

## طراحی و اعتباریابی مدل اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران

مهدی حقیقی کفاش\*، محسن جلالی\*\*، مهدی ابراهیمی\*\*\*،

وحید خاشعی\*\*\*\*

### چکیده

اجرای استراتژی از مهم‌ترین مراحل مدیریت استراتژیک است. با این حال به اجرا در مقایسه با تدوین کمتر پرداخته شده است. هدف مقاله، تبیین مدل کاربردی اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری است که شامل شناسایی، اولویت‌بندی متغیرهای موثر آن، تشریح فرآیند، چگونگی اجرا و بررسی پیامدها و چالش‌های اجرا است. روش پژوهش از حیث نتیجه، کاربردی، از حیث هدف، توصیفی و از نظر داده، کمی-کیفی است. استراتژی پژوهش در بخش کیفی، نظریه داده بنیاد و در بخش کمی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است. روش تجزیه و تحلیل در بخش کیفی، کدگذاری با الگوی پارادایمی استراوس و کوربین و در بخش کمی برپایه مقایسه‌های زوجی و تحلیل نرخ ناسازگاری است. جامعه، خبرگان بانک‌های تجاری و نمونه، تعداد ۴۶ نفر از مدیران و کارشناسان ۱۱ بانک تجاری (خصوصی و دولتی) است. روش نمونه‌گیری، قضاوتی هدفمند با تکنیک گلوله برفی و ابزار آن در بخش کیفی مصاحبه و بررسی اسناد و در بخش کمی پرسش‌نامه است. نتایج پژوهش، مدلی در قالب ۱۰۵ کد اولیه، ۳۳ مفهوم و ۵ مقوله اصلی متغیرهای علی، زمینه‌ای، موانع (مداخله‌گر)، فرآیند (نحوه اجرا) و نیز پیامدهای آن طراحی و اعتباریابی شده و اولویت (جایگاه) هر یک تعیین گردیده است.

### کلیدواژه‌ها: بانک؛ استراتژی؛ اجرا؛ مدیریت استراتژیک

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵.

\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: haghghi.mehdi111@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی و معاون اداره کل سرمایه گذاری بانک توسعه تعاون.

\*\*\* عضو هیات مدیره بانک مهر اقتصاد و استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

اجرای استراتژی یکی از مهم‌ترین مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک است. امروزه سه مرحله مدیریت استراتژیک یعنی تدوین، اجرا و کنترل (که همگی به دنبال دستیابی به اهداف سازمان و تعامل سازنده با محیط آن هستند) به‌قدری در یکدیگر درهم تنیده شده و بر روی یکدیگر تأثیرگذار هستند که بایستی با دقت بیشتری بر روی هر یک از آن‌ها تمرکز یافت. مقاله بر روی بخش میانی مدیریت استراتژیک یعنی اجرای استراتژی در صنعت بانکداری تجاری ایران متمرکز است. امروزه اجرا در میان مراحل مدیریت استراتژیک به مرحله‌ای کلیدی تبدیل شده و برهان کلیدی بودن، این است که اگر استراتژی به درستی اجرا نگردد، بهترین استراتژی نمی‌تواند ارزش بالایی را به‌همراه داشته باشد. با این‌که اهمیت مقوله اجرای استراتژی کمتر از تدوین آن نیست، ولی به حوزه اجرا کمتر پرداخته شده است. اجرای ناصحیح استراتژی در بانک‌ها، نه تنها بررسی صحت اهداف مشخص شده در استراتژی تدوین شده را می‌تواند دچار مشکل نماید، بلکه دستیابی به اهداف صحیح را نیز می‌تواند دچار مشکل کند. بنابراین عدم توجه کافی به مساله اجرای برنامه‌های استراتژیک یکی از مسائل مهم و ضروری صنعت بانکداری کشور است که با توجه به بانک‌محور بودن اقتصاد ایران و سهم بالای تأثیرگذاری این نهاد پولی بر مسائل اقتصادی و حتی اجتماعی کشور، لزوم توجه به آن در بانک‌های تجاری (بالاترین سهم در سیستم بانکی) را دوچندان می‌کند. بنابراین پرداختن به اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران، مورد نظر و توجه این پژوهش است.

در مقاله ابتدا به بیان مساله اصلی و سوال‌های پژوهش، ضرورت انجام پژوهش و تبیین اهداف آن پرداخته شده و سپس پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه مروری بر ادبیات پژوهش شامل مبانی نظری و پیشینه پژوهش صورت پذیرفته و سپس با معرفی روش-شناسی انجام پژوهش (شامل پارادایم و استراتژی پژوهش)، به ارائه مدل نظری پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده و در انتها بخش بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها بیان گردیده است.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

**اجرای استراتژی.** مفهوم اجرای استراتژی به‌صورتی جامع تعریف نشده و اندیشمندان این حوزه دیدگاه‌های متفاوتی دارند. مقصود از عملیاتی کردن استراتژی، توجه به عوامل بستری (یا زمینه‌ای)، فرایندی و محتوایی است که ساختار لازم برای اجرای طرح‌های عملیاتی و یا به‌عبارت بهتر اجرای استراتژی را فراهم می‌کنند. [۲۹] اما در مقابل این تفکر، اندیشمندان متعدد دیگری هستند که معتقد هستند میان این مفاهیم، تفاوتی وجود نداشته و آن‌ها موجب یک عملیات اجرا

برای استراتژی سازمان هستند. لی<sup>۱</sup> [۱۷] در سال ۲۰۰۸ با مطالعه ۶۰ مقاله مرتبط با عملیاتی-کردن استراتژی به این نتیجه رسید که در هیچ یک از این مقاله‌ها میان عملیاتی‌کردن و اجرا تفاوتی قائل نشده‌اند. همچنین ربینیاک<sup>۲</sup> [۱۳] در سال ۲۰۰۵ بیان می‌دارد که میان اصطلاحات مذکور تفاوت چندانی وجود ندارد.

### از لحاظ عملیاتی

از لحاظ عملیاتی، در یک نوع طبقه‌بندی می‌توان اجرای استراتژی را با سه رویکرد فرآیندی، رفتاری و ترکیبی و در یک طبقه‌بندی دیگر، با سه رویکرد سخت در مقابل نرم، خودجوش در مقابل برنامه‌ریزی شده، از بالا به پایین در مقابل از پایین به بالا، کنترل درونی در مقابل کنترل بیرونی اجرای استراتژی تعریف نمود. در رویکرد فرآیندی، اجرای استراتژی زنجیره‌ای از مراحل متوالی به دقت برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته می‌شود. رویکرد رفتاری، عملیاتی‌کردن استراتژی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های نسبتاً برنامه‌ریزی شده و موازی هم تلقی می‌کند. در این رویکرد فعالیت‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای استراتژی از جنبه رفتاری بررسی می‌شوند. برخی از اندیشمندان نیز رویکرد فرآیندی و رفتاری را با هم ترکیب کرده و رویکرد سومی با عنوان رویکرد پیوندی یا ترکیبی ارائه داده‌اند. در جدول زیر تعاریف محققان در مورد اجرای استراتژی به تفکیک در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است:

جدول ۱ تعاریف مختلف اجرای استراتژی

تعاریف	رویکرد
اجرای استراتژی، فرآیندی است که در آن برنامه‌ها به وظایف عملیاتی تبدیل می‌شوند و مراقبت می‌شود که این وظایف عملیاتی به شیوه‌ای اجرا گردند که اهداف کمی تعیین شده برنامه‌ها تحقق یابند. نوبل (۱۹۹۶) [۲۴] معتقد است که اجرای استراتژی فرآیندی تعاملی و پیچیده است که متغیرهای زیادی بر آن تأثیر می‌گذارند. ربینیاک (۲۰۰۵) [۱۳] اجرای استراتژی را فرآیندی در نظر می‌گیرد که طولانی‌تر و پیچیده‌تر از فرآیند تدوین استراتژی است.	فرآیندی
ربینیاک (۲۰۰۵) [۱۳] اجرای استراتژی را مجموعه‌ای از اقدامات در رابطه با ساختار سازمانی، عملکرد کارکنان کلیدی و سامانه‌های کنترلی می‌داند که برای نظارت بر عملکرد سازمان جهت نیل به مقاصد مطلوب طراحی می‌شود. اجرای استراتژی شامل تعیین اقدامات مدیریتی به منظور تطبیق عملکرد سازمانی با مقاصد استراتژیک است.	رفتاری
واردارجیان (۱۹۹۹) معتقد است که اجرای استراتژی دربرگیرنده اقداماتی است که در سازمان در ارتباط با قلمرو خارجی (ذی‌نفعان) و جهت تحقق بخشیدن به استراتژی ابداع می‌شوند. اجرای استراتژی شامل اقدامات و فعالیت‌های اجرایی می‌شود که مستلزم رهبری قوی و مهارت‌های کلیدی مدیریتی است. [۲]	ترکیبی
ویلن و هانگر (۱۹۹۹) اجرای استراتژی را به این صورت تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از گزینه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز و فرآیندی که در آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند. [۲]	

1.Lee  
2.Hrebiniak

جدول ۲ مفاهیم مختلف اجرای استراتژی

رویکرد	مفهوم اجرای استراتژی در رویکرد مربوطه
سخت در مقابل نرم	<p>بررسی ادبیات علمی اجرای استراتژی نشان می‌دهد که رویکردهای خطی، عقلایی و منطقی نگرش حاکم بر موضوع اجرای استراتژی است که عمدتاً بر جنبه‌های سخت اجرا متمرکز است. [۱۲] در این رویکرد فرض می‌شود که اجرای استراتژی فرآیندی می‌باشد که در آن، استراتژی تدوین شده به چندین فعالیت ملموس و عینی ترجمه می‌شود که باید اجرا گردند. [۱۸] این رویکرد بخشی از الگوی رایج مدیریت استراتژیک است که اجرای استراتژی را فرآیندی منطقی و دائمی می‌بیند و آن را متشکل از مراحل تدوین اهداف، تحلیل محیط، تعیین، اجرا و کنترل استراتژی می‌داند. [۴] اما، تعدادی از پژوهشگران مانند هسی<sup>۱</sup> [۲] اعتقاد دارند که توجه به زوایای نرم یا رفتاری هم برای اجرای استراتژی از میزان اهمیت بالایی برخوردار است. جنبه نرم یا رفتاری اجرای استراتژی شامل درک اطلاعات، تفکر خلاق، فرهنگ سازمانی، قدرت و نفوذ، ارتباطات، تعهد، حمایت و تشویق می‌گردد. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین دلیل شکست اجرای استراتژی در موسسات و شرکت‌ها، توجه ناکافی به شرایط سیاسی، اجتماعی و یا به عبارت دیگر زوایای نرم یا رفتاری است. [۲۱]</p>
خودجوش در مقابل برنامه ریزی شده	<p>رویکرد برنامه‌ریزی به استراتژی مانند برنامه‌ای نگاه می‌کند که به صورت کاملاً عقلایی و صریح تدوین شده و سپس اجرا می‌شود. بنابراین رویکرد برنامه‌ریزی به استراتژی آگاهانه توجه دارد. استراتژی آگاهانه استراتژی است که مطابق نیت و خواست طراحان آن تحقق می‌یابد. از طرف دیگر تدریج‌گرایان به رویکرد خودجوش دقت می‌کنند. استراتژی خودجوش راهبردهایی هستند که بدون مقصود و نیت قبلی تحقق پیدا می‌کنند. این رویکرد به استراتژی به عنوان الگویی در جریان فعالیت‌های سازمانی نگاه می‌کند که برخی اوقات به صورت منطقی و عقلایی طراحی و اجرا می‌شود و برخی اوقات نیز تحت تأثیر رفتارهای غیر عقلایی قرار دارد. در این بینش، مرز بین تدوین و اجرای استراتژی نامشخص است. [۲]</p>
از بالا به پایین در مقابل از پایین به بالا	<p>در رویکرد اجرای استراتژی از بالا به پایین، استراتژی با استفاده از مجموعه متنوعی از ساز و کارهای کنترلی، اجرایی و عملیاتی می‌گردد. در این رویکرد تیم مدیریت ارشد سازمان استراتژی را تعیین (تدوین) نموده و بعد از آن مسئولیت اجرا را به مابقی اعضای سازمان واگذار می‌نماید. [۲] الگوهای نامبرده به مشارکت اعضای سازمان در فرآیند طراحی و تدوین استراتژی توجه پایینی دارند. اما در مقابل نتایج پژوهش‌های برگلمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) نشان می‌دهد که استراتژی را می‌توان بدون مشارکت مدیران ارشد از پایین به بالا تدوین و طراحی نمود. برگلمن فهمید که در تعداد بالایی از حالات، استراتژی حاصل اقدامات مستقل در سطوح میانی و عملیاتی سازمان است. حتی اگر مدیران ارشد استراتژی‌ها را تعیین کنند مطمئناً اجرای آن مستلزم مشارکت کارکنان در سطوح پایین سازمان است. بنابراین بسیاری از محققان بر ضرورت بدست آوردن تعهد اعضای سازمان به استراتژی تأکید می‌کنند. [۷]</p>

۱. Hussy

۲. Burgelman

دیدگاه غالب در ادبیات مدیریت استراتژیک مترادف دانستن اجرا با کنترل است. در دیدگاه سنتی اجرای استراتژی، ساز و کارهای کنترل عقلانی مانند سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد از طریق ابزارهای بیرونی (خارجی) برای ترغیب کارکنان به اجرای استراتژی و اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۲۴]

سیستم‌های کنترلی از راه تشخیص و شناخت مناسب، نظارت، تشویق (و یا تنبیه) رفتارهای کارکنان فضای مناسبی برای اجرای استراتژی را فراهم می‌سازند. در این دیدگاه آن دسته از رفتارهایی که به اجرای استراتژی کمک کرده و آنرا تقویت می‌نمایند، بایستی تشویق گردند. البته از دیدگاه کنترل بیرونی (خارجی) انتقاد و نقد نیز شده است. به طوری که از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی، نگاه کنترل بیرونی (خارجی) به اجرای استراتژی در تعارض با تمایل طبیعی (فطری) افراد به خودکنترلی ممکن است قرار داشته باشد. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد افراد تمایل زیادی به کنترل خود دارند و دوست ندارند تحت کنترل و نظارت دیگران قرار بگیرند. خودمختاری و احساس کفایت باعث ایجاد انگیزه درونی در افراد برای انجام اموری است که به آن باور دارند. هر گونه روش یا استراتژی مدیریتی که احساس استقلال و خودمختاری کارکنان را تضعیف نماید منجر به افزایش احساس عدم شایستگی و ضعف در آنان خواهد شد. ساز و کارهای کنترل بیرونی (خارجی) منجر به بروز رفتارهای تخریبی همچون افزایش رفتارهای خشک (مقرراتی صرف و بدون انعطاف‌پذیری لازم) و تلاش برای دادن اطلاعاتی نامعتبر به سیستم‌های مدیریت عملکرد، کاهش خلاقیت و نوآوری و قدرت یادگیری و تخریب کاری می‌گردد. واضح است که چنین رفتارهایی می‌تواند مانعی برای اجرای هرچه موثرتر استراتژی گردد. [۲۹]

### جایگاه اجرا در مکاتب مدیریت استراتژیک

مینتزبرگ<sup>۱</sup> [۲۲] پارادایم‌های استراتژیک را در ۳ گروه تقسیم‌بندی نموده که گروه نخست را تجویزی، گروه دوم را توصیفی و گروه سوم را تلفیقی (ترکیبی) نامیده است. پارادایم اول معتقد به طراحی رسمی و پیش‌گویی تدابیر و تحلیل‌های اهداف بلندمدت است. پارادایم بعدی بر اقدام سریع، به‌موقع و منطبق با شرایط جاری و پیاده‌کردن تدابیر غیررسمی و فوری مبتنی است. بر این اساس، ده مکتب فکری فرآیند استراتژی ایجاد گردیده که ۳ مورد (طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی) در زمره پارادایم‌های تجویزی و ۶ مورد (کارآفرینی، شناختی، یادگیری، قدرت، فرهنگی و محیطی) در پارادایم توصیفی و ۱ مورد (ترکیب بندی) در پارادایم تلفیقی حضور دارند. بینش‌های پیشین‌تر، تدوین و اجرا را از یکدیگر جدا در نظر می‌گرفتند. آن‌ها اجرا را فرآیندی که پس از فرآیند تدوین قرار دارد قلمداد می‌کردند. این پژوهش، پارادایم اجرای استراتژی در صنعت بانکداری تجاری را مبتنی بر پارادایم تلفیقی (ترکیبی) در نظر گرفته که دلایل آن در بخش روش‌شناسی پژوهش بیان گردیده است.

### مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های خارجی. مک فادین (۲۰۱۸) [۲۰] در مقاله‌ای تحت عنوان استراتژی‌هایی برای بهبود اجرای سیاست‌ها» بیان می‌دارد اغلب پژوهش‌ها، زمینه سازمان‌ها جهت اجرای راهبردها را به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم نموده‌اند.

۱- زمینه داخلی که شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع داخلی و غیره است.  
۲- زمینه خارجی که شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند.

مارکوئیز (۲۰۱۷) [۱۹] در مقاله‌ای با عنوان «اجرای استراتژی بین المللی در بانک‌های کشورهای نوظهور (مطالعه موردی بانک‌های تجاری چین و برزیل)» عواملی را که بر اجرای استراتژی بین المللی بانک‌های تجاری خصوصی کشورهای نوظهور تأثیرگذار است را بررسی نموده که مطالعه موردی آن بانک‌های خصوصی تجاری چین و برزیل است. در این دو کشور، بانک‌های خصوصی نقش بسیار مهمی ایفا می‌نمایند. نتایج نشان داد عوامل موثر بر اجرای استراتژی بین المللی بانک‌های نوظهور در چین و برزیل شامل تجربه صنعت قبلی، پایگاه مشتریان موجود، تعریف و ثبت رسمی استراتژی، نوع مالکیت بانک بین المللی و میزان بدهی خارجی آن است.

جمیل آنوار (۲۰۱۷) [۵] در مقاله‌ای تحت عنوان «ارتباط استراتژی و عملکرد: تحلیل مقایسه‌ای بین استراتژی خالص، دورگه و واکنشی»، اطلاعات مالی شرکت‌های مختلف در ۱۲ صنعت مختلف از جمله بانکداری را در پاکستان مورد تحلیل قرار داده است. در این شرکت‌ها مقایسه‌ای میان ۳ دسته استراتژی ناب (کپی نشده)، دورگه (استفاده‌شده در سازمان‌های دیگر) و واکنشی صورت پذیرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که شرکت‌های پاکستانی بیشتر، از دو دسته استراتژی دو رگه (کپی شده) و واکنشی بهره می‌گیرند تا استراتژی خالص و کپی نشده. همچنین نتایج نشان داد که اجرای این دو دسته استراتژی در شرکت‌های پاکستانی (از جمله بانک‌های پاکستان) بهتر از اجرای استراتژی اکتشافی و ناب است. هر چند که عواملی همچون اندازه سازمان و نوع صنعت در انتخاب نوع استراتژی و اجرای آن تأثیرگذار است. همچنین استراتژی و اندازه شرکت بهترین پیش‌بینی‌کنندگان عملکرد سازمان هستند.

محمد سیه‌باب ریدوان (۲۰۱۷) [۲۷] در مقاله‌ای تحت عنوان «تمرین‌های برنامه ریزی: یک مطالعه موردی چندگانه در صنعت بانکداری اندونزی» که روش پژوهش آن نیز کیفی است، بر روی ۳ بانک تجاری در اندونزی تمرکز نموده است. دلیل انتخاب ۳ بانک این است که این ۳ بانک هم عملکرد عالی و هم برنامه استراتژیک داشته‌اند. بانک‌های دیگری نیز بودند که برنامه استراتژیک داشتند اما به دلیل عدم عملکرد خوب مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. کلیدی‌ترین عناصر

تأثیرگذار بر برنامه استراتژیک و اجرا که محققین در این پژوهش کشف می‌کنند، ۲ عامل انعطاف‌پذیری و نقش مدیرعامل بانک است.

جنیدی (۲۰۱۷) [۱۴] در مقاله‌ای خارجی تحت عنوان «پیش‌بینی (بصیرت) شرکتی و تأثیر آن بر نوآوری، تصمیم‌سازی استراتژی و اجرا در سازمان مطالعه موردی: صنعت بانکداری» بیان می‌کند که هدف آن بررسی قابلیت پیش و پیش‌بینی شرکتی بر سازمان و تأثیر آن بر شکل‌گیری استراتژی و تصمیم‌های استراتژیک و اجرای آن و عملکرد سازمان است که مطالعه موردی آن صنعت بانکداری ایران است. اطلاعات و داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه از ۳۰ بانک ایران از جمله بانک‌های تجاری جمع‌آوری گردیده است. نتایج پژوهش نشان داد که بینش شرکتی ۳ نقش: ۱- مبتکر و نوآور ۲- استراتژیست ۳- رقیب می‌تواند ایفا نماید. همچنین محقق پیشنهاد داده با استفاده از اطلاعاتی که از طریق پیش‌بینی و بصیرت شرکتی و شناسایی سیگنال‌های حتی ضعیف بدست می‌آید، بانک‌ها قادر خواهند بود ناطمینانی و هشدارها را به‌منظور رسیدن به تصمیم‌های باکیفیت استراتژیک و اجرای آن و عملکرد بانک‌ها کاهش دهند.

فرزین (۲۰۱۴) [۱۰] در مقاله‌ای خارجی تحت عنوان «بررسی عوامل حیاتی موفقیت برای اجرای استراتژیک با تأکید بر بخش خدماتی» بیان می‌کند که سازمان‌ها سیستم‌های مدیریتی را با این فرض که منجر به کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری بالاتری می‌شوند به کار می‌برند. در دوران اقتصادی امروز، اجرای علمی مدیریت استراتژیک جهت دستیابی مزایای رقابتی امری انکارناپذیر است که از طریق پیکربندی مجدد، یکپارچگی و خلاقیت به دست می‌آید. مهم‌ترین هدف وی در این مقاله، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مهم در اجرای استراتژی است که جهت تحقق این هدف، داده‌هایی از بخش‌های خدماتی ایران با تمرکز بر بخش‌های بزرگ خدماتی در صنعت بانکداری جمع‌آوری شده است. این عوامل ۲۴ مورد و شامل تطابق بین چشم‌انداز و اهداف و ارزش‌های سازمانی، تدارک اطلاعات، به اشتراک گذاشتن دانش، همکاری، هنجارهای قانونی، ابهام سازمانی، استخدام داوطلبانه، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، سهیم بودن در تصمیم‌سازی، اعتماد سازمانی، نقش و درگیری هیات مدیره، وجود رهبری کاریزماتیک، کمیته-های سازمانی، تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگ سازمانی، غنی‌سازی شغل، ارتقای شغلی، تمایل رقابتی سازمان، رفتار سازمانی، استراتژی رسمی و مدون، ارتباطات پیشرفته در سازمان و تمایل سازمان به رقابت‌های بیرونی و محیطی است.

دادی پرمانا و دیگران (۲۰۱۳) [۲۵] در مقاله‌ای با عنوان «تعهد(الزام) استراتژیک مدیران میانی در اجرای استراتژی از نگاه بانکداری اسلامی در اندونزی» که با تمرکز بر چند بانک اسلامی در اندونزی صورت پذیرفته است، در نهایت مدلی برای ارتباط بین تعهد استراتژیک، نقش‌های استراتژیک و اجرای موثر استراتژی از نگاه مدیران بانک‌های اسلامی اندونزی ارائه

داده است که بیان می‌دارد قبل از رسیدن به اجرای موثر استراتژی بایستی ۲ مرحله دیگر ابتدا انجام پذیرد. مرحله اول، نقش استراتژیک و شامل ۴ عنصر به هم پیوستگی، پشتیبانی، تسهیل-کنندگی و اجرا بوده و مرحله دوم شامل تعهد استراتژیک است.

ابراهیم الکندی و دیگران (۲۰۱۳) [۱] در مقاله‌ای با عنوان «عوامل تأثیرگذار بر فرآیند اجرای استراتژی و نتایج آن در بانک‌های عربی» بر عوامل تأثیرگذار بر فرآیند و نتایج اجرای استراتژی تمرکز نموده‌اند. داده‌های اولیه پژوهش از طریق پرسشنامه از ۱۲۰ مدیر میانی از ۳ بانک بسیار موفق عربستان اخذ گردیده است. درنهایت در این پژوهش مشخص گردید ۳ دسته عوامل بر اجرای استراتژی بانک‌های سعودی تأثیرگذار است: ۱- عوامل فرآیندی و پرسنلی شامل مشارکت و ارتباطات ۲- عوامل پروژه‌ای همچون زمانبندی و اولویت‌بندی تصمیم‌ها ۳- عوامل سازمانی شامل حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی و مذهب. بر عکس انتظارات سایر عوامل بیرونی و فرهنگی مثل انگیزش و تخصیص منابع کمتر در اجرای استراتژی در بانک‌های سعودی تأثیرگذارند.

آمولو (۲۰۱۲) [۳] در پژوهشی تحت عنوان «چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی در کنیا» بیان می‌دارد مفهوم استراتژی از فعالیت‌های نظامی گرفته شده است. باوجود تغییر محیطی سریع، سازمان‌های خصوصی، آن‌را در توسعه برنامه‌هایشان بکار بردند. برای بخش عمومی، این مفهوم جدید است. پژوهش وی بدنبال چالش‌های پذیرش و اتخاذ مدیریت استراتژیک و بخصوص اجرای استراتژی است. هدف مطالعه وی، تعیین چالش‌های اجرا است. وی برای این کار از مصاحبه و رهیافت کمی بهره برده که بیان می‌دارد بانک‌ها در کنیا در اجرای استراتژی با مشکلاتی همچون: رویه‌های کند پشتیبانی در تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌های مهم به دلیل وجود بوروکراسی در اجرا، فضای ناکافی در سازمان، فقدان یک ساختار شفاف ارتباطات داخل و برون سازمانی، همکاری ضعیف بین مدیران و مجریان، فقدان کارکنان فنی در اجرای پروژه‌های مهم مواجه هستند که این مطالعه پیشنهاد می‌دهد مدیریت بایستی توانایی سازمانی و رفتاری کارکنان و نیز موانع فرآیندی موردنیاز در اجرای استراتژی را مورد ارزیابی مداوم قرار دهد.

یانگ لی (۲۰۰۸) [۱۷] در مقاله‌ای با عنوان «مرور ادبیات عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی» بیان می‌دارد اگرچه مطالعه‌های فراوان و متعددی تأیید می‌کند که شکست استراتژی-ها تنها به دلیل تدوین‌های نامناسب نیست و می‌تواند به دلیل اجرای ناقص باشد، اما با این حال پژوهش‌های کمتری درخصوص اجرای استراتژی انجام پذیرفته است. در این مطالعه، عوامل موثر بر اجرای استراتژی مرور گردیده است.



### پژوهش‌های داخلی

پیرعلی و همکاران (۱۳۹۸) [۲۶] در مقاله‌ای تحت عنوان «تبیین الگوی عوامل تأثیرگذار بر جاری سازی راهبرد در سازمان‌ها» که جامعه آماری آن تعدادی از مدیران و کارشناسان چند شرکت بیمه در ایران هستند با ابزار پرسشنامه و از روش تحلیل عاملی، اثرگذاری عوامل خارجی (شامل عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و فناورانه) و عوامل داخلی (فرهنگ سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری، ارتباطات، مهارت‌های مدیریتی و باور به استراتژی) را نشان می‌دهد. همچنین وی اذعان می‌دارد انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان در جاری‌سازی راهبرد از طریق پایش مستمر محیطی، اطمینان از صحت محتوا و فرآیند راهبردها، فراهم‌آوردن بسترها و زمینه‌ها برای راهبردها و جلوگیری از بروز انحراف در فرآیند اجرای راهبردها و در صورت لزوم اصلاح انحراف بوجود آمده، موجبات جاری سازی راهبردها را در سازمان فراهم می‌آورد.

بابایی و دیگران (۱۳۹۵) [۶] در مقاله‌ای تحت عنوان «الگوی شناسایی و تحلیل موانع اجرای راهبرد» از طریق جمع‌آوری پرسشنامه از تعدادی از مدیران و کارشناسان بانک سامان به شناسایی ۱۰ عامل کلیدی موانع اجرای راهبرد پرداخته‌اند. این عوامل به‌ترتیب عوامل منابع انسانی، مدیریتی، راهبردی، ساختاری و سیستمی، ارتباطی، فرهنگی، فرآیندی، هوش تجاری و سیستم اطلاعاتی و مدیریت پروژه و زمان و بودجه و مالی هستند که با استفاده از روش کیفی و گروه‌های کانونی، مولفه‌ها و شاخص‌های مناسب تأیید شده و پرسشنامه‌ها با روش روایی محتوا و ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است.

مشبکی و دیگران (۱۳۹۵) [۲۳] در مقاله‌ای تحت عنوان «الگوی موانع‌یابی راهبردهای بازاریابی بانکی» که به مسئله اجرای راهبرد بازاریابی و موانع پدید آمده در حین فرآیند اجرا پرداخته است از طریق توزیع پرسشنامه در بانک ملت، پس از دسته‌بندی موانع از طریق تحلیل عاملی اکتشافی در شش گروه موانع سازمانی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی و محتوایی، مهم‌ترین موانع را در هر دسته شناسایی نموده است که نتایج پژوهش نشان می‌دهد از میان شش مولفه شناسایی شده برای مدل، موانع ارتباطی بیشترین تأثیر و موانع ساختاری کمترین تأثیر را بر اجرای برنامه‌های راهبردی بازاریابی بانک دارند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در اجرای استراتژی عوامل بسیاری شامل پیچیدگی‌ها و ناهماهنگی‌ها نقش دارند که همین امر این موضوع را بسیار دشوار می‌نماید به گونه‌ای که سازمان‌ها کمتر به آن می‌پردازند. مفید بودن استراتژی تدوین شده در بانک‌ها، با تغییر نگرش از تمرکز بیش از حد بر برنامه‌ریزی به سمت توجه بیشتر به ماهیت اجرا و زمینه‌سازی انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها ممکن است. مساله

اصلی بانک‌ها، عدم توجه کافی به اجرای برنامه‌ها و استراتژی تدوین شده است. [۸] از این رو یکی از دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند عملیاتی کردن استراتژی‌ها می‌گردد، عدم دسترسی مدیران به مدل‌های نظری واقعی بمنظور جهت‌دهی فعالیت ایشان است. درحقیقت بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند اجرایی نمودن استراتژی باشد نمی‌توان انتظار تحقق استراتژی و اهداف را به نحو مطلوب در بانک‌ها داشت. از سویی دیگر با بررسی بانک‌های تجاری ایران در سال‌های اخیر در می‌یابیم، با وجود این که اکثر آن‌ها به تدوین سندهای استراتژیک اقدام نموده‌اند، اما اجرای آنها چندان نظام‌مند نیست. مساله رقابت شدید بین بانک‌ها بالاخص بانک‌های تجاری در داخل کشور و نیز لزوم ورود و انجام فعالیت‌های بزرگ‌تر در بانکداری بین الملل، آن‌ها را به سمت برنامه محوربودن و برخورداری از یک تفکر استراتژیک سوق می‌دهد.

بنابراین، مساله اصلی پژوهش، فقدان مدلی علمی، جامع و کاربردی جهت اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری کشور است. مدلی که توانایی پرنمودن خلا میان تدوین و اجرا را داشته باشد و زمینه اجرای علمی و کاربردی برنامه‌های بانک‌ها را فراهم نماید. مساله اصلی مقاله در قالب ۱ سوال اصلی و ۶ سوال فرعی بشرح زیر مطرح شده است:

سوال اصلی: مدل اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری طراحی گردد.

سوال‌های فرعی: ۱- متغیرهای علی موثر در فرآیند اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری کدامند؟ ۲- متغیرهای زمینه‌ای موثر در اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری کدامند؟ ۳- متغیرهای مداخله‌گر در فرآیند اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری کدامند؟ ۴- فرآیند و شیوه اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری کدامند؟ ۵- پیامدهای فرآیند اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری چیست؟ ۶- اولویت و میزان سهم هر یک از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای و پیامدها در فرآیند اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری تعیین گردد.

اجرای ضعیف استراتژی در بانک‌ها، نه تنها بررسی صحت اهداف مشخص شده در استراتژی تدوین شده را دچار مشکل می‌کند بلکه منجر به عدم دستیابی به اهداف صحیح نیز می‌گردد. همچنین لازم به ذکر است با انجام این پژوهش و با تبیین مدل اجرا و شناخت و اولویت‌بندی عوامل زمینه‌ای، علی و محدودیت‌ها در اجرای استراتژی، بانک‌ها نسبت به تقویت و اصلاح نقاط ضعف خود و بهره‌برداری از نقاط قوت خود در اجرای استراتژی‌ها گام برمی‌دارند. بنابراین عدم اجرای صحیح استراتژی در بانک‌های تجاری مشکل‌ساز بوده و طراحی مدلی برای اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ضروری است.

اهداف اصلی پژوهش که به دنبال پاسخگویی به سوال‌های پژوهش است، به شرح زیر است:

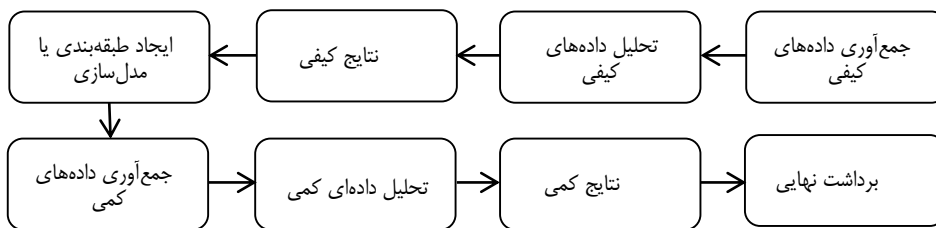
۱- شناسایی، طراحی و ارائه مدل مناسب اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران ۲- شناسایی متغیرهای علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران ۳- شناسایی فرآیند و شیوه اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران ۴- ارائه پیامدهای فرآیند اجرایی شدن استراتژی در بانک‌های تجاری ایران ۵- اولویت‌بندی و سهم‌دهی عوامل شناسایی-شده جهت تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها در مدل ۶- پرکردن شکاف‌ها و کمبودهای اطلاعاتی موجود در پژوهش‌ها و پیشینه علمی اجرای استراتژی و ترویج آن در کنار موضوع تدوین استراتژی.

نظر به هدف مقاله که در نهایت ارائه یک مدل و الگو است، جهت‌گیری نتیجه‌ای آن، پژوهش را تبدیل به پژوهشی کاربردی کرده است. از منظر هدف به‌دلیل این که مقاله دنبال توصیف پدیده اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران است، پژوهشی توصیفی است. از منظر داده نیز کیفی-کمی (ترکیبی) است. درحقیقت در مقاله با ابزارها و روش‌های کیفی از جمله مصاحبه، داده‌های کیفی از مطلعین کلیدی جمع‌آوری و مورد تحلیل واقع شده است. سپس برای تکمیل و استفاده بهتر و کاربردی‌تر و نیز اخذ تصمیم‌های بهتر، به‌صورت کمی نیز تحلیل‌شده و با تعیین سهم‌دهی و اولویت هر یک از آن‌ها جامعیت بیشتری به نتایج آن داده شده است. استفاده از روش‌های پژوهش ترکیبی (کمی-کیفی) نشان می‌دهد که استفاده از این روش‌ها امکان درک بهتر از پدیده‌ها را فراهم می‌کند. لذا برای درک جامع‌تر و همه‌جانبه اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. این امر ضرورت استفاده از روش‌های پژوهش آمیخته را آشکار می‌نماید. در طرح‌های پژوهش آمیخته، محقق مترصد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است. برای این کار ابتدا به جمع‌آوری داده‌های کیفی پرداخته که انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بیشماری از پدیده راهنمایی می‌کند. با بهره‌گیری از این شناسایی اولیه، امکان اندازه‌گیری و اولویت‌بندی عناصر مدل فراهم می‌شود. سپس در مرحله بعدی، محقق از طریق کمی نمودن داده‌ها، هم مدل را جامع‌تر و دقیق‌تر می‌نماید و هم آن‌را مورد آزمون قرار می‌دهد. البته در این نوع پژوهش‌ها به داده‌های کیفی اهمیت بالاتری داده می‌شود. سپس محقق بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی دارد که داده‌های کمی را تجمیع نموده تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها را نیز میسر سازد.

استراتژی پژوهش در بخش کیفی، نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> (نظریه زمینه‌ای) است. به‌دلیل این که به اجرا درآمدن استراتژی‌ها در بانک‌های تجاری ایران مبانی نظری کم بوده و نیز به دلایل تناسب استراتژی پژوهش با موقعیت، کارآمدی آن، در نظرگرفتن افراد موجود در یک محیط و درک احساسات واقعی آنها، درک پیچیدگی‌های فرآیند اجرای استراتژی و دنبال کردن یک تبیین

کلی از اجرای استراتژی‌ها در بانک‌های تجاری ایران، لذا روش نظریه داده بنیاد یا نظریه زمینه-ای برای پژوهش اتخاذ گردیده است. استراتژی پژوهش در بخش کمی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> است که دلایل انتخاب آن برای پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- ساختار و چارچوبی جهت همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری‌ها مهیا می‌کند.
- ۲- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک مدل یگانه، ساده و انعطاف‌پذیر برای حل محدوده وسیعی از مسائل بدون ساختار است که به راحتی قابل درک برای همگان است.
- ۳- برای حل مسائل پیچیده، هم نگرش سیستمی و هم تحلیل جزبه‌جز را بصورت هم‌زمان به کار می‌برد. عموماً افراد در تحلیل مسائل یا کل‌نگری کرده و یا به جزئیات پرداخته و کلیات را رها می‌کنند. درحالی‌که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی هر دو بعد را باهم به کار می‌بندد.
- ۴- اجزای یک سیستم را به صورت سلسله مراتبی سازماندهی می‌کند که این نوع سازماندهی با تفکر انسان تطابق داشته و اجزا در سطوح مختلف طبقه‌بندی می‌شوند.
- ۵- مقیاسی برای اندازه‌گیری معیارهای کیفی تهیه کرده و روشی برای برآورد اولویت‌ها فراهم می‌کند.
- ۶- اولویت‌های وابسته به فاکتورهای یک سیستم را در نظر گرفته و بین آن‌ها تعادل برقرار کرده و فرد را قادر می‌سازد که بهترین گزینه را براساس اهداف انتخاب کند.
- ۷- فرد را قادر می‌سازد که تعریف خود را از یک مساله تصحیح کرده و قضاوت خود را بهبود دهد. بنابراین با توجه به دلایل علمی بالا و این‌که این پژوهش نیز که به دنبال استفاده از قضاوت‌ها و تصمیم‌های جمعی، مدل‌سازی از یکسری مسائل بدون ساختار، اندازه‌گیری و کمی نمودن یکسری معیارهای کیفی و غیره است.



شکل ۱ مراحل کلی انجام پژوهش (منبع: محقق)

**جامعه، نمونه و ابزارهای گردآوری داده‌ها.** جامعه آماری پژوهش، خبرگان بانک‌های تجاری (دولتی و خصوصی) است. نمونه پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۵ نفر از خبرگان (مدیران و کارشناسان) دارای تجربه خدمت در بانک‌های ملت، سپه، تجارت، آینده، سامان، ملی، مهراقتصاد، رفاه، توسعه، صادرات، گردشگری و نیز دفتر امور بانکی و بیمه وزارت امور اقتصادی

و دارایی هستند که با روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند (که روشی غیرتصادفی است) و با شیوه گلوله برفی انتخاب شده‌اند. درحقیقت در این روش نمونه‌گیری، محقق از قضاوت خود برای انتخاب مواردی که بهتر از همه در پاسخ دادن به پرسش‌های پژوهش و برآورده شدن هدف پژوهش می‌سازد استفاده می‌کند. البته ۲ پیش شرط نیز برای انتخاب نمونه‌ها رعایت گردیده که معیار پذیرش آن‌ها دو پارامتر: الف) حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با موضوع پژوهش ب) اشراف ایشان به موضوعات استراتژیک و تأیید و معرفی ایشان توسط افراد باصلاحیت است. لازم به ذکر است در تعیین و پیدا نمودن مطلعین کلیدی پژوهش، محدودیت‌های فراوانی به جهت فقر نیروی متخصص وجود داشته است. همچنین نمونه آماری در بخش کمی که اولویت‌بندی عوامل براساس آن صورت پذیرفته است، شامل ۴۶ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری نیز به شرح زیر است:

**الف) در بخش کیفی:** روش جمع‌آوری داده‌ها در مقاله به دو صورت منابع اولیه و ثانویه است. استفاده از کتب و مقاله‌های معتبر که منابع کتابخانه‌ای مهمترین روش جمع‌آوری داده‌ها در منابع ثانویه است. از این روش علاوه بر جمع‌آوری اطلاعات و نظریه‌های مختلف در زمینه ادبیات و پیشینه پژوهش استفاده شده که برای شناخت و تبیین مولفه‌های مختلف مدل پژوهش و کسب شناخت اولیه آن نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در مورد منابع اولیه نیز مهم‌ترین روش ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد و مدارک است.

**ب) در بخش کمی:** در مقاله ابتدا مدل پژوهش با روش و داده‌های کیفی استخراج و سپس با پرسشنامه اولیه مربوط به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار آن تأیید و سپس با پرسشنامه ثانویه مربوط به تعیین سهم عوامل مدل (که بر اساس مقایسات زوجی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی تعبیه گردیده است) اولویت‌بندی گردیده است. لذا ابزار و روش مورد استفاده در بخش کمی، پرسشنامه است. تعداد پرسشنامه‌های اولیه که برای تعیین اعتبار مدل کیفی براساس ضریب آلفای کرونباخ است، میان تعداد نفرات نمونه آماری بخش کیفی (۲۵ نفر مطلعین کلیدی پژوهش) توزیع گردید (که ۱۹ پرسشنامه دریافت و بر اساس آن ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها به تفصیل بیان گردیده است). همچنین تعداد پرسشنامه‌های بخش کمی (پرسشنامه ثانویه) برای تعیین اولویت به تعداد نمونه آماری بخش کمی به تعداد ۴۶ پرسشنامه جمع‌آوری و با نرم‌افزار اکسپرت‌چویس مورد تحلیل و تعیین سهم و اولویت‌بندی گردید.

#### ۴. تحلیل داده ها و یافته‌ها

**الف) در بخش کیفی:** روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه داده بنیاد و تعریف مفاهیم، مقوله‌ها و دست‌یابی به نظریه از طریق کدگذاری داده‌ها صورت می‌پذیرد. روش مورد استفاده کدگذاری پژوهش منطبق بر تکنیک کدگذاری استراوس و کوربین است. در این روش، سه حالت کدگذاری باز، محوری و انتخابی وجود دارد. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که به وسیله آن، مفاهیم شناسایی شده و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌گردند. [۲۸] در این مرحله، محقق، مقوله-های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. وی مقوله‌ها را به تمامی داده‌های جمع‌آوری شده بنیان می‌گذارد. [۹] بنابراین مفاهیم، واحدهای پایه‌ای تحلیل هستند زیرا از تصویر ذهنی و مفهوم‌سازی از داده‌هاست که نظریه شکل می‌گیرد و نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی جمع‌آوری شده. درحقیقت کدگذاری باز به آن بخش از کار اطلاق می‌گردد که بر طبقه‌بندی کردن پدیده‌ها از یادداشت‌های کوتاه پرداخته می‌شود که نتیجه نهایی آن، نام نهادن و طبقه‌بندی کردن مفاهیم است. سپس به طبقه‌بندی مفاهیم پرداخته می‌شود. این طبقه‌بندی وقتی ظاهر می‌گردد که قصد مقایسه مفاهیم برای تشخیص دادن موارد مشابه با یکدیگر وجود داشته باشد. سپس این مفاهیم تجمیع شده و یک سیستم بزرگ‌تر را ایجاد می‌کنند که مطالب بیان شده در مصاحبه چندین بار مورد بررسی قرار گرفته و جملات کلیدی آن کشف و مفاهیم آن استخراج می‌گردد. [۱۵] در جدول ۳ نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها به‌طور نمونه بیان شده است.

کدگذاری محوری فرآیند ارتباطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است و دلیل نام‌گذاری آن به محوری این است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. [۲۸] در این مرحله، مقوله‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و در جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد. درنهایت مدل نظری پژوهش مطابق شکل ۲ است.

جدول ۳ نمونه کدهای استخراجی از مصاحبه‌ها

ردیف	متن مصاحبه (نکته های کلیدی)	کد اولیه
۱	بایستی میان برنامه‌هایی که برای هر یک از واحدهای بانک تدوین گردیده است و بودجه‌ای که واحد بودجه بانک برای آن در نظر می‌گیرد تطابق وجود داشته باشد.	تلفیق و همسویی برنامه تدوینی با بودجه همان واحد
۲	مدیران میانی واحدهای مختلف بانک که در اجرای استراتژی و برنامه‌های بانک نقش مهمی دارند، زود به زود عوض نشوند. حداقل کار را به سرانجامی برسانند بعد تحویل فرد دیگری بدهند.	ثبات مدیران میانی
۳	امروزه بهتر است فیلدهای جدید کارمزدی مثل خدمات فناوری، ضمانت نامه، ابطال	ابداع و کسب فیلدهای

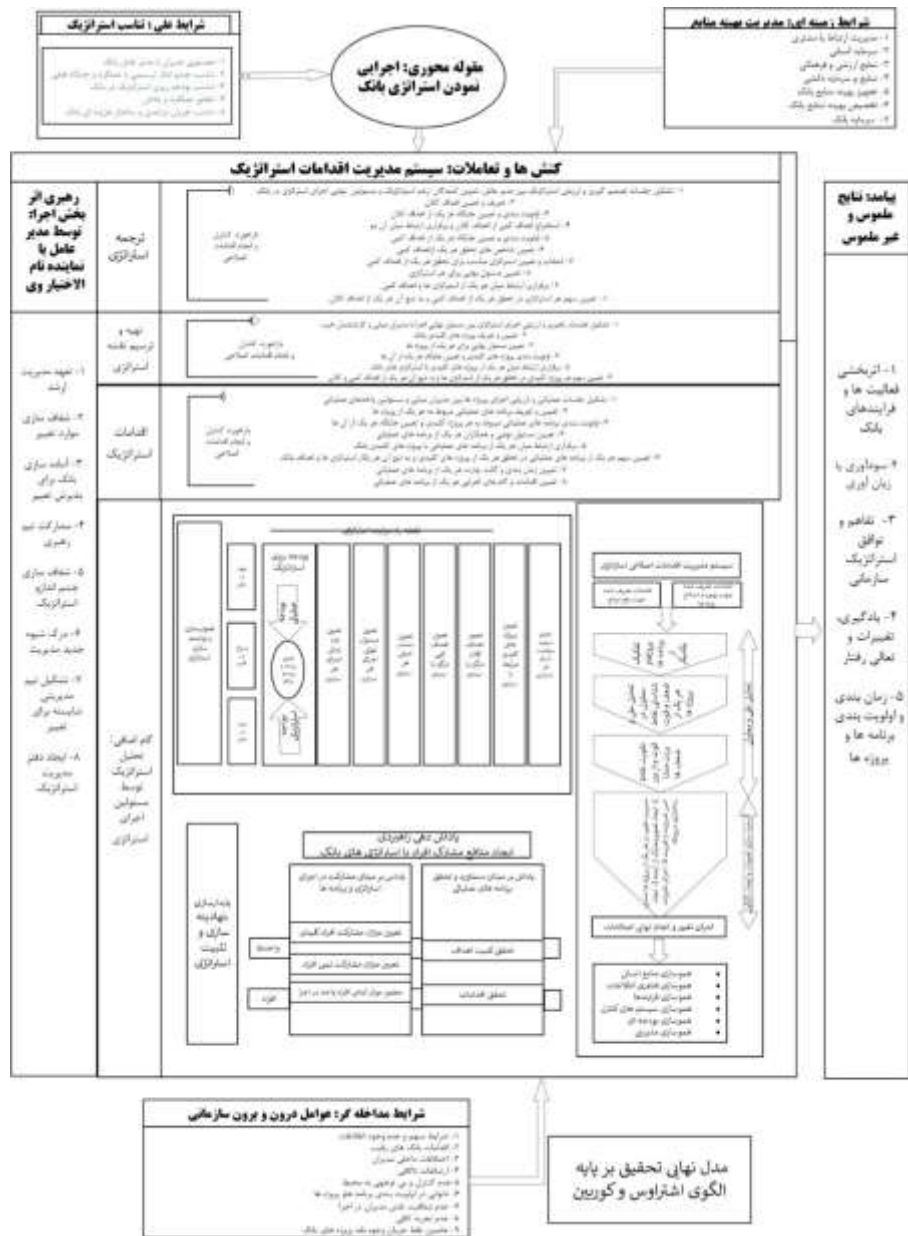
ردیف	متن مصاحبه (نکته های کلیدی)	کد اولیه
	آنی صندوقهای سرمایه گذاری با درآمد ثابت بانک‌ها به درآمدهای سنتی اعطای وام اضافه گردد.	جدید درآمدی
۴	سایر بانک‌ها همواره سعی می‌کنند با خلق محصولات جدید، بخشی از مشتریان ما را به سمت خود بکشانند. مثل طرح گنجینه سپهر بانک صادرات	ارائه محصولات جدید توسط بانک‌های رقیب
۵	این که یک بانک (چه دولتی چه خصوصی) با چه مقدار سرمایه اولیه‌ای در بازار بانکی شروع به فعالیت می‌کند در تحقق اهداف و اجرای استراتژی آن تأثیرگذار است.	میزان سرمایه اولیه بانک
۶	علیرغم سرمایه اولیه بانک، بانک‌ها جهت تقویت بنیه های مالی خود بایستی از طرق تجدید ارزیابی دارایی‌ها، از محل سهامدارن، تبدیل خطوط بدهی به بانک مرکزی سرمایه خود را افزایش دهند	افزایش سرمایه بانک بصورت مستمر و برنامه ریزی شده
۷	یکی از نکته‌های مهمی که در اعطای تسهیلات بایستی مد نظر باشد عدم افزایش مطالبات غیر جاری بانک می‌باشد. اگر بانک منابعی را که تخصیص می‌دهد برنگردد، رفته رفته ضعیف‌تر می‌گردد تا در نهایت به ورشکستگی نزدیک گردد	کاهش مطالبات غیر جاری بانک
۸	تمامی مدیران ارشد بایستی به مدیرعامل اعتقاد داشته و او را قبول داشته باشند و بینش وی را (در چارچوب قوانین) بپذیرند	اعتقاد و تعهد مدیران به مدیرعامل

جدول ۴ تدوین و توصیف مقوله‌ها

ردیف	مفاهیم	مقوله ها	نوع متغیر
۱	تناسب بودجه ریزی استراتژیک همسویی و اجماع رهبری (مدیرعامل بانک) و مدیران ارشد تناسب نسبی چشم انداز ترسیمی با جایگاه (عملکرد) فعلی بانک تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه) تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه بانک	تناسب استراتژیک	علی
۲	تجهیز بهینه منابع پولی بانک تخصیص بهینه منابع پولی بانک تاکید بر سرمایه انسانی پایدار و مناسب سرمایه بانک منابع و سرمایه دانشی منابع ارزشی و فرهنگی مدیریت ارتباط با مشتریان بانک	مدیریت بهینه منابع بانک	زمینه‌ای (بستری)
۳	اقدامات بانک‌های رقیب شرایط مبهم و عدم وجود اطلاعات تخمین غلط جریان وجوه نقدی پروژه‌های بانک عدم شفافیت نقش مدیران بانک در فرآیند اجرا عدم تجربه کافی در اجرا اختلافات داخلی بین مدیران ارتباطات ناکافی و ضعیف عدم کنترل و بی‌توجهی به نیروهای محیطی	عوامل درون و برون سازمانی	مداخله‌گر

ردیف	مفاهیم	مقوله ها	نوع متغیر
	ناتوانی در اولویت بندی برنامه ها و پروژه های سودآور بانک		
۴	رهبری اثربخش اجرا ترجمه استراتژی (به زبان قابل فهم) ترسیم نقشه راه استراتژی مدیریت تغییر هموارسازی و توانمندسازی پایدارسازی، نهادینه سازی و تثبیت تحولات مدیریت مجموعه اقدامات اجرایی	سیستم مدیریت اقدامات استراتژیک	کنش ها و تعاملات
۵	سودآوری (زبان آوری) یادگیری، تغییرات و تعالی رفتار اثربخشی فعالیت ها و فرآیندهای بانک تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی	نتایج ملموس و غیر ملموس	پیامدها

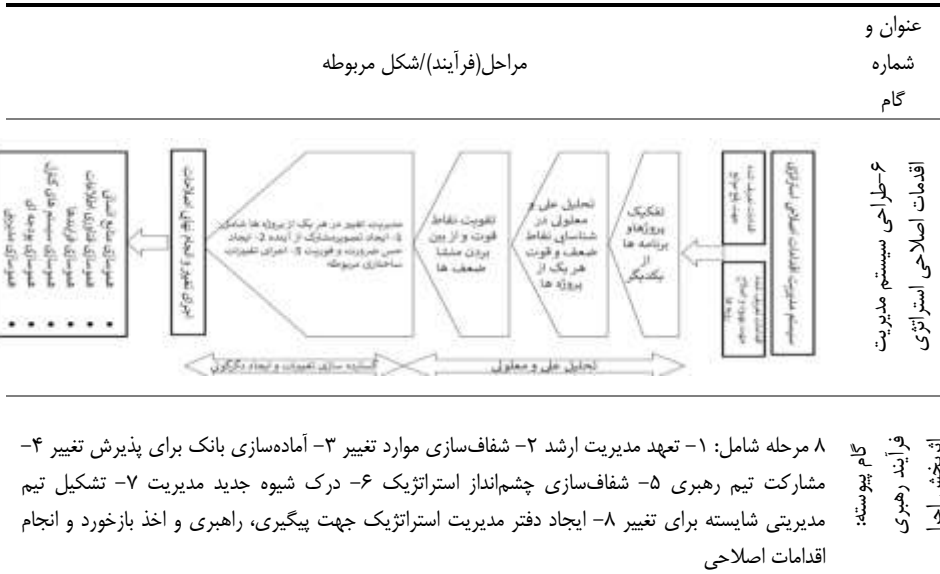




شکل ۲ مدل نظری پژوهش (مدل اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران)

جدول ۵ الگوی مراحل مدل اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران (منبع: محقق)

عنوان و شماره گام	مراحل (فرآیند)/شکل مربوطه
۱- برنامه استراتژی	<p>۱۱ مرحله شامل: ۱- تشکیل جلسات تصمیم‌گیری و ارزیابی استراتژیک میان مدیرعامل، تدوین‌کنندگان ارشد و مسئولین نهایی اجرا در بانک ۲- تعریف و تبیین اهداف کلان ۳- اولویت‌بندی و تعیین جایگاه هر یک از اهداف کلان ۴- استخراج اهداف کمی از اهداف کلان و برقراری ارتباط میان آن دو ۵- اولویت‌بندی و تعیین جایگاه هر یک از اهداف کمی ۶- تعیین شاخص‌های تحقق هر یک از اهداف کمی ۷- انتخاب و تعیین استراتژی مناسب برای تحقق هر یک از اهداف کمی ۸- تعیین مسئول نهایی برای استراتژی ۹- برقراری ارتباط میان هر یک از استراتژی‌ها و اهداف کمی ۱۰- تعیین سهم هر استراتژی در تحقق هر یک از اهداف کمی و به تبع آن هر یک از اهداف کلان ۱۱- بازخورد، کنترل و انجام اقدامات اصلاحی در این فاز</p>
۲- تهیه نقشه استراتژی	<p>۷ مرحله شامل: ۱- تشکیل جلسات راهبری و ارزیابی اجرای استراتژی میان مسئولین نهایی اجرا با مدیران میانی و کارشناسان خبره ۲- تعیین و تعریف پروژه‌های کلیدی ۳- تعیین مسئولین نهایی برای هر یک از پروژه‌ها ۴- اولویت‌بندی پروژه‌های کلیدی و تعیین جایگاه هر یک ۵- برقراری ارتباط بین هر یک از پروژه‌های کلیدی با استراتژی ۶- تعیین سهم هر پروژه کلیدی در تحقق هر یک از استراتژی‌ها و هر یک از اهداف کمی و کلان ۷- بازخورد، کنترل و انجام اقدامات اصلاحی در این فاز</p>
۳- انجام اقدامات استراتژیک	<p>۹ مرحله شامل: ۱- تشکیل جلسات عملیاتی و ارزیابی اجرای پروژه‌ها میان مدیران میانی و مسئولین واحدهای عملیاتی ۲- تعیین و تعریف برنامه‌های عملیاتی مربوط به هر یک از پروژه‌ها ۳- اولویت‌بندی برنامه‌های عملیاتی مربوط به هر پروژه کلیدی و تعیین جایگاه هر یک از آن‌ها ۴- تعیین مسئول نهایی و همکاران هر یک از برنامه‌های عملیاتی ۵- برقراری ارتباط میان هر یک از برنامه‌های عملیاتی با پروژه‌های کلیدی بانک ۶- تعیین سهم هر یک از برنامه‌های عملیاتی در تحقق هر یک از پروژه‌های کلیدی و به تبع آن هر یک از استراتژی‌ها و اهداف بانک ۷- تعیین زمان‌بندی و گانت چارت هر یک از برنامه‌های عملیاتی ۸- تعیین اقدامات و گام‌های اجرایی هر یک از برنامه‌های عملیاتی ۹- بازخورد، کنترل و انجام اقدامات اصلاحی در این فاز</p>
۴- ترسیم نقشه راه مراد استراتژی	
۵- طراحی نظام جامع پاداش دهی	



فراآیند رهبری نام پیوسته: ۱۹-۱۰

۸ مرحله شامل: ۱- تعهد مدیریت ارشد ۲- شفاف‌سازی موارد تغییر ۳- آماده‌سازی بانک برای پذیرش تغییر ۴- مشارکت تیم رهبری ۵- شفاف‌سازی چشم‌انداز استراتژیک ۶- درک شیوه جدید مدیریت ۷- تشکیل تیم مدیریتی شایسته برای تغییر ۸- ایجاد دفتر مدیریت استراتژیک جهت پیگیری، راهبری و اخذ بازخورد و انجام اقدامات اصلاحی

استراوس و کوربین [۲۸] برای ارزیابی نظریه داده بنیاد، ۴ معیار را بیان نموده‌اند: ۱- تطبیق و تناسب (آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟) ۲- قابلیت فهم (آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شود و به شکلی نظام‌مند مرتبط می‌شود؟) ۳- عمومیت ۴- کنترل (آیا یافته‌های نظری با اهمیت است؟) که تمامی ۴ معیار فوق از نظر مطلعین کلیدی پژوهش و خود محققین دارای پاسخ مثبت است که نشان از اعتبار پژوهش در بخش کیفی است. به عبارت دیگر در این پژوهش ارتباط‌پذیری مفاهیم و مقوله‌های پژوهش با یکدیگر به تأیید رسیده است که نشان از اعتبار یافته‌های آن است. از سویی دیگر عوامل نهایی مدل استخراج گردیده و در قالب یک پرسشنامه اولیه به ۲۵ نفر (مطلعین کلیدی پژوهش) جهت برآورد میزان اعتبار نتایج آن ارسال و ۱۹ مورد جمع‌آوری گردید که پرسشنامه‌های بازگشتی مورد تحلیل آماری قرار گرفت. برای برآورد اعتبار پاسخ‌ها با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و فرمول زیر مقدار ضریب آلفا محاسبه گردید:

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right]$$

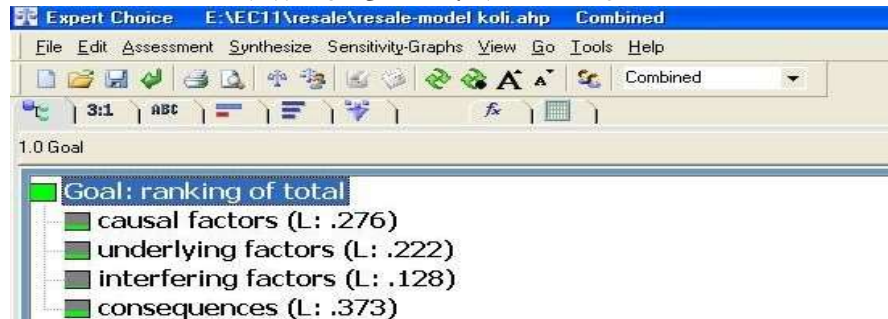
که در آن،  $j$  تعداد سوالات،  $S_j^2$  واریانس سوال مربوطه و  $S^2$  واریانس کل است. ضریب آلفای محاسبه‌شده که برگرفته از داده‌های مربوط به ۱۹ نفر است، عدد ۰/۹۰۷ به دست آمد که به معنای برخوردار بودن پرسشنامه اولیه از اعتبار کافی است. به عبارت دیگر پاسخ‌های برگشتی ناشی از تصادفی بودن نیست بلکه به خاطر اثر متغیرهایی است که مورد آزمون قرار

گرفته است که خود اعتبار پرسشنامه (که نتایج برآمده از بخش کیفی پژوهش است) نشانه‌ای دیگر از اعتبار یافته‌های بخش کیفی است.

### ب) در بخش کمی

روش تحلیل داده‌ها در این بخش، بر مبنای یکپارچه سازی از طریق ساختار تحلیل سلسله مراتبی، محاسبات ریاضی، مقایسه‌های زوجی، تحلیل نرخ ناسازگاری و در نهایت آنالیز حساسیت اوزان معیارها است که شامل گام‌های: الف) ساخت سلسله مراتب و درخت تصمیم ب) انجام مقایسه‌های زوجی ج) محاسبه اعتبار داده‌ها و تحلیل نرخ ناسازگاری است. [۱۱] تمامی مقایسه‌ها در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به صورت زوجی انجام گرفته که برای تجزیه و تحلیل و تأیید اعتبار پژوهش از نرم افزار تخصصی اکسپرت‌چویس استفاده شده است. شکل ۳ درخت تصمیم کلی مدل را نشان می‌دهد.

شکل ۳ درخت تصمیم مقوله‌های اصلی مدل در نرم افزار



جدول ۶ محاسبه نرخ ناسازگاری کمترین شده متغیرهای مختلف مدل

ردیف	متغیر	نرخ ناسازگاری بدست آمده	حداکثر نرخ ناسازگاری
۱	مقوله‌ها	۰/۰۱	۰/۱۰
۲	علی	۰/۰۲	۰/۱۰
۳	زمینه‌ای (بستری)	۰/۰۲	۰/۱۰
۴	مداخله‌گر	۰/۰۲	۰/۱۰
۵	پیامدها (نتایج)	۰/۰۳	۰/۱۰

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مسئله اصلی پژوهش، فقدان مدلی علمی، جامع و در عین حال کاربردی جهت اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران است. مدلی که بتواند خلا میان تدوین و اجرا را پر کرده و زمینه اجرای علمی برنامه‌ها را فراهم نماید. پس از انجام پژوهش، مصاحبه با خبرگان مربوطه در بانک‌های دولتی و خصوصی تجاری کشور، بررسی اسناد و مدارک مربوطه و نظرات و نظریه‌های

اندیشمندان این حوزه، این مدل با استفاده از روش نظریه داده بنیاد به‌مثابه استراتژی پژوهش در بخش کیفی، کشف و تبیین شده و سپس متغیرها و اجزای آن با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به‌مثابه استراتژی پژوهش در بخش کمی از طریق اولویت‌بندی و تعیین اوزان اهمیت هر یک از آن‌ها دارای جایگاهی دقیق‌تر شده که این مدل در مدل نظری پژوهش تبیین گردید. جهت کشف و تبیین اجزای این مدل، تعداد ۱۰۵ مورد کد اولیه از متون مصاحبه‌ها، تعداد ۳۳ مورد مفهوم از کدهای ثانویه و در نهایت ۵ مقوله از دسته‌های مختلف مفاهیم استخراج گردید. همچنین سوال اصلی پژوهش به ۶ سوال زیر تقسیم‌بندی گردیده است که یافته‌های پژوهش (پاسخ‌های ۶ سوال مربوطه) به‌ترتیب به شرح زیر بیان گردیده است:

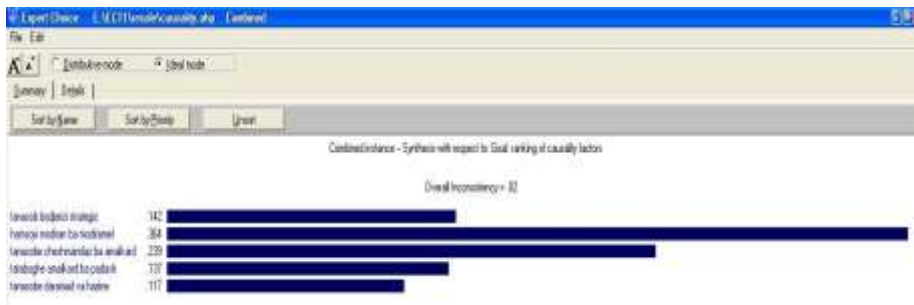
### پاسخ‌گویی به سوال فرعی اول

سوال فرعی اول عبارت است از این‌که متغیرهای علی موثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، ۵ مفهوم: ۱- تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک ۲- همسویی و اجماع رهبری (مدیرعامل بانک) و مدیران ارشد ۳- تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه (عملکرد) فعلی بانک ۴- تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه) ۵- تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه بانک استخراج گردید. این ۵ مفهوم تحت عنوان مقوله «تناسب استراتژیک بانک» متغیرهای علی مدل را تشکیل داده‌اند. پس از کشف و استخراج این متغیرهای علی که همان مفاهیم اصلی پژوهش در این بخش هستند، به اولویت‌بندی و تعیین سهم، اولویت و جایگاه اهمیت هر یک از آن‌ها در میان متغیرهای علی پرداخته شده که نتایج آن به‌صورت زیر است: مهم‌ترین متغیر علی در اجرایی شدن استراتژی بانک‌های تجاری، همسویی مدیران با مدیرعامل بانک با ضریب اهمیت ۰/۳۶۴ است. عامل تناسب چشم‌انداز ترسیمی با عملکرد و جایگاه فعلی بانک با ضریب ۰/۲۳۹ در رتبه دوم، عامل تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک با ضریب ۰/۱۴۲ در جایگاه سوم، عامل تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه) با ضریب ۰/۱۳۷ در جایگاه چهارم و در نهایت عامل تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه‌ای بانک با ضریب ۰/۱۱۷ در جایگاه انتهایی متغیرهای علی قرار دارند.

جدول ۷ خلاصه نتایج محاسباتی متغیرهای علی

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	۰/۳۶۴	همسویی مدیران با مدیرعامل بانک
۲	۰/۶۵۶	۰/۲۳۹	تناسب چشم‌انداز با عملکرد
۳	۰/۳۹۱	۰/۱۴۲	تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک

۴	۰/۳۷۶	۰/۱۳۷	تطابق عملکرد و پاداش (تنبیه)
۵	۰/۳۲۲	۰/۱۱۷	تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه



شکل ۴ نمایش وزن و اولویت‌بندی متغیرهای علی در نرم افزار

### پاسخ‌گویی به سوال فرعی دوم

سوال فرعی دوم عبارت است از اینکه متغیرهای زمینه‌ای (بستری) موثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های مزبور کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، ۷ مفهوم: ۱- مدیریت ارتباط با مشتریان بانک ۲- سرمایه انسانی بانک ۳- منابع ارزی و فرهنگی بانک ۴- منابع و سرمایه‌های دانشی بانک ۵- تجهیز بهینه منابع بانک ۶- تخصیص بهینه منابع بانک ۷- سرمایه بانک استخراج گردید. این ۷ مفهوم تحت عنوان مقوله مدیریت بهینه منابع بانک متغیرهای زمینه‌ای مدل را تشکیل داده‌اند. لازم به ذکر است این ۵ مفهوم مجموعاً از در کنارهم قرارگرفتن ۳۳ کد ثانویه تشکیل گردیده است. پس از کشف و استخراج متغیرهای بستری (زمینه‌ای) که همان مفاهیم اصلی پژوهش در این بخش هستند به اولویت‌بندی و تعیین سهم، اولویت و جایگاه اهمیت هر یک از آن‌ها در میان متغیرهای زمینه‌ای پرداخته شده که نتایج آن به صورت زیر است: مهم‌ترین متغیر زمینه‌ای در اجرای استراتژی بانک‌های تجاری، مدیریت ارتباط با مشتریان بانک با ضریب ۰/۲۳۹ است. عامل سرمایه انسانی بانک با ضریب ۰/۲۱۰ در رتبه دوم، عامل منابع ارزی و فرهنگی بانک با ضریب ۰/۱۶۵ در جایگاه سوم، عامل منابع و سرمایه دانشی بانک با ضریب ۰/۱۳۰ در جایگاه چهارم، عامل تجهیز بهینه منابع بانک با ضریب ۰/۱۱۱ در جایگاه پنجم، عامل تخصیص بهینه منابع بانک با ضریب ۰/۰۸۵ در جایگاه ششم و در نهایت عامل سرمایه بانک با ضریب ۰/۰۶۱ در جایگاه انتهای متغیرهای زمینه‌ای قرار گرفته‌اند.

جدول ۸ خلاصه نتایج محاسباتی متغیرهای زمینه‌ای

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	۰/۲۳۹	مدیریت ارتباط با مشتریان
۲	۰/۸۷۹	۰/۲۱۰	سرمایه انسانی
۳	۰/۶۹۱	۰/۱۶۵	منابع ارزشی و فرهنگی
۴	۰/۵۴۳	۰/۱۳۰	منابع و سرمایه دانشی
۵	۰/۴۶۳	۰/۱۱۱	تجهیز بهینه منابع بانک
۶	۰/۳۵۸	۰/۰۸۵	تخصیص بهینه منابع بانک
۷	۰/۲۵۶	۰/۰۶۱	سرمایه بانک



شکل ۵ نمایش وزن و اولویت‌بندی متغیرهای زمینه‌ای در نرم افزار

### پاسخ‌گویی به سوال فرعی سوم

سوال فرعی سوم عبارت است از اینکه متغیرهای مداخله‌گر موثر بر اجرای استراتژی در بانک‌های مزبور کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، ۹ مفهوم: ۱- اقدامات بانک‌های رقیب ۲- شرایط مبهم و عدم وجود اطلاعات ۳- تخمین غلط جریان وجوه نقدی پروژه‌های بانک ۴- عدم شفافیت نقش مدیران بانک در فرآیند اجرا ۵- عدم تجربه کافی در اجرا ۶- اختلافات داخلی در میان مدیران ۷- ارتباطات ناکافی و ضعیف ۸- عدم کنترل و بی‌توجهی به نیروهای محیطی ۹- ناتوانی در اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌های سودآور بانک استخراج گردید. این ۹ مفهوم تحت عنوان مقوله عوامل درون و برون سازمانی متغیرهای مداخله‌گر مدل را تشکیل داده‌اند. لازم به ذکر است این ۹ مفهوم مجموعاً از در کنار هم قرار گرفتن ۲۵ کد ثانویه تشکیل گردیده است. پس از کشف و استخراج این متغیرهای مداخله‌گر که همان مفاهیم اصلی پژوهش در این بخش هستند به اولویت‌بندی و تعیین سهم، اولویت و جایگاه اهمیت هر یک از آن‌ها در میان متغیرهای مداخله‌گر پرداخته شده است که

نتایج آن به صورت زیر است: مهم ترین متغیر مداخله گر (که همان موانع اجرای استراتژی است) در اجرای استراتژی بانک های تجاری، وجود شرایط مبهم و عدم وجود اطلاعات با ضریب ۰/۲۰۷ است.

جدول ۹ خلاصه نتایج محاسباتی متغیرهای مداخله گر

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	۰/۲۰۷	شرایط مبهم و عدم وجود اطلاعات
۲	۰/۹۷۶	۰/۲۰۲	اقدامات بانک های رقیب
۳	۰/۷۶۴	۰/۱۵۸	اختلافات داخلی مدیران
۴	۰/۵۵۹	۰/۱۱۵	ارتباطات ناکافی
۵	۰/۳۹۳	۰/۰۸۱	عدم استفاده از کنترل محیط
۶	۰/۳۷۸	۰/۰۷۸	ناتوانی در اولویت بندی برنامه ها
۷	۰/۲۸۹	۰/۰۶۰	عدم شفافیت نقش مدیران در اجرا
۸	۰/۲۷۹	۰/۰۵۸	عدم تجربه کافی در اجرا
۹	۰/۲۰۱	۰/۰۴۱	تخمین غلط جریان وجوه نقد پروژه ها

عامل اقدامات بانک های رقیب با ضریب ۰/۲۰۲ در رتبه دوم، عامل اختلافات داخلی میان مدیران با ضریب ۰/۱۵۸ در رتبه سوم، عامل ارتباطات ناکافی با ضریب ۰/۱۱۵ در جایگاه چهارم، عامل عدم استفاده از کنترل و بی توجهی به محیط با ضریب ۰/۰۸۱ در جایگاه پنجم، عامل ناتوانی در اولویت بندی برنامه ها و پروژه ها با ضریب ۰/۰۷۸ در جایگاه ششم، عامل عدم شفافیت نقش مدیران در اجرا با ضریب ۰/۰۶۰ در جایگاه هفتم، عامل عدم تجربه کافی در اجرا با ضریب ۰/۰۵۸ در جایگاه هشتم و عامل تخمین غلط جریان وجوه نقد پروژه های بانک با ضریب ۰/۰۴۱ در جایگاه انتهای متغیرهای مداخله گر قرار گرفته اند.



شکل ۶ نمایش وزن و اولویت بندی متغیرهای مداخله گر در نرم افزار



### پاسخ‌گویی به سوال فرعی چهارم

سوال فرعی چهارم عبارت است از اینکه مقوله‌های اصلی و فرآیند (کنش‌ها و تعامل‌ها) در اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران کدامند؟ پس از بررسی، کشف، استخراج و دسته‌بندی ۳۳ مفهوم اصلی پژوهش، تعداد ۵ مقوله مهم برای اجرا درآمدن استراتژی بانک‌های تجاری ایران تبیین گردید که همگی حول مقوله محوری (اجرای استراتژی بانک‌های تجاری ایران) قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب که مقوله‌ای تحت عنوان تناسب استراتژیک بانک برای متغیرهای علی، مقوله‌ای تحت عنوان مدیریت بهینه منابع بانک برای متغیرهای بستری، مقوله‌ای تحت عنوان عوامل درون و برون سازمانی برای متغیرهای مداخله‌گر، مقوله‌ای تحت عنوان سیستم مدیریت اقدامات استراتژیک برای کنش‌ها و تعامل‌ها و در نهایت مقوله‌ای تحت عنوان نتایج ملموس و غیرملموس برای پیامدهای اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران، تبیین و کشف گردید. همچنین فرآیند و شیوه اجرای استراتژی در مدل نظری و جدول مربوط به آن تشریح گردیده است. پس از کشف و استخراج هر یک از این مقوله‌ها به اولویت‌بندی و تعیین سهم و جایگاه اهمیت هر یک از آن‌ها در میان تمامی مقوله‌ها پرداخته شده که نتایج آن بصورت زیر می‌باشد: مقوله نتایج ملموس و غیر ملموس (مربوط به پیامدها) با ضریب  $0/373$  در رتبه اول، مقوله تناسب استراتژیک (مربوط به متغیرهای علی)، ضریب  $0/276$  در رتبه دوم، مقوله مدیریت بهینه منابع بانک (مربوط به متغیرهای بستری) با ضریب  $0/222$  در رتبه سوم و مقوله عوامل درون و برون سازمانی با ضریب  $0/128$  در رتبه آخر قرار گرفت.

جدول ۱۰ خلاصه نتایج محاسباتی مقوله‌ها

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	$0/373$	پیامدها
۲	$0/741$	$0/276$	شرایط علی
۳	$0/596$	$0/222$	شرایط زمینه‌ای (بستری)
۴	$0/343$	$0/128$	شرایط مداخله‌گر



شکل ۷ نمایش وزن و اولویت‌بندی مقوله‌های مدل در نرم افزار

### پاسخ‌گویی به سوال فرعی پنجم

سوال فرعی پنجم عبارت است از اینکه پیامد اجرای استراتژی در بانک‌های مزبور کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، ۵ مفهوم: ۱- سودآوری (یا زیان‌آوری) ۲- یادگیری و تغییر و تعالی رفتار ۳- زمان‌بندی و اولویت‌بندی پروژه‌ها و برنامه‌ها ۴- اثربخشی فعالیت‌ها و فرآیندهای بانک ۵- تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی استخراج گردید. این ۵ مفهوم تحت عنوان مقوله نتایج ملموس و غیرملموس پیامدهای مدل را تشکیل داده‌اند. لازم به ذکر است این ۵ مفهوم مجموعاً از در کنار هم قرار گرفتن ۱۸ کد ثانویه تشکیل گردیده‌اند. پس از کشف و استخراج پیامدها که همان مفاهیم اصلی پژوهش در این بخش هستند به اولویت‌بندی و تعیین سهم، اولویت و جایگاه اهمیت هر یک از آن‌ها در میان پیامدها پرداخته شده که نتایج آن به صورت زیر است: مهم‌ترین پیامد در اجرای استراتژی بانک- های تجاری، اثربخشی فعالیت‌ها و فرآیندهای بانک با ضریب ۰/۳۵۸ است. عامل سودآوری (یا زیان‌آوری) با ضریب ۰/۲۹۹ در رتبه دوم، عامل تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی با ضریب ۰/۱۵۱ در رتبه سوم، عامل یادگیری و تغییرات و تعالی رفتار با ضریب ۰/۱۱۰ در رتبه چهارم و عامل زمان‌بندی و اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌های بانک با ضریب ۰/۰۸۲ در جایگاه آخر قرار گرفته است.

جدول ۱۱ خلاصه نتایج محاسباتی پیامدها

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	۰/۳۵۸	اثربخشی فعالیت‌ها و فرآیندهای بانک
۲	۰/۸۳۶	۰/۲۹۹	سودآوری (زیان‌آوری)
۳	۰/۴۲۱	۰/۱۵۱	تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۴	۰/۳۰۶	۰/۱۱۰	یادگیری، تغییرات و تعالی رفتار
۵	۰/۲۳۰	۰/۰۸۲	زمان بندی و اولویت بندی برنامه و پروژه



شکل ۸. نمایش وزن و اولویت بندی پیامدها در نرم افزار

### پاسخ گویی به سوال فرعی ششم

سوال فرعی ششم میزان اولویت هر یک از متغیرهای مدل است که در ادامه پاسخ گویی هر یک از سوال های ۱ الی ۵ به تفصیل بیان گردید.

### پیشنهادها

#### الف) بر اساس نتایج پژوهش، با مقصود بهبود عوامل علی اجرای استراتژی:

۱- مدیرانی همسو و همراه با مدیرعامل بانک جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی انتخاب گردند  
 ۲- چشم انداز ترسیمی برای بانک برای به اجرا درآمدن ضمن این که بایستی تاحدودی آرمان گرایانه انتخاب گردد، اما نباید کاملا غیرعملی و بسیار متفاوت از وضعیت فعلی بانک انتخاب و تعیین گردد.  
 ۳- اهداف، استراتژی و برنامه های بانک بایستی بودجه های متناسب با خود را به همراه داشته باشد. در حقیقت واحد برنامه ریز بانک با واحد تعیین بودجه آن در درجه اول بهتر است در یک ساختار سازمانی قرار داشته باشند و در صورت عدم تحقق آن در درجه دوم بایستی با یکدیگر کاملا هماهنگ و فاقد تعارض باشند.  
 ۴- ارتباط معناداری میان عملکرد اجرای استراتژی و میزان پاداش دهی آن (یا تنبیه) برقرار و به تمامی سازمان اعلام گردد.  
 ۵- با توجه به اولویت بندی بدست آمده در پژوهش برای عوامل علی موثر بر اجرای استراتژی بانک ها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، بایستی در هنگام برنامه ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی و غیره نیز به ترتیب اهمیت به دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر همسویی مدیران با مدیرعامل بانک در بین

متغیرهای علی، لزوم توجه بیش از پیش را به این معیار که می‌تواند بیشترین سهم را در اجرای استراتژی در بانک‌ها داشته باشد، را می‌طلبد. بدیهی است که سایر معیارها و متغیرهای علی نیز دارای اهمیت صفر (بی‌اهمیت) نیستند که اصلاً توجهی به آن‌ها نشود و بایستی به همه آن‌ها اما با اولویت‌های خودشان پرداخته شود.

### ب) بر اساس نتایج پژوهش، با مقصود بهبود عوامل بستری اجرای استراتژی:

۱- به اصل مهم مدیریت ارتباط با مشتریان بانک به شکل واقعی و نه صرفاً ظاهری توجه گردد و ابزارهای نوین آن از جمله باشگاه مشتریان، میز خدمت، مرکز تماس و مشاوره ۲۴ ساعته مشتریان در بانک مورد استفاده قرار گیرد یا در صورت وجود آنها در بانک، بایستی بهبود و توسعه یابند. ۲- سرمایه بانک از طرق مختلف و امکان‌پذیر برای بانک (از محل تجدید دارائی‌ها، کسب سود و غیره) بصورت یک فرآیند مستمر و ادامه‌دار تقویت و مورد استفاده قرار گیرد. ۳- سرمایه‌های انسانی بانک مورد توجه ویژه قرار گرفته و از نفرهای برتر آن در بازه‌های زمانی مشخص تقدیر به عمل آید. برای نفرهای ضعیف نیز به جای اتخاذ رویکردهای تنبیهی بیشتر از رویکرد آموزش محور و تقویت آنان استفاده گردد. ۴- با توجه به اولویت‌بندی به‌دست آمده در پژوهش برای عوامل زمینه‌ای موثر بر اجرای استراتژی بانک‌ها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها، بایستی در هنگام برنامه‌ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی و غیره نیز به ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر مدیریت ارتباط با مشتریان در بین متغیرهای زمینه‌ای، لزوم توجه بیش از پیش به این معیار (که می‌تواند بیشترین سهم را در اجرای استراتژی در بانک‌ها داشته باشد)، را نیاز دارد.

### ج) بر اساس نتایج پژوهش، با هدف بهبود عوامل مداخله‌گر اجرای استراتژی:

۱- در عین حال که بانک‌ها با یکدیگر به رقابت سالم می‌پردازند، اما بایستی از اقدام‌ها و طرح‌های سایر بانک‌ها (رقبای خود) آگاهی لازم را کسب نمایند و جهت تعیین و اجرای استراتژی خود، اطلاعاتی شفاف در اختیار داشته باشند. ۲- اختلاف‌های داخلی مدیران در اجرای استراتژی و پروژه‌های کلیدی بانک رفع گردد. ۳- ارتباطاتی کارآمد میان مدیران و پرسنل بانک در بخش‌های مختلف آن برقرار گردد. ۴- همواره از کنترل و بازخورد در اجرای صحیح استراتژی و برنامه‌ها استفاده گردد. ۵- اهداف، استراتژی، برنامه‌ها و پروژه‌های کلیدی بانک اولویت‌بندی گردند. ۶- نقش مدیران و افراد در فرآیند اجرا به خوبی و روشنی تشریح گردد. ۷- از مدیران با تجربه صلاحیت‌دار برای اجرا استفاده گردد. برای این کار، بانک‌های دارای تجربه کمتر در زمینه اجرا می‌توانند از تجارب بانک‌های پیشرو و با تجربه‌تر در این زمینه استفاده نمایند. به گونه‌ای که این کار را با در اختیار گرفتن مشاور از بانک‌های پیشرو، برون‌سپاری کل یا بخشی از فرآیند اجرا به بانک‌ها یا شرکت‌های معتبر در این زمینه به فراخور شرایط خود انجام دهند. ۸- با توجه به

اولویت‌بندی به‌دست آمده برای عوامل مداخله‌گر اجرای استراتژی و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها، بایستی در هنگام برنامه‌ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی و غیره نیز به‌ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر شرایط مبهم و عدم وجود اطلاعات در میان سایر متغیرها، لزوم توجه بیشتری را به این معیار ضروری می‌سازد.

#### **د) بر اساس نتایج پژوهش، با هدف بهبود پیامدهای اجرای استراتژی:**

۱- در ارزیابی موفقیت یا عدم موفقیت اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری بایستی به شاخص‌های متعددی توجه نمود و صرفاً نبایستی در این بخش، بیش و تفکری خطی داشت. به گونه‌ای که بر اساس نتایج این پژوهش بایستی به عواملی همچون اثربخشی فعالیت‌ها و فرآیندهای بانک، سودآوری (یا زیان‌آوری) بانک، یادگیری، انجام تغییرها و تعالی و تغییر رفتار سازمانی و ایجاد یک تفاهم و توافق استراتژیک که در ایجاد یک فرهنگ قوی حاکم بر بانک نمود پیدا می‌کند و سایر موارد مهم مرتبط در این حوزه توجه نمود که همه این موارد در کنار هم اجرای موفق استراتژی در بانک را به ارمغان خواهد آورد. همچنین با توجه به اولویت‌بندی به‌دست آمده در پژوهش برای پیامدهای اجرای استراتژی بانک‌ها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها، بایستی در هنگام برنامه‌ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی نیز به‌ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای پیامد اثربخشی فعالیت‌های بانک در میان سایر پیامدها، لزوم توجه بیش از پیش را به آن را ضروری می‌سازد.

### منابع

1. Alkandi, I. (2013). Factors influencing the strategy implementation process and its coucomes: evidence from Saudi Arabian banks. *Journal of Global Strategic Management* , 7(2),pp. 5-15.
2. Amini, A. (2017). Presentation of a stategy implementation model in the water and wastewater company. *Journal of Management and Development Process* , 29(4),pp. 45-77.(In Persian)
3. Amolo, L. (2012). Challenges of strategy implementation at the parliamentary service commission of kenya. A Master Submitted to University of Nairobi. Faculty of Business, Department of Business Administration.
4. Andreas, M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with hand-on application for each research phase qualitative market research. *An International Journal*, 6(2), pp. 75-86.
5. Anvar, J. (2017). Strategy-performance relationships. *Journal of Advances in Management Research*, 14(4), pp. 446-465.
6. Babayi, M. (2016). Pattern of identifying and analyzing barriers to strategy implementation. *Journal of Strategic Management Studies*, 25(1),pp. 215-237. (In Persian)
7. Burglemann, R.A. (1983). Design for corporate entrepreneurship. *journal of californian management review*, 26(2), pp. 154-166.
8. Cirolia, R. (2017). Negotiated planning. *Journal of Habitat International* , 59, pp. 71-79.
9. Creswell,J.W. (2005). Educational research: planning. *Journal of Conducting and Evaluating Quantative and Qualitative Research*, 16(4), pp. 236-245.
10. Farzin, M. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation. *journal of Social and Behavioral Sciences* , 109,pp. 595-599.
11. Ghodsipour, H. (2005). Analytical Hierarchy Process. Tehran: Amirkabir Publishing. (In Persian)
12. Hrebiniak, L & loyce, W. (1984). Implementing strategy. New York: Mcmillan Publishing .
13. Hrebiniak, J. (2005). Making strategy work. New York: McMillan Publishing .
14. Joneidi, M., & Nilipour, S. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation. *Journal of strategic decision making and organizational performance*, 19(6), pp. 559-576.
15. Jalali, M., & Haghighi, M. (2018). Explaining strategic strategic control of banking in iran by quantitative and qualitative analysis, paper presented at the conference on monetary and foreign policy,iran. (In Persian)

16. Lorange, P. (2011). Strategic control, translate: A'arabi, M.Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian)
17. Li, Y. (2008). Making strategy work. Institute for corporate communication. Switzerland: Publishing of University of Lugano.
18. MacLennan, A. (2011). Strategy execution :translating strategy into action in complex organizations. New York: Routledge Publishing.
19. Marques, J. (2017). Internalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities. *Journal of Business Horizons*, 60,pp. 715-723.
20. McFadyen, T., & Chai, L.K. (2018). Strategies to improve the implementation of policies: a systematic review. *BMJ Open*; 8(9): e19151.21.Doi: 10.1136/bmjopen-2017-019151.
21. Miller, S. (2016). Implementing strategic decisions: four key success factors. *Journal of Citation*, 23(2),pp. 156-178.
22. Mintzberg, H. (2009). Jungle of Strategy, translate: Ahmadpour, M,Tehran: Jajrami Publishing. (In Persian)
23. Moshabaki, A. (2016). Barrier pattern of banking marketing strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 25(1), pp. 45-65. (In Persian)
24. Nobel, C. (1996). Implementation marketing strategies. A Thesis Submitted to Arizona state. Degree of Ph.D.
25. Permana, D. (2013). Strategic commitment of middle manager in strategy implementation from the lens of Islamic banking in indonesia. *Journal of Islamic Banking and Business Research*, DOI: 10.5171/2013.968572.
26. Pirali, A. (2019). Explaining the pattern of factors influencing strategy implementation in organization. *Journal of Strategic Management Studies*, 37(1), pp. 177-200. (In Persian)
27. Ridwan, M. (2017). Planning practices : a multiple case study in the high-performing banks. *Journal of Organizational Change*, 30(4),pp. 487-500.
28. Strauss, A.L., & Corbin, J. (1999). Basic of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.Usa: Sage Publishing.
29. Vandermaas, A. (2008). Strategy implementation in a small island community. A Thesis Submitted to Rotterdam University. Faculty of Management School of, Degree of Ph.D.