

## **Designing and Explaining the Readiness Model of Strategy Execution in Food products holding**

**Mohammad Mahmoudi Meimand**<sup>1</sup>, Associate Prof., Faculty of Management, Payame Noor University

**Mohammad Jalal**, Postgraduate of M.S. Industrial engineering, Payame Noor University

**Mehdi Akbari**, Postgraduate of Ph.D. Business Management, Payame Noor University

---

Received: 16-04-2019

Accepted: 03-11-2019

---

**Introduction:** As we enter the third millennium, we witness rapid changes in technology and an increase in the complexity of environmental complexities. Under such circumstances, strategic management is widely used by most businesses to overcome uncertainties and withstand the onslaught of competitors. Meanwhile, the realization of visions, missions, and values and the competitive strategies of firms has become the main concern. This is because strategy development alone will not guarantee the success of the company. Unless these strategies are implemented; they will have no effect on the success and survival of the organization. Thus, the implementation of the strategy is far more important than the quality of the strategy. However, the challenges of strategic management lie in the implementation phase of the strategy more than the formulation stage. Therefore, the strategy execution and use of formal processes in strategy implementation management are critical to facilitating strategy implementation and achieving outstanding performance. In this research, strategy execution emphasizes translating strategies into action, aligning strategies with contextual variables, and managing strategic transformations. However, the readiness for strategy execution is one of the major scientific and practical shortcomings in effective strategy execution. The purpose of this study is to design and explain the model of strategy execution readiness based on a comprehensive and operational approach that fits the ecosystem of Iranian organizations.

**Methodology:** This is an applied type of research in terms of purpose. Due to the knowledge enhancement resulting from explaining the concept of strategy execution readiness, this research also has a developmental nature. It is done through exploratory, descriptive, and hypothesis testing sequences. The research seeks to establish the dimensions and components of measuring the readiness of strategy execution using an inductive -deductive research approach in the form of a combined exploratory research strategy. Thus, in the qualitative stage of the model design, the method of qualitative content analysis is used. In the stage of model testing and fitting, the structural equation modeling and the method of partial least squares are applied with the Smart PLS software. Also, the data are collected, analyzed, and modeled by theoretical sampling and interviews with experts in the qualitative part of the research and by random sampling and distribution of questionnaires in the quantitative part of the research.

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: [drmmahmoudi@yahoo.com](mailto:drmmahmoudi@yahoo.com)

**Results and Discussion:** In this study, the theoretical foundations of the subject were reviewed, and the opinions of 21 experts in the field of holding were used. Also, based on qualitative content analysis and theoretical coding, a comprehensive and operational model was designed and explained. The results of the qualitative data analysis, which were validated by professors and academic experts, were presented in the four dimensions of leadership, human, organizational and strategic preparedness, along with 12 key components and 62 items. Also, the structural equation modeling method was used to evaluate the suitability of the proposed model of strategies readiness. The results of applying the methodology proposed in the present study demonstrate the acceptable fit and validity of the organization readiness model for strategy execution. Actually, the average value of redundancies related to endogenous factors in the model is equal to 0.39. Also, the significance level of T in all paths of the model is more than 1.96. In other words, in all paths, the obtained weights have a significant difference with zero, which indicates the correctness of the relationships among the dimensions. Thus, the research hypotheses are confirmed at a 95% confidence level. Finally, through the calculation of the GOF value, 0.63 was obtained. For GOF, this value indicates a strong overall fit of the model. Based on the data analysis algorithm, the strategic preparedness component as the most important component of the current preparedness and leadership was considered as the weakest preparedness condition in food products holdings.

**Conclusion:** In order to increase the readiness of strategy execution based on the Delphi method, the most important executive initiatives were prioritized to establish corporate governance, to improve scenario planning, strategic issues and risks in leadership readiness, to coordinate communication policies, to visualize the vision in human readiness, to design forums, succession and participation rewards in organizational readiness, to establish better future research systems, to set up a thinking framework, and to implement business intelligence and operational budgeting for strategic readiness. Application of the results of this research can improve the organizational readiness for strategy execution and make it possible to implement effective strategies and, consequently, embody visions, missions and values.

**Keywords:** Execution strategy, Readiness, Structural equation modeling, Holding.

## طراحی و تبیین مدل آمادگی جاری‌سازی راهبردهای گروه صنایع غذایی

محمد محمودی میمند<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران  
محمد جلالی، کارشناس ارشد مهندسی صنایع، گروه صنایع، دانشکده صنایع، دانشگاه پیام نور تهران  
مهدی اکبری، دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۷

### چکیده

جاری‌سازی استراتژی و برخورداری از فرایندهای رسمی مدیریت اجرای استراتژی، در تسهیل اجرای استراتژی و دستیابی به عملکردهای برجسته، بسیار حیاتی است. این درحالی است که آمادگی جاری‌سازی استراتژی از جمله نواقص و کاستی‌های جدی علمی و عملی در پیاده‌سازی اثربخش جاری‌سازی راهبردها می‌باشد. این پژوهش می‌کوشد با رویکرد پژوهشی استقرایی - قیاسی و در قالب راهبرد پژوهشی ترکیبی اکتشافی، ابعاد و مولفه‌های سنجش آمادگی جاری‌سازی راهبردها را پایه‌ریزی نماید. در این بررسی، ضمن مرور مبانی نظری موضوع و بهره‌مندی از نظرات ۲۱ نفر از خبرگان گروه صنایع غذایی مورد مطالعه، مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری، به طراحی و تبیین مدلی جامع و عملیاتی پرداخته شده است. براین اساس، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که روایی آن را اساتید و خبرگان دانشگاهی تایید کردند؛ در قالب ۴ بعد آمادگی رهبری، انسانی، سازمانی و استراتژیک، به همراه ۱۲ مولفه کلیدی و ۶۲ گویه، نشان داده شده است. همچنین، از روش مدلسازی معادلات ساختاری به منظور ارزیابی برآزش مدل پیشنهادی آمادگی جاری‌سازی راهبردها استفاده شده است. نتایج کاربرد روش‌شناسی پیشنهادی پژوهش حاضر، گواه برآزش و اعتبار قابل قبول مدل آمادگی سازمان برای جاری‌سازی راهبردها است. تحلیل داده‌های این تحقیق، نشان داد که مولفه آمادگی استراتژیک، مهمترین مولفه آمادگی جاری‌سازی و مولفه آمادگی رهبری، ضعیف‌ترین وضعیت آمادگی در گروه صنایع غذایی مورد نظر شناخته شد.

**کلمات کلیدی:** جاری‌سازی استراتژی، آمادگی، مدلسازی معادلات ساختاری، هدینگ.

## مقدمه

با ورود به هزاره سوم شاهد تغییرات سریع در فناوری‌ها و افزایش شدت پیچیدگی‌های محیطی هستیم. در چنین شرایطی، مدیریت استراتژیک به نحو گسترده‌ای توسط اغلب بنگاه‌های اقتصادی به منظور غلبه بر عدم اطمینان‌ها و ایستادگی در برابر هجوم بی‌امان رقبا استفاده می‌شود. پارادایم رقابت در فضای کسب‌وکار، بر ذهن بسیاری از مدیران ارشد امروز جهان سیطره دارد و تحقق ارکان جهت‌ساز و راهبردهای رقابتی بنگاه را به اصلی‌ترین دغدغه آن‌ها، تبدیل کرده است. چرا که تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد بود و تا زمانی که این استراتژی‌ها به اجرا در نیایند، هیچ تأثیری در موفقیت و بقای سازمان نخواهند داشت. در واقع همیشه انجام دادن کار (اجرای استراتژی) از گفتن آن چه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است. بدین ترتیب، با علم به این مهم که اجرای استراتژی در سازمان، از بالا تا پایین و بر همه سطوح بخشی و وظیفه‌ای اثر خواهد گذاشت (جهانی، ۱۳۹۲)؛ اجرای استراتژی به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود استراتژی است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۳).

بنابراین، چالش‌های مدیریت استراتژیک نیز بیش از مرحله تدوین، در مرحله اجرای استراتژی نهفته است. براساس مطالعه نشریه<sup>۱</sup> معتبر فورچون<sup>۱</sup> ۹۰٪ شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام مانده‌اند؛ که از این میان ۳۰٪ در مرحله تدوین و ۷۰٪ در مرحله اجرا ناموفق بوده‌اند (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵). پرواضح است که در این مسیر دشوار، مدیران ارشد، پس از تعریف و تدوین اهداف و سیاست‌ها با انتخاب اصولی راهبردها، همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از تحقق و اجرای به موقع و کامل مقاصد و راهبردهای خود باشند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲).

عملکرد بنگاه‌های موفق در اجرای استراتژی، گویای این واقعیت است که بنگاه‌های بافرایند رسمی مدیریت اجرای استراتژی از شرکت‌های فاقد چنین فرایندی، پیش می‌افتند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸). در واقع در فرایند اجرای استراتژی این بنگاه‌ها، بر «جاری‌سازی» مشتمل بر سه دیدگاه اصلی ۱. جاری‌سازی استراتژی بر مبنای اجرایی کردن استراتژی‌ها (تبدیل استراتژی به اقدامات عملیاتی)، ۲. جاری‌سازی

<sup>۱</sup>. Fortune

استراتژی بر مبنای اجرا پذیر کردن استراتژی‌ها (همراستا سازی استراتژی و متغیرهای زمینه‌ای) و ۳. جاری‌سازی استراتژی بر مبنای اجرای استراتژی‌ها (مدیریت تحقق استراتژی‌ها بر اساس مدیریت دگرگونی‌های استراتژیک) تاکید و تمرکز شده است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۳). مرور مقالات منتشر شده در زمینه ترجمان راهبردها به عمل (اکبری و قاضی نوری، ۱۳۹۰)، اجرا پذیر کردن راهبردها (محمودی میمند و اکبری، ۱۳۹۳)، گواه پرداختن به حوزه جاری‌سازی استراتژی می‌باشد. این در حالی است که هنوز در زمینه پیاده‌سازی اثربخش جاری‌سازی استراتژی‌ها، برخی نواقص و کاستی‌های جدی وجود دارد. در این بین، مرور مطالعات و بررسی‌هایی که با تمرکز بر جاری‌سازی راهبردها به سرانجام رسیده است حاکی از پژوهش‌های اندک صورت گرفته در زمینه «آمادگی» جاری‌سازی استراتژی است. در این راستا، پژوهش حاضر می‌کوشد تا مدل مناسبی که به صورت عملیاتی، جامع، متوازن و منسجم، آمادگی جاری‌سازی استراتژی‌ها را بسنجد طراحی و تبیین نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق در حالی که پژوهش‌های زیادی در حوزه «برنامه ریزی<sup>۱</sup> راهبردی» انجام شده، به مفهوم‌سازی جاری‌سازی<sup>۲</sup> و سنجش عملیاتی آمادگی اجرای آن کمتر پرداخته شده است. ادبیات (نسبتاً کم) اجرای استراتژی بیش تر به سبک مشاوران مدیریت توسعه یافته است و مخاطبان آن نیز اغلب افراد اجرایی بوده‌اند. چنین پدیده‌ای توسعه‌ی نظری جاری‌سازی راهبرد را دشوار کرده‌است. هم چنین ابزارهای سنجش آن و اطلاعات کلیدی این ابزارها به صورت انحصاری حفظ شده‌اند (اولیویرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

• ارزیابی آمادگی سازمان. آمادگی پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا

#### یک سازمان در مواجهه با تغییر سازمانی موفق

باشد تعریف شده است (هالت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). در همین راستا، رافرتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) آمادگی را در دو سطح فردی و سازمانی بررسی کردند که به موضوعات آمادگی احساسی و شناختی فرد و گروه و همچنین بحث حمایت و قابلیت‌های تغییر پرداختند. آمادگی سازمانی یک سازه چند سطحی و چند وجهی است که آمادگی سطح

1. formulation

2. strategy execution conceptualization

3. Oliveira

4. Holt

5. Rafferty

سازمانی به همکاری مشترک اعضا برای تغییر و اعتقاد مشترک و قابلیت گروهی اجرا (کارایی تغییر) مربوط است. هرگاه آمادگی سازمانی برای تغییر بالا باشد اعضا نیز تمایل بیشتری به شروع تغییر و اجرای آن دارند و اعضا تلاش، همت و رفتارهای همکاری بیشتری از خود نشان می‌دهند (گواررو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ وینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

متخصصان مدیریت تغییر بر اهمیت آماده‌سازی سازمان برای تغییر تأکید دارند و استراتژی‌های مختلفی را برای آن پیشنهاد کرده‌اند. آمادگی برای مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از پیش نیازهای ضروری قبل از ورود به برنامه‌ریزی استراتژیک، جاری‌سازی و مدیریت عملکرد استراتژی‌ها می‌باشد. درواقع هدف از ارزیابی آمادگی سازمان، سنجش میزان آمادگی سازمان برای طرح‌های توانمندساز سازمانی می‌باشد که به وسیله آن میزان آمادگی‌های مدیریت ارشد، منابع انسانی، سازمانی، استراتژیک و ... برای پذیرش طرح‌های تحولی سنجیده می‌شود.

• **جاری‌سازی راهبردها. فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد:** ۱. مرحله تدوین استراتژی، ۲. مرحله اجرای استراتژی و ۳. **مرحله ارزیابی استراتژی (آجرلو و**

همکاران، ۱۳۹۴). از این بین اجرا و پیاده‌سازی استراتژی، پیچیده‌ترین و وقت‌گیرترین بخش مدیریت استراتژیک است، اجرا فرآیندی پویا، پیچیده و تکرار شونده است که در برگیرنده یک سری از تصمیمات و فعالیت‌ها بوده که توسط مدیر و کارکنان و تحت تاثیر عوامل داخل و خارج سازمان برای تبدیل استراتژی به عمل و در جهت اهداف استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳)..

تا کنون تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی از اجرا ارائه شده است، به طور کلی می‌توان این تعاریف را در قالب سه دسته کلی زیر قرار داد (یانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸):

۱. دیدگاه فرآیندی (جاری‌سازی استراتژی بر مبنای اجرایی کردن استراتژی‌ها): در این تعریف اجرا یک گام از مراحل دقیق برنامه‌ریزی شده متوالی است (فرآیند تبدیل برنامه به عمل) (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳)، که در آن باید استراتژی را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی تبدیل نمود.

از دیدگاه هارینگتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) پیاده‌سازی استراتژی، فرآیندی تکراری از به کارگیری

1. Guerrero

2. Weiner

3. Yang

4. Harrington

استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و برنامه‌های عملیاتی است که اجازه می‌دهد یک شرکت برای به دست آوردن مزیت فرصت‌ها در محیط رقابتی از منابعش استفاده کند (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴). پیشنهاد مشخص این گروه این است که برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. در واقع اجرای استراتژی فرآیندی است که براساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها به اجرا در می‌آیند (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. دیدگاه رفتاری (جاری‌سازی استراتژی بر مبنای اجراپذیر کردن استراتژی‌ها): بر این اساس اجرا یک دسته از اعمال متمرکز و موازی، در جهت دستیابی به اهداف مقصود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳) است. به عبارتی برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط آن قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. پیاده‌سازی عملیاتی استراتژی، فعالیت‌ها و رفتارهای رهبری سطح ارشد است که برنامه‌ای کاری را به یک واقعیت سفت و سخت (بتن) تبدیل می‌کند (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴). پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری‌سازی استراتژی به معنی استراتژی‌زده کردن سازمان است. در این راستا هم‌آهنگ کردن استراتژی، ذینفعان، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها باید در دستور کار سازمان قرار گیرد.

۳. دیدگاه ترکیبی (جاری‌سازی استراتژی بر مبنای اجرای استراتژی‌ها): در این دیدگاه جاری‌سازی استراتژی‌ها، مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که برای اجرا نیاز است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). این عده از محققین معتقدند که جاری‌سازی استراتژی یک تغییر و یک دگرگونی به تمام معنا است. اصولاً استراتژی را از جنس یک انقلاب می‌دانند و هرآن چیزی را که حرکت اساسی و یک تحول بنیادین نباشد؛ تاکتیک می‌دانند (لشکربلوکی، ۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی فرآیندی عملگراست که نیاز به مدیریت و کنترل دارد. اجرای استراتژی پیاده‌سازی گام به گام فعالیت‌های متفاوتی است که شامل استراتژی تصمیم‌گیری تدوین شده‌ای است. اجرای استراتژی همچنین می‌تواند یک فرآیند شناختی نامیده شود (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴). پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری‌سازی استراتژی از زاویه مدیریت تغییرات اساسی و بنیادی نگریسته شود و از مدل‌های مدیریت تغییر برای جاری‌سازی استراتژی استفاده شود.

**پیشینه** . بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد برخی آمادگی سازمان جهت جاری‌سازی استراتژی‌ها را با عواملی چون فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی، ارتباطات و انتقال استراتژیها مرتبط دانسته‌اند. برخی نیز موانع اجرای اثربخش استراتژی‌ها را - قبل و حین اجرا - مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین در زمینه سنجش آمادگی سازمانی برای پذیرش استراتژی‌ها نیز تحقیقاتی صورت گرفته است که در هر یک از این پژوهش‌ها به ابعاد متنوع و گوناگونی اشاره شده است، که گاهی نیز با یکدیگر هم پوشانی دارند. بنابراین می‌توان گفت که برای سنجش میزان آمادگی سازمان برای جاری‌سازی استراتژی تا به امروز مدل‌هایی ارایه شده است، اما هنوز یک چارچوب منسجم، یکپارچه و عملیاتی در زمینه آمادگی جاری‌سازی استراتژی طراحی و تبیین نشده است. بدین ترتیب، بایسته و شایسته است تا قطعات جدا و پراکنده پازل آمادگی جاری‌سازی استراتژی را در کنار هم قرارداد و متناسب با سازمان‌های داخل کشور و شرایط متفاوت حاکم بر آن‌ها، مدل آمادگی جاری‌سازی استراتژی را طراحی نمود.

در این راستا، ابعاد و گویه‌های آمادگی جاری‌سازی استراتژی‌ها، در قالب تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مبانی نظری موضوع، به ویژه آرا و نظرات خبرگان بنگاه مورد مطالعه، مبتنی بر روش‌شناسی پیشنهادی پژوهش حاضر، در قالب جدول (۱) و (۲) ذکر شده است.

جدول ۱- مولفه های سنجش آمادگی سازمان برای جاری‌سازی استراتژی‌ها

مولفه	منابع
تعهد مدیریت ارشد	(چرچمن <sup>۱</sup> ، ۱۹۷۵)، (بیر و ترایس <sup>۲</sup> ، ۱۹۸۲)، (ماکسول <sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷)، (الکساندر <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۱)، (بیر و ایسنستات <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۰)، (نیکلس <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۶)، (دالی <sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۰)، (برنس <sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، (کاس اوقلو و براکا <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۹)، (کاپلان و نورتون <sup>۱۰</sup> ، ۱۳۸۶)، (سید هاشمی و ممدوحی، ۱۳۸۹)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (موسائی، ۱۳۹۱)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱
قابلیت ایجاد تفاهم	(بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (رحیم‌نیا <sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)، (برانس <sup>۱</sup> و همکاران،

1. Churchman
2. Beyer & Trice
3. Maxwell
4. Alexander
5. Beer & Eisenstat
6. Nickols
7. Dooley
8. Brenes
9. KÖSEOöLU & Baraca
10. Kaplan & Norton
11. Rahimnia



	<p>(۱۹۷۵)، (نات<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، (مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴) مصاحبه شماره ۲۱-۲۰-۱۷-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۸-۵-۲-۱</p>
تفکر استراتژیک	<p>(دیوید<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰)، (جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (هیگینس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵)، (الیویرا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۲۰-۱۷-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۸-۵-۲-۱</p>
پیشبرد تغییر	<p>(بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰)، (رینیاک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶)، (جانسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (کازمی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸)، (برانس و همکاران، ۱۹۷۵)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (برایسون<sup>۱۱</sup>، ۱۳۸۸)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۲۰-۱۷-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۸-۵-۲-۱</p>
تفسیر راهبردی	<p>(الکساندر، ۱۹۸۵)، (پریم<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵)، (میلر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۷)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰)، (نیکلس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶)، (میلر و همکاران، ۲۰۰۴)، (کریتندن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸)، (مارتین، ۲۰۰۶)، (کاس اوقلو و براكا، ۲۰۰۹)، (برنس<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (کایو، ۲۰۱۳)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۱۸-۱۷-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳</p>
انضباط راهبردی	<p>(ورنهام<sup>۱۷</sup>، ۱۳۸۴)، (میلر، ۱۹۹۷)، (دیوید، ۱۹۹۷)، (برایسون و بروملی<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۳)، (اسکیوینگتون و دفت<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۱)، (اکمس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۱)، (نیکلس<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۶)، (جانسون<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۲)، (میلر و همکاران، ۲۰۰۴)، (برانس و همکاران، ۱۹۷۵)، (کریتندن، ۲۰۰۸)، (کازمی، ۲۰۰۸)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (رینیاک، ۲۰۰۶)، (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (موسائی، ۱۳۹۱)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۱۸-۱۷-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳</p>
قابلیت تعاون کاری	<p>(الکساندر، ۱۹۸۵)، (هید<sup>۲۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۱۶-۱۳-۱۲-۱۱-۲-۱</p>
میدان بازی	<p>(اسکیوینگتون و دفت، ۱۹۹۱)، (پتر و واترمن<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۶)، (میلر، ۱۹۹۷)، (نیکلس<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۶)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۰)، (اکمس، ۲۰۰۱)، (هید<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۰)، (میلر و همکاران، ۲۰۰۴)، (هیگینس، ۲۰۰۵)، (کریتندن، ۲۰۰۸)، (رینیاک، ۲۰۰۶)، (کازمی، ۲۰۰۸)، (کاس اوقلو و براكا، ۲۰۰۹)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (سید هاشمی و ممدوحی، ۱۳۸۹)</p>

1. Bruns
2. Nutt
3. Martin
4. David
5. Johnson
6. Higgins
7. Oliveria
8. Hrebiniak
9. Johnson
10. Kazmi
11. Bryson
12. Priem
13. Miller
14. Nickols
15. Critenden
16. Brenes
17. Wernham
18. Bryson & Bromiley
19. Skivington & Daft
20. Okumus
21. Nickols
22. Johnson
23. Heid
24. Peter & Waterman
25. Nickols
26. Heid

عبدالله زاده، (۱۳۸۹)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (موسائی، ۱۳۹۱)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۱۶-۱۳-۱۲-۱۱-۲-۱	
(پتر و واترمن، ۲۰۰۶)، (ورنهام، ۱۳۸۴)، (اسکیوینگتون و دفت، ۱۹۹۱)، (میلر، ۱۹۹۷)، (نیکلس، ۲۰۱۶)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۲)، (میلر و همکاران، ۲۰۰۴)، (رحیم‌نیا، ۲۰۰۹)، (هیگینس، ۲۰۰۵)، (برانس <sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۵)، (کریتندن، ۲۰۰۸)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (رنییاک، ۲۰۰۶)، (عبدالله زاده، ۱۳۸۹)، (موسائی، ۱۳۹۱)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۸-۲-۱	گفتمان راهبردی
(پتر و واترمن، ۲۰۰۶)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۲)، (الکساندر، ۱۹۹۱)، (هیگینس، ۲۰۰۵)، (رحیم‌نیا، ۲۰۰۹)، (کازمی، ۲۰۰۸)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (عبدالله زاده، ۱۳۸۹)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۸-۲-۱	دانش فنی
(ورنهام، ۱۳۸۴)، (الکساندر، ۱۹۹۱)، (میلر، ۱۹۹۷)، (میلر و همکاران، ۲۰۰۴)، (جانسون، ۲۰۰۲)، (بیر و ایسنستات، ۲۰۰۲)، (اکس، ۲۰۰۱)، (هید و همکاران، ۲۰۰۰)، (آلتون و کوالکو <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۲)، (رنییاک، ۲۰۰۶)، (هیگینس، ۲۰۰۵)، (رحیم‌نیا، ۲۰۰۹)، (کازمی، ۲۰۰۸)، (برانس و همکاران، ۱۹۷۵)، (برنس و همکاران، ۲۰۰۸)، (الیویرا و همکاران، ۲۰۱۸)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶)، (برایسون، ۱۳۸۸)، (عبدالله زاده، ۱۳۸۹)، (عزیزی و محمدی، ۱۳۹۰)، (موسائی، ۱۳۹۱)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۸-۲-۱	بسیج منابع
(ورنهام، ۱۳۸۴)، (هید و همکاران، ۲۰۰۰)، (کاوی، ۲۰۱۳)، (رنییاک، ۲۰۱۳)، (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶)، (سید هاشمی و ممدوحی، ۱۳۸۹)، (خلیلی و محضری، ۱۳۹۳)، (مبارکیان و همکاران، ۱۳۹۴)، (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵) مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۸-۲-۱	دسترسی به اطلاعات

### جدول ۲- گویه‌های سنجش آمادگی سازمان برای جاری‌سازی استراتژی‌ها

منابع	گویه‌ها	مولفه
۲۱-۱۳-۱۷-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۸-۵-۳-۱ مصاحبه شماره	اعتقاد مدیران ارشد به دستاوردهای برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردها)	تعهد مدیریت ارشد
	احساس ضرورت و خواست مدیران ارشد به عملیاتی کردن استراتژی‌ها و نتایج آن	
	اهتمام و مشارکت مدیران ارشد در ترجمان راهبردها به عمل	
	در اولویت بودن موضوعات استراتژیک و اختصاص زمان مناسب در برنامه‌های کاری مدیران	
	پیگیری و دنبال کردن مصوبات راهبردی توسط مدیران ارشد	
	توانایی مدیران ارشد در مدیریت تعارضات غیر کارکردی	قابلیت ایجاد تفاهم
	توانایی مدیران در ایجاد همسویی مدل‌های ذهنی و فهم مشترک در سطوح بنگاه	
	شناخت و آگاهی مدیران ارشد نسبت به چالش‌ها و مقاومت‌ها در طول مسیر تحول	
	دید واقع‌گرایانه مدیران ارشد از توانمندی و جایگاه سازمان در مقایسه با رقبا	
	پیش‌بینی مدیران ارشد در ارائه راه حل و رویکردها برای مواجهه با انحرافات در عملکرد	
آمادگی فنی-ذهنی مدیران ارشد در مدیریت راهبردها	تفکر استراتژیک	
برخوردراری از مهارت‌های تشخیص و سازماندهی اولویت‌های راهبردی		
ایجاد ضرورت، فوریت و نیاز شدید برای پیاده‌سازی تحول		
مطالبه‌گری تحول و پایش تکانه‌های تغییر		
برجسته‌سازی دستاوردهای عملکرد راهبردی		
ایجاد گرایش و رفتار جدید در میان نیروی کار به عنوان فرهنگ تحول	پیشبرد تغییر	
تعیین افراد مناسب اجرایی و اهمیت دادن به نظرات و پشتیبانی از آنها		

1. Higgins  
2. Bruns  
3. Aaltonen & kävalko

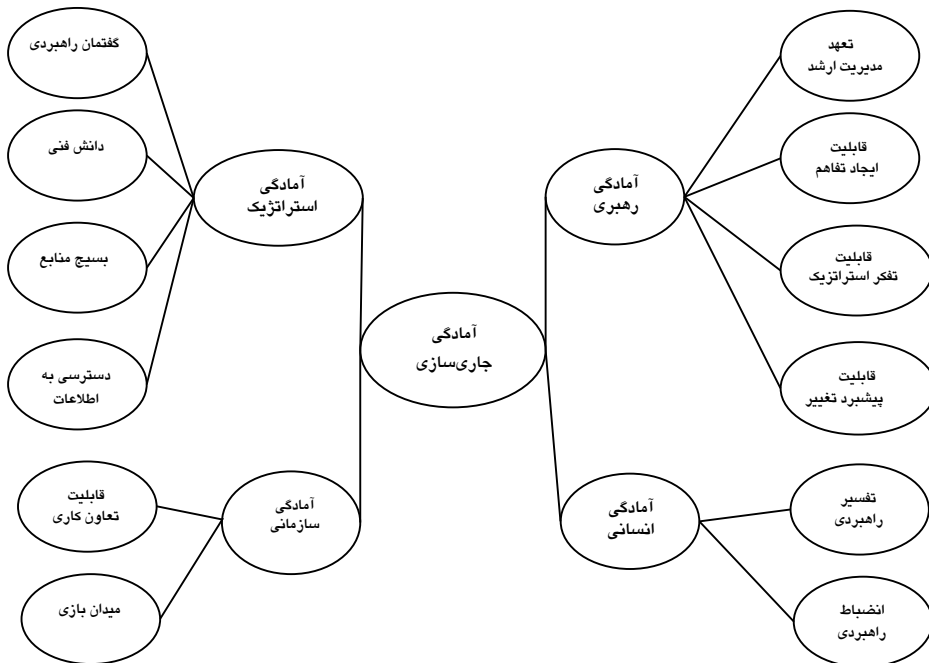
	<p>ایجاد، حفظ و ارتقاء انگیزش کارکنان در راستای دستیابی به اهداف راهبردی</p> <p>قابلیت مدیران ارشد در فراهم سازی زیرساخت‌های اجرای راهبرد (سیستم، ساختار و...)</p>		
مصاحبه شماره ۱۸-۱۷-۱-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳	<p>تفسیر</p> <p>شناخت و درک کارکنان از ارکان جهت ساز(چشم انداز، مأموریت و ارزشها) و راهبردها</p> <p>آگاهی و دید مثبت کارکنان نسبت به تغییرات آتی ناشی از تحول</p> <p>توانایی کارکنان در ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید برای تحقق اهداف راهبردی</p> <p>ظرفیت کارکنان برای نقد و زیر سوال بردن تصمیمات سازمانی</p> <p>علاقه کارکنان به آینده نگری و دید بلند مدت و توجه به پیامد تصمیمات راهبردی</p>	راهبردی	
	<p>انضباط</p> <p>وفاداری و ترجیح ارزش‌ها و باورهای راهبردی در مذاکرات و تعاملات و تصمیم سازی‌ها</p> <p>پذیرش، تمایل و تعهد کارکنان به مشارکت در تصمیم سازی اهداف و برنامه‌های تحولی</p> <p>پاسخگویی سازمانی نسبت به وظایف و اختیارات تعریف شده</p> <p>توانایی کارکنان در مدیریت مشکلات و مخاطرات احتمالی</p> <p>توانایی و ظرفیت کارکنان در مواجهه با استرس‌های کاری</p> <p>توانایی کارکنان در مدیریت زمان امور محوله</p> <p>اعتقاد و اهتمام افراد در پیگیری موضوعات محوله تا حصول نتیجه نهایی (پیشبرد تحول)</p> <p>همسویی اهداف و برنامه‌های فردی با اهداف و برنامه‌های راهبردی بنگاه</p>	راهبردی	
	<p>قابلیت</p> <p>وجود گروه‌های کاری مسئولیت پذیر، متعهد و موفق در بنگاه</p> <p>درجه توانایی بنگاه در انجام کار تیمی</p> <p>علاقه ذهنی و عملی به ایجاد هم افزایی بین و درون بخشی بنگاه مبتنی بر اهداف راهبردی</p> <p>تحمل شنیدن نظرات مخالف و توجه به این نظرات و خلق گفت‌وگو</p>	تعاون کاری	
	<p>میدان بازی</p> <p>میزان برخورداری از ساختار و فرایندهای مشخص و تسهیل کننده در حوزه راهبرد</p> <p>وجود/امکان ایجاد کمیته‌های تحول (کارگروه مالی، انسانی، سرمایه گذاری و...)</p> <p>مقبولیت و مشروعیت افراد و فرایندهای مربوط به مدیریت راهبرد</p> <p>توانمندسازی و پرورش استعداد‌های مدیریتی و کارشناسی برای حرکت به سمت تغییر</p> <p>مدون بودن فرایندهای بنگاه و وجود ساختار سازمانی فرآیند گرا</p> <p>هماهنگی اختیارات با مسئولیت‌های سازمانی محوله</p> <p>وجود دستورالعمل‌ها و رویه‌های افزایش انگیزه کارکنان</p> <p>توانایی زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی</p>		
	مصاحبه شماره ۲۱-۱۹-۱۶-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	<p>شفاف و مشخص بودن ارکان جهت ساز شامل چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی</p> <p>کیفیت راهبردهای سازمان و تناسب آنها با محیط داخلی و خارجی</p> <p>وجود اهداف، شاخص‌ها، برنامه‌ها و اقدامات و ابتکارات واحدها در افق برنامه</p> <p>میزان ظرفیت برای بازنگری و اصلاح برنامه‌ها و تاکتیک‌های اجرایی</p> <p>آشنایی با رویکردها، تکنیک‌ها و ابزارهای مربوط به مدیریت راهبردها</p> <p>درجه توانایی در انتخاب و به کارگیری درست رویکردها و ابزارهای تحقق چشم انداز بنگاه</p> <p>میزان درجه بهره‌مندی از مشاوران و متخصصان بیرونی</p> <p>توانایی و بلوغ فنی-حرفه‌ای افراد درگیر در مدیریت راهبردها</p>	گفت‌وگو راهبردی
		<p>دانش فنی</p> <p>توانایی تأمین منابع مالی برای سهولت و سرعت بخشیدن در پیاده‌سازی برنامه‌های تحولی</p> <p>تدوین بودجه‌های عملیاتی متناسب با راهبردها و برنامه‌های راهبردی تحولی</p> <p>تخصیص صحیح منابع مالی بر اساس اولویت‌های راهبردی</p> <p>همسو سازی راهبردهای بخش‌های مختلف با اهداف و استراتژی‌های کل بنگاه</p> <p>توانایی ارتباطات موثر با ذینفعان و دست اندر کاران اجرای راهبرد</p> <p>متناسب سازی ساختار بنگاه با ابعاد پیشبرد راهبردها</p> <p>دسترسی به نرم‌افزارها و سیستم‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت راهبردها</p> <p>به اشتراک گذاری و گردش آزاد داده‌ها در سطوح مختلف سازمان متناسب با وظایف</p>	
		<p>قابلیت</p> <p>تدوین بودجه‌های عملیاتی متناسب با راهبردها و برنامه‌های راهبردی تحولی</p> <p>تخصیص صحیح منابع مالی بر اساس اولویت‌های راهبردی</p> <p>همسو سازی راهبردهای بخش‌های مختلف با اهداف و استراتژی‌های کل بنگاه</p> <p>توانایی ارتباطات موثر با ذینفعان و دست اندر کاران اجرای راهبرد</p> <p>متناسب سازی ساختار بنگاه با ابعاد پیشبرد راهبردها</p> <p>دسترسی به نرم‌افزارها و سیستم‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت راهبردها</p> <p>به اشتراک گذاری و گردش آزاد داده‌ها در سطوح مختلف سازمان متناسب با وظایف</p>	بسیج منابع
		<p>دسترسی</p> <p>استفاده از ابزارهای مدیریت دانش جهت احصا، تدوین و به اشتراک گذاری دانش راهبردی</p> <p>سیستم های بازخورد از محیط جهت ارضای نیازهای اطلاعاتی متقن و به هنگام</p>	به اطلاعات

## روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش، با مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و کتب علمی و تعمیق در پژوهش‌های گذشته و بهره‌گیری از نظرات خبرگان بنگاه مورد مطالعه، دیدگاه جامعی از مفهوم آمادگی سازمان برای جاری‌سازی راهبردها ارائه می‌شود. باتوجه به سه بعد جاری‌سازی مشتمل بر ترجمه راهبردها به عمل، اجرا پذیرکردن و مدیریت و رهبری تغییر و تحلیل عوامل موفقیت و شکست هریک از ابعاد سه گانه، لشکریلوکی (۱۳۹۳) چهار بعد آمادگی استراتژیک - برای ترجمان راهبردها به عمل - آمادگی انسانی و سازمانی - برای اجرا پذیرکردن استراتژی - و آمادگی رهبری - برای رهبری تغییر - را به عنوان ابعاد آمادگی جاری‌سازی استراتژی برمی‌شمارد. بدین ترتیب، چهار مولفه تعهد مدیریت ارشد، قابلیت ایجاد تفاهم، قابلیت تفکر استراتژیک و قابلیت پیشبرد تغییر در بعد آمادگی رهبری و دو مولفه تفسیر راهبردی و انضباط راهبردی در بعد آمادگی انسانی و دو مولفه قابلیت تعاون کاری و میدان بازی در بعد آمادگی سازمانی و چهار مولفه گفتمان راهبردی، دانش فنی، بسیج منابع و دسترسی به اطلاعات به عنوان مولفه‌های تاثیرگذار بر آمادگی استراتژیک - براساس روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری - تعیین شده اند. بر این اساس چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) ترسیم می‌شود.

از آنجا که پژوهش حاضر، به دنبال طراحی و تبیین مدل آمادگی جاری‌سازی راهبردها می‌باشد جهت‌گیری کلی پژوهش انجام شده از حیث هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، با توجه به دانش‌افزایی ناشی از تبیین مختصات آمادگی جاری‌سازی استراتژی، این پژوهش جهت‌گیری توسعه‌ای نیز دارد. نگاهی به مراحل انجام پژوهش حاضر، گویای تسلسل اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه در این پژوهش است. در واقع در این پژوهش، از هر دو رویکرد پژوهشی استقرایی - قیاسی استفاده و در انجام آن از راهبرد پژوهشی آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) بهره گرفته شده است. در همین راستا، پژوهش حاضر از روش‌های ترکیبی اکتشافی به-عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرد. بدین ترتیب که در مرحله کیفی طراحی مدل، از روش تحلیل محتوای کیفی در مسیر استقرایی و غیراستفهامی، به کدگذاری باز، تنظیم جداول کدگذاری، دسته‌بندی کدها، مقوله‌سازی، خلاصه‌کردن و طراحی مدل اقدام شد. همچنین، در مرحله آزمون و برازش مدل، از معادلات ساختاری و روش حداقل

مربعات جزئی در قالب نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس<sup>۱</sup> - به دلیل حجم نمونه کوچک و عدم وجود پیش فرض توزیع نرمال - استفاده شد (جدول ۳).



شکل ۱- مدل آمادگی جاری‌سازی استراتژی‌ها

جدول ۳- شاخص‌های تحلیل داده‌ها در روش PLS (داوری و همکاران، ۱۳۹۲)

انواع	شاخص		حد پذیرش
مدل‌های اندازه‌گیری	پایایی	ضرایب بارهای عاملی	بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴
		آلفای کرونباخ	بالاتر از ۰/۷
	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	بالاتر از ۰/۷
مدل‌های ساختاری	ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)		تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪
	معیار R Squares یا R2		سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ (ضعیف، متوسط، قوی)
	معیار Q2		سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ (ضعیف، متوسط، قوی)
	معیار Red / Redundancy		هر چقدر این مقدار بیشتر باشد؛ نشان از برآزش مناسب‌تر دارد.
مدل کلی	معیار GOF		سه مقدار ۰، ۰،۲۵، ۰،۳۶ (ضعیف، متوسط، قوی)

۱. Smart PLS

باعنایت به انتخاب راهبرد ترکیبی جهت تحقق هدف پژوهش، برای گردآوری و تحلیل داده‌های مربوط به بخش‌های کیفی و کمی موضوع (طراحی و آزمون برازش مدل)، نیازمند رجوع به دو جامعه آماری است.

جامعه آماری اول، آگاه‌ترین و فعال‌ترین افراد مرتبط با پدیده مورد بررسی در گروه صنایع غذایی مورد مطالعه می‌باشد که با انجام نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر می‌کوشد در شناسایی و تعدیل/تائید سازه‌ها و مقوله‌های فرعی مربوط به هریک از اجزای مدل از آن بهره جوید. شایان ذکر است در راستای انجام مصاحبه‌های عمیق، نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری، در تمامی واحدهای تجاری استراتژیک فعال (SBUs) در صنعت‌های مختلف (SBAs) بنگاه هلدینگ مورد مطالعه (قلمرو مکانی تحقیق)، ادامه یافت. برای این منظور، به ترتیب اولویت، مدیران مطالعات راهبردی و طرح و برنامه و بودجه هر یک از صناعت‌ها، به عنوان خبرگان عملگرا در نظر گرفته شدند. به عبارت بهتر، در این مطالعه با ۲۱ نفر از ۲۰ صنعت شامل خرده فروشی، توزیع و پخش، بسته‌بندی، کنسروی، رب، روغن، شوینده، تجارت، طیور، دام، باغ، دانش بنیان، زراعت، قند و شکر، بیمه، ساختمان، بورس- سهام، نساجی، گردشگری، چوب و جنگل (در قالب ۱۳ شرکت تابعه)، البته به همراه ستاد گروه صنایع غذایی، مصاحبه شد. اگرچه از مصاحبه چهاردهم به بعد، تکرار و اشباع در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید؛ اما مصاحبه با تمامی ۲۱ نفر برای اطمینان و نیز انتشار و انتقال مدل ذهنی مربوط به پایه‌ریزی و صورت‌بندی مدل پژوهش حاضر، ادامه یافت.

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های میدانی و کتابخانه‌ای هم به‌شمار می‌رود. شایان ذکر است برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش (بخش کیفی و مدلسازی) یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، به خبرگان دانشگاهی رجوع شد.

در مرحله کمی (آزمون و برازش مدل)، کارکنان واحد تجاری استراتژیک در ۲۱ صنعت و در قالب ۱۳ شرکت تابعه، البته به همراه ستاد گروه صنایع غذایی، جامعه آماری پژوهش را شکل دادند. این جامعه مشتمل بر ۱۷۰۰ کارکنان می‌باشد که با توجه به وجود عضویت‌های استخدامی متفاوت متأثر از مشاغل حاکمیتی و غیرحاکمیتی و نیز محدودیت در دسترسی به اطلاعات سازمانی، مبتنی بر اصل

همه شماری، تنها کارکنان پایور(رسمی و پیمانی در مشاغل حاکمیتی) که ۳۵۰ نفر بودند؛ به عنوان جامعه آماری منتخب شناسایی شدند. با توجه به نمونه گیری تصادفی (فرمول کوکران)، ۱۸۰ نمونه آماری برای آزمون و برازش مدل، در نظر گرفته شد. در ادامه، نتایج حاصل از به کارگیری روش شناسی پیشنهادی، در بنگاه هلدینگ مورد مطالعه، در قالب تجزیه و تحلیل داده ها، ارائه می گردد.

### تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و در جداول (۲۱) و شکل (۱)، نتایج تجزیه و تحلیل داده های کیفی، منبعت از مبانی نظری موضوع و آرا و نظرات مشارکت کنندگان، پس از تعدیلات مکرر و روایی آن با ۳ تن از اساتید و خبرگان دانشگاهی تایید شد؛ در قالب ۴ بعد کلیدی، ۱۲ مولفه و ۶۲ گویه، برای سازه آمادگی جاری سازی راهبردها، نشان داده شده است.

مدل سازی معادل ساختاری در جدول (۳)، نشان داده شده است.

در این پژوهش، با توجه به مدل مورد نظر، ۱۷ مدل اندازه گیری وجود دارد که نتیجه بررسی آن ها با توجه به شاخص های پایایی و روایی در جدول (۴) ارائه شده است.

برای بررسی پایایی سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> ( $\alpha$ ) و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) محاسبه می شود و به منظور بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (AVE) استفاده شده است. نتایج مربوط به بررسی هر یک از این معیارها در جدول (۴) ارائه شده است.

با توجه به نتایج جدول (۴)، مدل پیشنهادی از پایایی و روایی لازم برخوردار است.

شکل (۲) نشان دهنده ضرایب مسیر می باشد که پس از تجزیه و تحلیل توسط نرم افزار Smart PLS به دست آمده است.

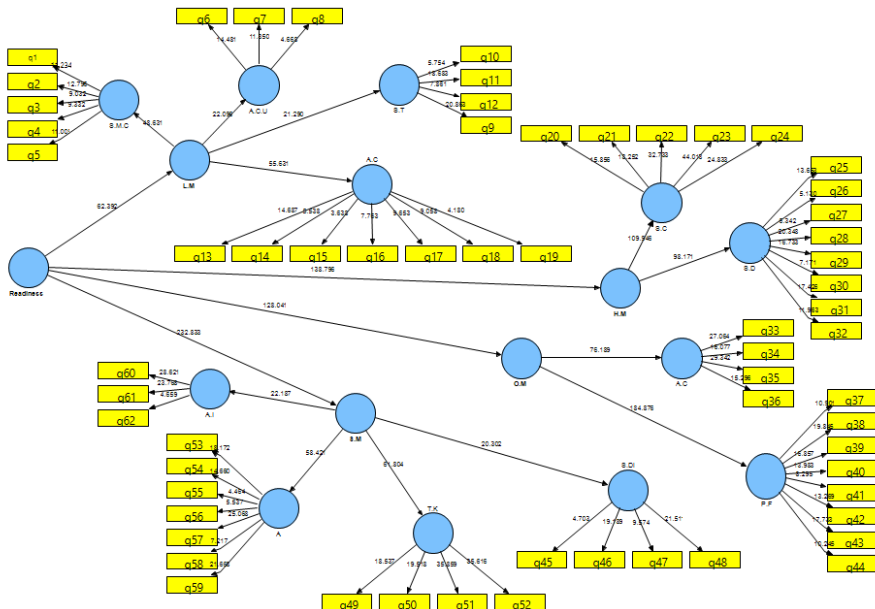
1. Cronbachs Alpha

2. Composite Reliability

3. Average Variance Extracted

جدول ۴- توصیف معرف‌های مشاهده شده

عامل مرتبه سوم	$\alpha \geq 0.7$	$CR \geq 0.7$	بارهای عاملی	$AVE \geq 0.4$
آمادگی جاری‌سازی	۰/۹۷	۰/۹۷	-	۰,۴۷
عامل مرتبه دوم	$\alpha \geq 0.7$	$CR \geq 0.7$	بارهای عاملی	$AVE \geq 0.4$
آمادگی رهبری	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۹۴۷	۰/۴۱
آمادگی انسانی	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۹۶۵	۰/۴۵
آمادگی سازمانی	۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۶۱	۰/۴۹
آمادگی استراتژیک	۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۸۱	۰/۴۹
عامل مرتبه اول	$\alpha \geq 0.7$	$CR \geq 0.7$	بارهای عاملی	$AVE \geq 0.4$
تعهد مدیریت ارشد	۰/۷۱	۰/۸۱	۰,۹	۰/۴۷
قابلیت ایجاد تفاهم	۰/۷۲	۰/۷۲	۰,۸۲۹	۰/۴۷
تفکر استراتژیک	۰/۷۴	۰/۷۸	۰,۸۱۹	۰/۴۸
پیشبرد تغییر	۰/۷۲	۰/۷۵	۰,۹۰۷	۰/۴۱
تفسیر راهبردی	۰/۸۵	۰/۸۹	۰,۹۴۶	۰/۶۳
انضباط راهبردی	۰/۸	۰/۸۵	۰,۹۵۴	۰/۴۲
قابلیت تعاون کاری	۰/۸	۰/۸۷	۰,۹۳۳	۰/۶۲
میدان بازی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰,۹۷۵	۰/۴۹
گفتمان راهبردی	۰/۷۶	۰/۷۹	۰,۸۱۹	۰/۵
دانش فنی	۰/۸۲	۰/۸۸	۰,۹۱۳	۰/۶۵
بسیج منابع	۰/۷۷	۰/۸۲	۰,۹۲۱	۰/۴۲
دسترسی به اطلاعات	۰/۷۵	۰/۷۶	۰,۸۰۹	۰/۵۲



شکل ۲- ضرایب معناداری روابط میان متغیرهای تحقیق

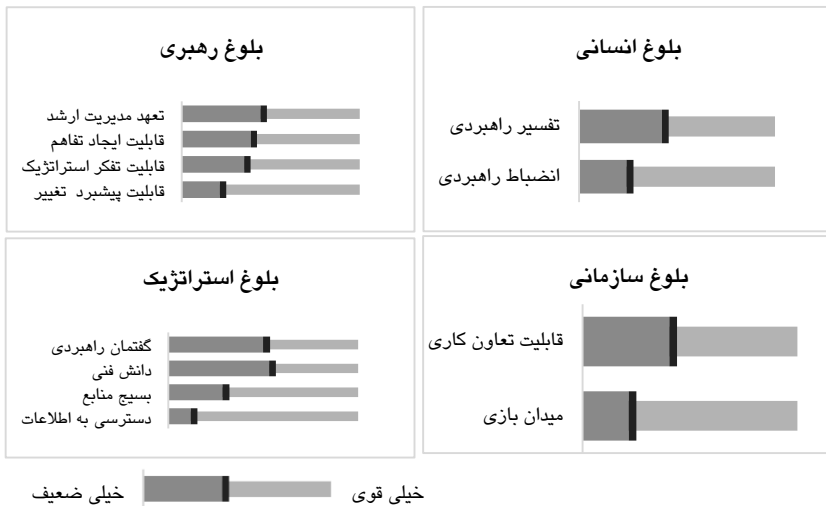


- همان گونه که در جدول (۵) مشاهده می شود، میزان همبستگی عامل آمادگی استراتژیک از سایر عامل ها بالاتر می باشد. آمادگی انسانی، آمادگی سازمانی و در نهایت آمادگی رهبری در رتبه های بعدی قرار دارند.
  - در حوزه آمادگی استراتژیک به ترتیب بسیج منابع، دانش فنی، گفتمان راهبردی و دسترسی به اطلاعات بیشترین همبستگی را با آمادگی استراتژیک دارند. در حوزه آمادگی انسانی، انضباط راهبردی همبستگی بیشتری نسبت به تفسیر راهبردی با متغیر آمادگی انسانی دارد. در حوزه آمادگی سازمانی، میدان بازی همبستگی بیشتری نسبت به قابلیت تعاون کاری با متغیر آمادگی سازمانی دارد. در حوزه آمادگی رهبری نتایج کسب شده نشان می دهد پیشبرد تغییر بیشترین همبستگی را با متغیر آمادگی رهبری داشته و به ترتیب در رتبه های بعدی تعهد مدیریت ارشد، قابلیت ایجاد تفاهم و تفکر استراتژیک قرار می گیرند.
  - سطح معناداری تی در تمامی مسیرهای مدل بیشتر از ۱/۹۶ می باشند. به عبارتی در تمامی مسیرها، وزن های به دست آمده تفاوت معناداری با صفر دارند که نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تأیید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.
  - معیار سنجش برازش بخش ساختاری مدل های معادلات ساختاری، مقدار میانگین Redundancy های عامل های درونزا در یک مدل است. این معیار برای این پژوهش برابر با ۰/۳۹ تعیین شده است.
  - برای بررسی برازش کلی مدل، از طریق معیار  $GOF^1$  استفاده شد. به طوری که پس از محاسبات مقدار  $GOF$ ، ۰/۶۳ به دست آمد که برای  $GOF$ ، حاصل شدن این مقدار نشان از برازش کلی قوی مدل است.
- نتایج این پایش و پویس جاری سازی استراتژی ها در قالب داشبوردهای مدیریتی شکل (۳) داده شده است.

<sup>1</sup>. Goodness of Fit

جدول ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها در تمامی مسیر مدل

متغیر	R <sup>2</sup>	Red	بارهای عاملی	t-Value	ابعاد	R <sup>2</sup>	Red	بارهای عاملی	t-Value
آمادگی رهبری	۰/۸۹	۰/۲۸	۰/۹۵	۳۹/۶۲	تعهد مدیریت	۰/۸۱	۰/۳۸	۰/۹	۴۸/۶۳
					قابلیت ایجاد تفاهم	۰/۶۸	۰/۳۲	۰/۸۲	۲۲/۱
					تفکر استراتژیک	۰/۶۷	۰/۳۱	۰/۸۱	۲۱/۲۹
					پیشبرد تغییر	۰/۸۲	۰/۲۵	۰/۹۱	۵۵/۶۳
آمادگی انسانی	۰/۹۳	۰/۴۲	۰/۹۶	۲۸/۸	تفسیر راهبردی	۰/۸۹	۰/۵۶	۰/۹۴	۱۰۹/۹۵
					انضباط راهبردی	۰/۹۱	۰/۳۸	۰/۹۵	۹۸/۱۷
آمادگی سازمانی	۰/۹۲	۰/۴۵	۰/۹۶	۲۸/۰۴	قابلیت تعاون	۰/۸۷	۰/۵۴	۰/۹۳	۷۶/۱۹
					میدان بازی	۰/۹۵	۰/۴۶	۰/۹۷	۱۸۴/۷۸
آمادگی استراتژیک	۰/۹۶	۰/۳۸	۰/۹۸	۳۲/۸۳	گفتمان راهبردی	۰/۶۷	۰/۳۳	۰/۸۲	۲۰/۳
					دانش فنی	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۹۱	۶۱/۸
					بسیج منابع	۰/۸۵	۰/۳۶	۰/۹۲	۵۸/۴۲
					دسترسی اطلاعات	۰/۶۵	۰/۳۴	۰/۸۱	۲۲/۱۹



شکل ۳- وضعیت آمادگی جاری‌سازی استراتژی در بنگاه مورد مطالعه

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای سنجش آمادگی سازمان برای جاری‌سازی راهبردها، تا کنون رهیافت‌ها و الگوهای مفهومی بسیاری از سوی محققان ارائه شده است. هدف از تحقیق حاضر، طراحی و تبیین مدل آمادگی جاری‌سازی راهبردها با رویکردی جامع، عملیاتی و متناسب با زیست بوم سازمان‌های ایرانی مبتنی بر روش‌شناسی پیشنهادی پژوهش

حاضر بود. برای این منظور، از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری در مرحله کیفی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، در مرحله کمی، برای ارزیابی برآزش و اعتبار مدل پیشنهادی بهره گرفته شد. در این بررسی، متغیر پنهان آمادگی جاری‌سازی راهبردها، در قالب چهار بعد آمادگی رهبری، آمادگی انسانی، آمادگی سازمانی و آمادگی استراتژیک مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت. همچنین مبتنی بر ادبیات موضوع و اخذ نظرات خبرگان، هر یک از چهار بعد - متغیر پنهان - توسط مولفه‌های دوازده‌گانه و نیز گویه‌های مرتبط، تبیین و تشریح شدند. نتایج کاربرد روش‌شناسی پیشنهادی در گروه صنایع غذایی مورد مطالعه، گواه برآزش و اعتبار قابل قبول مدل آمادگی سازمان برای جاری‌سازی راهبردها است.

- استقرار نظام حاکمیت شرکتی، سناریوپردازی، مدیریت مسائل و ریسک‌های راهبردی در حوزه آمادگی رهبری؛
  - همسوسازی سیاستهای ابلاغی و بصری سازی چشم‌انداز در حوزه آمادگی انسانی؛
  - طراحی تالارهای گفتگو، جانشین پروری و طراحی پاداش مشارکت در حوزه آمادگی سازمانی؛
  - استقرار نظام آینده پژوهی، راه اندازی هیات‌های اندیشه‌ورز، پیاده‌سازی هوش تجاری و بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه آمادگی استراتژیک.
- امید آن می‌رود با کاربرست نتایج این پژوهش بتوان آمادگی سازمانی جهت جاری‌سازی استراتژی‌ها را ارتقا داد و موجبات جاری‌سازی اثربخش راهبردها و به تبع آن تحقق ارکان جهت ساز و راهبردها میسور گردد.

## References

- Aaltonen, P., & Kävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418.
- Abdollahzade, S. (1389). Investigation of strategy implementation in Alborz Insurance Company (Master thesis). Sari: Payam Noor University.
- Ajorlo, Sh., Esmaeiliomidvar, M., & Zarbakhsh, M. (1394). *Strategy Management in Organizational Transformation*. Tehran: Harime Danesh.
- Akbari, M., Aliahmadi, A., & Keshavarz, M.A. (1392). Design and Development of Strategic Management Measurement Model with Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *Journal of Improve management*, 45-65.
- Alexander, L. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 7-91.
- Alexander, L. (1991). Strategy Implementation: Nature of the problem. *International Review of Strategic Management* 2(1), 73-96.

- Amini Alashti, A., & Arabi, S. (1395). Presentation of Strategy Implementation Model in Tehran Province Water and Wastewater Company. *Journal of Management and Development Process*, 29(4),45-78.
- Amirnejad, S. Gholampour, M., & Talebpour, M. & Manani, M. (1391). Investigating Managers' Commitment in Implementing Sports Organization Strategy. *Journal of Sport Management Studies*, 13 (4), 72-92.
- Azar, A., & Rajabzade, A. (1381). *Applied decision making (The MADM approach)*. Tehran: Negahe Danesh.
- Azizi, N., & Mohammadi, Sh. (1390). Barriers to Implementing Strategic Management in Education: Reflection on the Perspectives of Managers and Experts of Kurdistan Education Organization. *Journal of Educational Sciences Shahid Chamran University of Ahvaz*, 18 (2), 51-74.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killer of Strategy Implementation & learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Beyer, J., & Trice, H. (1982). The Utilization Process: A Conceptual Framework & Synthesis of Empirical Findings . *Adm. Sci. Q.* 27(4/5), 591-22.
- Brenes, E., Mena, M., & Molina, G. (2008). Key success factors for strategy implementation in latin america. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598.
- Bruns, w., jr and john, & H. waterhouse. (1975). Budgetary control and oganizational structure. *journal of accounting research*, 13, 177-202.
- Bryson, J. (1388). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. (Kademi, Adabi,Trans.), Tehran: Ariana Ghalam.
- Bryson, J., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319-337.
- Churchman, C. (1975). Theories of implementation In R.L. Schulz and D.P. Slevin (eds *Implementing Operations Research/ Management Science: Research Findings and Implications*. American Elsevier, 23-30.
- Covey, S. (2013). *The 7 Habit of Highly Effective Peopel: Powerful Lessons in Personal Change*: Simon & Schuster. New York.
- Critenden, V., & Critenden, W. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Davari, A., & Rezazade, A. (1392). *Modeling structural equations with PLS software*. Tehran: Jahadedaneshgahi.
- David, F. (1997). *Strategic Management , International Editions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dooley, R., Fryxell, G., & Judge, W. (2000). Belaboring the t-soobvious:Consensus, Commitment, & Strategy Implementation Speed &Success. *Journal of Management*, 26, 1237-1257.
- Guerrero, E., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planing*,40, 74-81.
- Ghafarian, V., & Emadzade. M. (1385). *Emerging meanings in the concept of strategy*. Tehran: Industrial Management Institute.
- Harrington, R. (2006). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *Hospitality Management*, 25, 373-397.
- Heid, M., Gronhaug, K., & Johannessen, S. (2000). Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy (electronic version). *Scandinavian ///journal of Management*, 18(2), 217-231.

- Heydarali, H. (1384). *Structural Equation Modeling Using LISREL Software*. Tehran: Samt.
- Higgins, J. (2005). The Eight S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
- Holt, D. (2000). The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research. Toronto, Canada: Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management.
- Hosseini, S., Kordnaiej, A., & Ahmadi, P. (1393). Presenting a Model of Successful Strategy Implementation in Iranian Automobile Companies. *Journal of Iranian Management Science*, 36.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equations modeling: concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hrbiniak, L. G. (2006). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. organizational Dynamics: Pearson Education, 1.
- Hrebiniak, L. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective*. FT Press.
- Jahani, M. (1392). Examining the Executive Barriers to Strategy Implementation in the Organization and Ways to Overcome It, .NET (Bank of Iranian Student Articles).
- Johnson, P. (2002). The Top Five Reasons Why Strategic Plans Fail. Retrieved on 12.05.2011 From: [Http://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm](http://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm).
- Kaplan, R., & Norton, D. (1386). *Strategy-driven organization*. (Bakhtiari, Trans.) Tehran: Industrial Management Institute.
- Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. , 46(10), 1564-1581. *Management Decision*, 46 (10), 1564-1581.
- KhaliliShoreini, S., & Mahzari, M. (1393). Understand the obstacles to implementing strategic plans and prioritize them. *Strategic Management Research* 56 (20), 11-132.
- KÖSEOöLU, M., & Baraca, M. (2009). A Study on The Causes of Strategies failing to Success. *Journal of Global Strategic Management*, 1-6.
- Lashkarboloki, M. (1393). *Strategy Implementation; a Step-by-Step Guide to Implementing Strategy in Action*. Tehran: Arianaghalam.
- Martin, C. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Maryama, G. (1997). *Basics of structural equation modeling*. SAGE publication.
- Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (1997). Green schemes: Corporate Environmental Strategies & Their Implementation. *California Management Review*, 39, 118-134.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning* ,37 (3), 201-218.
- Mobarakian, H., Farahani, A., & Khozin, A. (1394). Investigating the Factors Affecting the Effective Implementation of Strategies in the Oil Industry. *Oil and Gas Exploration and Production Monthly*, 128, 24-30.
- Mousaie, S. (1391). *Strategy flows in the Bank of Industry and Mining* (Master thesis). Tehran: Payam Noor University.
- Nickols, F. (2016). *Strategy is Execution; What you do is What you get*. [https://www.nickols.us/strategy\\_is\\_execution](https://www.nickols.us/strategy_is_execution).

- Nutt, P. (2007). Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1252-1271.
- Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7).
- Oliveria, C., Carneiro, J., & Esteves, F. (2018). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence-Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Harper Collins Publishers.
- Peter, T., & Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperBusiness; Reprint edition.
- Priem, R., Harrison, D., & Muir, N. (1995). Structure conflict & consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, 21, 691-710.
- Rafferty, A., Jimmieson, N., & Armenakis, A. (2013). Change readiness : a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. (2009). A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 246-2, 2(4), 246-261.
- Rebinak, L. (1389). *Operating strategy: Effective implementation and change management*. (Mazlomi, Khalilnejad, Hashemi, Trans.) Tehran: Ailar.
- Syedhashemi, M., & Mamdouhi, A. (1389). Cluster Analysis of Barriers to Implementing Marketing Strategies in the Automotive Industry (Case Study: Iran Khodro Company). *Journal of Business Management University of Tehran*, 6(2), 165-186.
- Skivington, J., & Daft, R. (1991). A Study Of Organizational ‘Framework’ And ‘Process’ Modalities For The Implementation Of Business- Level Strategic Decisions. *Jurnal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1-9.
- Wernham, R. (1984). Bridging the Awful Gap Between Strategy and Action. *Long Range Planning*, 17(6), 34-42.
- Yang, L., Guohui, S., & Eppler, M. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA working paper.