوموس، ۲۰۰۳؛ کزما، ۲۰۰۸؛ سکاویونگتن و دفت، ۱۹۹۱؛ نوبل، ۱۹۹۹
سیستمها و فرایندها (IT)	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ فاگ، ۲۰۰۳؛ السن و اشملزر، ۱۹۹۴؛ هینگز، ۲۰۰۵؛ کزما، ۲۰۰۸؛ (سکاویونگتن و دفت، ۱۹۹۱)؛ (دیوید، ۱۳۸۴)؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)؛ مدل واترمن، ۱۹۸۰
عوامل برنامه عملیاتی	
چشم‌انداز و اهداف	(هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ (دیوید، ۱۳۸۴)؛ دی‌ویت و مایر، ۱۹۹۹؛ ریبیناک، ۲۰۰۸؛ مورگان و همکاران، ۲۰۱۱؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ جانسن و دی‌فیو، ۲۰۰۱؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ هیوی، ۱۹۹۹؛ دی‌ویت و مایر، ۱۹۹۹؛ هسی، ۱۹۹۶؛ بیر و ایزنستات، ۲۰۰۰؛ آلتنتو ایکاوکو، ۲۰۰۲؛ دابنای، ۲۰۰۲؛ فریدمن، ۲۰۰۳؛ لیتون، ۲۰۰۲
برنامه عملیاتی	آلیو، ۲۰۰۵؛ کرازبی، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ نوبل، ۱۹۹۹؛ ریبیناک، استراتژی‌ها ۲۰۰۵؛ واردارجیان، ۱۹۹۹؛ فلویید و ولدریچ، ۱۹۹۲؛ دکلاپور و پیرس، ۲۰۰۳؛ شاپ، ۲۰۰۶؛ ویلن و هانگر، ۱۹۹۲؛ لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ دیوید، ۱۹۹۷؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)
تبدیل اهداف استراتژیک به اهداف کمی	دی‌ویت و مایر، ۱۹۹۹؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ آلیو، ۲۰۰۵؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ وندرماس، ۲۰۰۸؛ نوبل، ۱۹۹۹؛ شاپ، ۲۰۰۶؛ فلویید و وادریچ، ۱۹۹۲؛ فلویید و ولدریچ، ۱۹۹۲؛ کزما، ۲۰۰۸؛ سکاویونگتن و دفت، ۱۹۹۱؛ هراکولوس، ۲۰۰۰؛ راث و همکاران، ۱۹۹۱؛ رپ و نیلسون، ۱۹۹۹؛ رید، ۱۹۸۹
شاخص‌ها	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ (واسنکلس، ۱۹۹۰)؛ گالپین، ۱۹۹۷؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)
تبدیل اهداف استراتژیک به اهداف کمی	(دیوید، ۱۳۸۴)؛ (پیرس و رایبسنسون، ۱۳۸۰)؛ (مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ واسنکلس، ۱۹۹۰؛ گالپین، ۱۹۹۷؛ فاگ، ۱۹۹۸؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)

ادامه جدول ۳: مطابقت یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری

عوامل مدل اجرای استراتژی شرکت	
عوامل برنامه عملیاتی	
عوامل	پژوهشگران مطرح و بررسی شده در الگوها و ادبیات پژوهش
کنترل	
یکپارچگی	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)؛ (نوبل، ۱۹۹۹)؛ رپ و نیلسون، (۱۹۹۹)
اهداف کمی	
با اهداف	
استراتژیک	
تبدیل اهداف	
کمی به طرح	(پیرس و رابینسون، ۱۳۸۰)؛ (مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ واسنکلس، ۱۹۹۰؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)
و پروژه	
کنترل	
یکپارچگی	(مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ (هربینیاک، ۲۰۰۶)؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)؛ (نوبل، ۱۹۹۹)؛ رپ و نیلسون، (۱۹۹۹)
پروژه‌ها با	
استراتژی	
تخصیص	(دیوید، ۱۳۸۴)؛ (مکلنن، ۲۰۱۱)؛ (مورگان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پدرسون، ۲۰۰۸؛ مدل نوبل، ۱۹۹۹؛ فاگ، ۱۹۹۸؛ (بت بیچ، ۱۹۹۸)؛ کرمای، ۲۰۰۸؛ (سودرلند، ۲۰۱۰)؛ هینگز، ۲۰۰۵
منابع	
(زمان و...)	

نتیجه‌گیری

امروزه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها موفقیت کمی داشته‌اند؛ به طوری که اجرای استراتژی‌ها به چالش اساسی تبدیل شده است. از طرف دیگر، مطالعات نشان می‌دهند که عوامل زیادی در موفقیت سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها دخیل هستند و بر اساس همین مطالعات، هم‌سوسازی و هم‌راستایی عناصر سازمانی با استراتژی‌های سازمان از عوامل بسیار مهم موفقیت سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها محسوب می‌شود. به طوری که اجرای اثربخش استراتژی تا حدود زیادی متأثر از این هم‌سویی است.

بنابراین، پس از مطالعه عمیق و منتقدانه ادبیات علمی موجود در حوزه مدیریت استراتژیک و به‌خصوص اجرای استراتژی، اقدام به ارائه مدل مفهومی پژوهش گردید. این مدل به‌وسیله روش داده‌بنیاد مورد نقد و بررسی خبرگان قرار گرفت. انجام نظرسنجی علمی از خبرگان به‌صورت

پرسش‌نامه باز و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. پس از آن، با انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی در سطح شرکت احصاء شد؛ تا بدین‌وسیله، مدل نهایی پژوهش شکل گیرد. این مدل در سه سطح مفاهیم، مقوله‌ها و نظریه نسبت به ارائه عوامل پرداخته تا روش تفکیک مفاهیم علمی به‌درستی و صحیح انجام گیرد.

چنان‌چه بیان شد، مدل مفهومی استخراج‌شده از نقد و بررسی ادبیات علمی موجود در پایان مراحل داده‌بنیاد دچار تغییراتی شد. بدین معنا که پژوهش‌های پیشین علاوه بر این که عوامل تشکیل‌دهنده مدل را به‌عنوان عوامل اصلی که در اجرای استراتژی‌های شرکت شناسایی شده‌اند تأیید می‌کنند، همچنین این عوامل مطابقت حداکثری با مدل مفهومی پژوهش هم دارند؛ به‌نحوی که عوامل زمینه‌ای درون و بیرون سازمانی به دو عنوان هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری و تناسب با عوامل محیطی تقسیم و تأیید شدند. عوامل فرایندی نیز با نام هم‌سوسازی عوامل کارکردها یا حوزه‌های وظیفه‌ای نام‌گذاری و تأیید شدند که پوشش‌دهنده همه عوامل ذکرشده در عوامل فرایندی مدل مفهومی است. همچنین، عوامل محتوایی مدل مفهومی با نام برنامه عملیاتی نام‌گذاری و تأیید گردید؛ با این تفاوت که اجزای برنامه عملیاتی هم استخراج و ارتباط فرایندی (گام به گام) آن‌ها نیز تعیین گردید.

همان‌طور که در نمودار ملاحظه می‌شود، هم‌سوسازی عناصر سازمانی و تدوین برنامه عملیاتی به‌عنوان مقوله‌های اصلی اجرای استراتژی و هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری با چهار مولفه (مفهوم) ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و ارتباطات، هم‌سوسازی کارکردها (حوزه‌های وظیفه‌ای) با چهار مولفه منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش و سیستم‌ها و فرایندها (IT) و تناسب با عوامل محیطی با سه مولفه استراتژی‌های فرادستی، قوانین و مقررات دولتی و عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نیز به‌عنوان سه زیرمقوله و ۱۱ مولفه هم‌سوسازی عناصر سازمانی در کنار ۸ مولفه برنامه عملیاتی شامل اهداف استراتژیک، استراتژی‌ها، تعیین شاخص‌ها و وضع موجود، تبدیل اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها به اهداف کمی، یکپارچگی اهداف کمی با اهداف استراتژیک، تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه، یکپارچگی طرح و پروژه‌ها با استراتژی‌ها و تخصیص منابع (بودجه، زمان، منابع انسانی) جمعاً به‌عنوان ۱۹ مولفه اثرگذار بر اجرای استراتژی تبیین شدند؛ که پیامد عمده روابط این مولفه‌ها اجرای موفق استراتژی‌های شرکت آب و فاضلاب استان تهران هستند.

محدودیت‌ها و مشکلات پژوهش

هیچ مطالعه و پژوهشی، خالی از محدودیت و مانع نیست. در این مطالعه نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. ارزش‌ها، ادراکات، ذهنیت‌ها، تصورات، علایق، آگاهی‌ها و خصوصیات و دانش پژوهشگر و سایر ویژگی‌های شخصی او مانند قدرت تعامل با دیگران و... در فرضیه‌سازی، طراحی پرسش‌ها، تنظیم پرسش‌نامه، ارتباط با دیگران و تحلیل اثر می‌گذارد، این پژوهش نیز از این اثرات در امان نیست و به‌طور طبیعی ویژگی‌ها و دانسته‌ها و علایق پژوهشگر بر این تحقق نیز اثر داشته است که این اثرات را باید از محدودیت‌های پژوهش برشمرد.

۲. زیاد بودن تعداد متغیرها و روابط پیچیده میان آن‌ها، امکان مداخله و درگیر کردن سایر عوامل را سلب کرد. در نتیجه ممکن است متغیرهای دیگری در اجرای استراتژی موثر باشند که در پژوهش لحاظ نشده‌اند.

۳. در حالت کلی، استراتژی و مفاهیم استراتژیک، مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند و به آینده و چشم‌انداز سازمان برمی‌گردند. به‌همین دلیل، در بسیاری از مواقع، جدا کردن مرز بین واقعیت و خیال، دشوار می‌شود. به‌نظر می‌رسد در این پژوهش نیز باید این نکته را مدنظر قرار داد که به احتمال زیاد، پاسخ‌گویان در پاسخ‌گویی به پرسش‌ها نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند؛ در نتیجه، چیزهایی را به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند که تنها ادراک ذهنی بوده است. با این وجود، این امر را باید یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر دانست.

۴. با توجه به این که تعدادی از خبرگان شناسایی‌شده از مدیران ارشد وزارت نیرو بودند، به‌دلیل مشغله آن‌ها امکان هماهنگی برای قرار گرفتن در پنل مسیر نگردید.

پیشنهادات

۱. بر اساس یافته‌های پژوهش، به‌منظور بهبود عوامل هم‌سوسازی (عوامل زمینه‌ای و فرایندی) و نیز بهبود عوامل تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) اجرای استراتژی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- مطابقت و به‌هنگام‌سازی فرهنگ سازمانی با الزامات اجرای استراتژی؛

- طراحی برنامه‌های بهبود مشارکت، انگیزه و تعهد کارکنان و جذب مدیران دارای ویژگی‌ها

و مهارت‌های رهبری برای هدایت کارکنان؛

- طراحی ساختار سازمانی فرایندگرا و منعطف؛
- شناسایی و پاسخ‌گویی مناسب به عوامل اجتماعی و سیاسی و تحلیل تاثیر تغییر در سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور در اجرای استراتژی؛
- طراحی روش‌های مناسب و متنوع تامین منابع مالی پروژه‌ها و تدوین سیستم مناسب سرمایه‌گذاری یا تخصیص منابع؛
- طراحی و اجرای معماری مناسب IT به‌منظور پشتیبانی از سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برای کنترل و هدایت فرایندهای ارزش‌افزا؛
- طراحی سیستم مناسب مدیریت دانش به‌منظور استفاده بهینه از دانش، تجربه، مهارت و قابلیت‌های همه کارکنان؛
- ایجاد سیستم انگیزشی منابع انسانی و برقراری ارتباط بین فعالیت کارکنان با نظام تشویق و تنبیه به‌منظور حفظ نیروهای متخصص و متعهد؛
- طراحی برنامه‌های جذب، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متناسب با اهداف و استراتژی‌های جدید شرکت؛
- تعیین واقع‌بینانه و عقلایی، شفاف و دقیق چشم‌انداز، اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها و کسب توافق نظر اعضای سازمان روی آن‌ها؛
- تدوین برنامه عملیاتی مناسب و دقیق برای اجرای استراتژی با توجه به فرایند گام به گام ارائه‌شده در مدل؛

- استقرار سیستم نظارت، ارزیابی و کنترل مناسب برای اجرای موثر استراتژی‌ها.

۲. کاربست پیمایشی مدل این پژوهش در شرکت آب‌فای استان تهران و سایر شرکت‌های استانی و همچنین ارزیابی در دنیای واقعی با اقدام‌پژوهی اگر منجر به تغییر ساختاری در مدل نشود، بی‌شک می‌تواند در مورد روشن شدن زوایای دیگری از مدل و تکامل آن و تحکیم تعمیم‌پذیری آن موثر باشد.

منابع

الف) فارسی

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ خدادادحسینی، سیدحمید و رجب‌زاده، علی (۱۳۹۵). ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم و تئوری درام. فصلنامه پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، دوره ۱، شماره ۱، صص ۹۳-۱۲۵.
- اعرابی، سیدمحمد و حقیقت ثابت، حسین (۱۳۸۹). استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات. تهران: انتشارات مهکامه با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.

بازرگان، عباس؛ سردتهرانی، زهره و حجازی‌موغاری، الهه (۱۳۷۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.

بانت، آلن و هینز، استیفن جی. (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و سعید موسوی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

پیرس، جان و رایبسون، ریچارد کنت (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی‌شورینی. تهران: انتشارات یادواره آفتاب.

جلالی، سیدحسن (۱۳۹۱). طراحی مدل پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک با تحلیل نقش مدیریت دانش. پنجمین کنفرانس مدیریت دانش تهران.

جان آلمستد، سیلویا، ام. (۱۳۹۴). استراتژی‌های رقابتی رسانه. ترجمه سیدمحمد اعرابی، علیرضا هاشمی و رحیم زارع. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

خلیلی‌شورینی، سهراب (۱۳۹۴). درنگی بر مدیریت و استراتژی، تهران: انتشارات آترا.

دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.

ذکایی، محمد سعید (۱۳۸۱). نظریه و روش در تحقیقات کیفی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۱۷، صص ۴۱-۶۹.

رونی، کورتیس دلبو (۱۳۹۴). روش‌شناسی مدیریت استراتژیک. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علیرضا هاشمی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

طبرسا، غلامعلی؛ حاج‌کریمی، عباسعلی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۶). طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار. مجله اندیشه مدیریت. شماره ۲. صص ۱۸۹-۲۱۲.

فیضی، کامران و ایران‌دوست، منصور (۱۳۹۲). دلفی روشی برای تحقیق، تصمیم‌گیری و آینده‌پژوهی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول.

کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۰). دساتورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن. ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: ناب، چاپ دوم.

گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جوئیس (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم‌تربیتی و روانشناسی (جلد اول). ترجمه احمدرضا نصر، حمیدرضا عریضی، خسرو باقری. تهران: انتشارات سمت.

لشکرلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). جاری شدن استراتژی. تهران، انتشارات آریانا قلم.

مشبکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خدادادحسینی، سیدحمید و کردنائیج، اسداله (۱۳۹۵). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱، دوره ۲۰، صص ۱۳۰-۱۰۳.

مظلومی، نادر؛ متولی، علی (۱۳۹۱). الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، شماره ۶۷، صص ۴۵-۱۹.

مکلنن، اندرو (۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی. ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی و محمود

قادری. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
 میرزایی‌اهرنجانی، حسن (۱۳۸۵). *زمینه‌های روش شناختی تئوری سازمان*. تهران: انتشارات سمت.
 هاشمی، علیرضا (۱۳۹۲). *الگوی رابطه عملیاتی کردن راهبرد و میزان تحقق اهداف راهبردی*. رساله دکتری. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
 هانگر، دیوید جی. و ویلن، توماس ال. (۱۳۹۰). *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

(ب) انگلیسی

- Ashok Upadhyay, Archana Yemeshvary; Upadhyay, Ashok Kumar; Palo, Sasmita (2013). Strategy Implementation Using Balanced Scorecard: Achieving Success through Personal Values of Leaders and Employees, *Management and Labour Studies*, 38(4), pp. 447-469.
- Bryson, J. & Bromiley, P. (1993). Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects, *Strategic Management Journal*, 14(2), pp. 319-337.
- Cater, T. & Pucko, D. (2010). Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice, *JEEMS*, 3, pp. 207-236.
- Chetty, Thershen (2010). *The Drivers and Inhibitors of Strategy Execution*. Master of Business Administration. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Creswell, John (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage, pp. 201-220.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Tenth Edition. South-Western, Cengage Learning.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*, Sage Publication, London.
- De Feo, J. A. & Janssen, A. (2001). Implementing a Strategy Successfully, *Measuring Business Excellence*, 5(4), pp. 4-6.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*, 3rd Edition. London, Thomson.
- Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K. (1988). *Strategy Implementation Structure Systems and Process*, St. 12 Paul, MN: West Publishing.
- Hill, T. (2000). *Manufacturing Strategy Text and Cases*. Irwin McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35, pp. 12-31.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1986). *The Strategic Importance of Managing*

- Myopia. *Sloan Management Review*, 28(1), pp. 5-14.
- Hyesr, H. & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. NewYork: John Wiley & Sons.
- Joyce, W.; Nohria, N. & Roberson, B. (2003). *What Really Works*, Harper Business, NewYork, NY.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), pp. 72-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, M.A: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kazmi, Azhar (2008). A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context. *Management Decision*, 46(1), pp. 1564-1581.
- Li, Yang; Guohui, Sun & Eppler, Martin (2008). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. Institute of Corporate Communication, University of Lugano, Switzerland.
- Leslie, D. (2008). *From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa*. A Thesis Submitted to Pretoria University, Faculty of Economic and Management Sciences, Department of Tourism Management, Degree of Ph.D.
- MacLennan, Andrew (2011). *Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organization*, Routledge, NewYork.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), pp.577-602.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72(1), pp. 107-114.
- Morgan-Ellis, J.; Alexander, V. D.; Cronin, A.; Dickinson, M.; Fielding, J.; Sleney, J. & Thomas, H. (2011). Triangulation and Integration: Processes, Claims and Implications. *Qualitative Research*, 6(1), pp. 45-59.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 48-76.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), pp. 119-134.
- Noble, C. H. (1999b). Building the Strategy Implementation Network, *Business Horizons*, November-December, pp. 19-28.
- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 13(7), pp. 338-372.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2005). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*, 9 th Edition, NewYork: McGraw-Hill.

- Pedersen, Kasper Linde (2008). *Cracking the Code of Strategy Execution*, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School, Master Thesis.
- Pettigrewm, A.M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 13(52), pp. 5-16.
- Radomska, Joanna (2015). The Concept of Sustainable Strategy Implementation. Available on the: www.mdpi.com/journal/Sustainability.
- 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.
- Schaap, J. I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(3), pp. 13-37.
- Schmelzer, C. D. & Olsen, M. D. (1994). Data Based Strategy Implementing Framework for Companies in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), pp. 347-359.
- Soderlund, Otto (2010). *Strategy Implementation In Inter-Organizational Collaboration: Comparison of Cases with Deliberate and Emergent Strategies*, Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering, Masters' Thesis.
- Speculand, R. (2006). The Great Big Strategy Challenge. *Strategic Direction*, 22(3), pp. 3-6.
- Struss, A. & Corbin, J. (2008) *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2ed, Thousand Oaks, Sage.
- Tan, Y. T. (2004). *Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air Newzeland*. A Thesis Submitted to Auckland University of Technology in Partial Fulfillment of the Degree of Business.
- Vandermaas, Arnoud A. (2008). *Strategy Implementation in a Small Island Community: An Intergrative Framework*. Ph.D. Thesis. Management/Erasmus School of Economics Erasmus University.
- Vasconcellos, Sa, J. (1990). How to Implement a Strategy, *Business*, 40(2), pp. 23-32.
- Voss, C. A. (1995). Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), pp. 15-16.
- Waterman, R. H.; Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is Not Organization, *Business Horizons*, 23(3), June, pp. 14-26.
- Wernham, R. (1985). Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized

- Industry. *Journal of Management Studies*, 22(6), pp. 632-648.
- Wheeldon, J. (2010). Mapping Mixed Method Research: Method, Measures and Meaning. *Journal of Mixed Method Research*, 4(2), pp. 87-102.
- 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.