

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در بانک های تجاری ایران به همراه پیامدهای آن

مهدی حقیقی کفاش*، محسن جلالی**، مهدی ابراهیمی*** و وحید خاشعی****

نوع مقاله: علمی	تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۵/۶	تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۷/۸	شماره صفحه: ۹۵-۱۲۵
-----------------	------------------------	-----------------------	--------------------

اجرای استراتژی یکی از مهم ترین مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک است. به رغم اهمیت اجرای استراتژی، به این موضوع، کمتر از تدوین استراتژی پرداخته شده است. مقاله حاضر، علاوه بر شناسایی و معرفی عوامل اصلی و تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در بانک های تجاری ایران به روشی علمی، به دنبال سهم دهی و اولویت بندی میزان تأثیر این متغیرها است. همچنین پیامدهای اجرا و چالش های پیش روی آن نیز همراه با ابعاد کمی تبیین شده است. روش تحقیق از حیث نتیجه، کاربردی و از حیث هدف، توصیفی و از نظر داده، کمی - کیفی است. استراتژی روش تحقیق در بخش کیفی، تئوری داده بنیاد و در بخش کمی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی، روش کدگذاری با الگوی پارادایمی استراوس و کوربین و در بخش کمی بر پایه مقایسات زوجی و تحلیل نرخ ناسازگاری است. جامعه تحقیق، خبرگان بانک های تجاری و نمونه آن، بانک های ملت، تجارت، ملی، سپه، رفاه، مهران اقتصاد و آینده است. روش نمونه گیری، قضاوتی هدفمند با روش گلوله برفی و ابزار جمع آوری داده در بخش کیفی مصاحبه و بررسی اسناد و در بخش کمی پرسشنامه است. یافته های تحقیق نشان از تبیین ۱۲ عامل اصلی، ۹ چالش (به عنوان متغیر مداخله گر) و پنج پیامد برای اجرای استراتژی در بخش بانکداری تجاری ایران دارد که بر اساس میزان اهمیت نقش هریک از آنها در اجرای استراتژی، اولویت بندی و سهم دهی شده است.

کلیدواژه ها: بانک؛ استراتژی؛ فرایند تحلیل سلسله مراتبی؛ تئوری داده بنیاد

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛

Email: haghghi.mehdi@atu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛

Email: mo.jalali@atu.ac.ir

*** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛

Email: ebrahimistgm@atu.ac.ir

**** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛

Email: khashei@atu.ac.ir

مقدمه

امروزه سه مرحله مدیریت استراتژیک یعنی تدوین، اجرا و کنترل به قدری در یکدیگر درهم تنیده و تأثیرگذارند که باید با دقت بیشتری روی هریک از آنها تمرکز یافت. این مقاله بر عنصر میانی مدیریت استراتژیک یعنی اجرای استراتژی در صنعت بانکداری تجاری ایران متمرکز شده است. امروزه اجرا در میان مراحل مدیریت استراتژیک به مرحله‌ای کلیدی تبدیل شده و برهان این کلیدی بودن آن است که اگر استراتژی به درستی اجرا نشود، بهترین استراتژی می‌تواند کمترین ارزش را داشته باشد. با اینکه اهمیت مقوله اجرای استراتژی کمتر از تدوین آن نیست اما به حوزه اجرا نسبت به حوزه تدوین کمتر پرداخته شده است. اجرای ناصحیح استراتژی در بانک‌ها، نه تنها بررسی صحت اهداف مشخص شده در استراتژی‌های تدوین شده را می‌تواند دچار مشکل کند بلکه دستیابی به اهداف صحیح را هم با چالش همراه می‌سازد.

بی‌توجهی به مسئله اجرای استراتژی یکی از مسائل ضروری و به‌روز صنعت بانکداری کشور است که با توجه به بانک‌محور بودن اقتصاد ایران و سهم تأثیرگذار 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 این پژوهش بوده است.

در این مقاله ابتدا به بیان مسئله اصلی و سؤال‌های تحقیق، اهمیت و ضرورت انجام و اهداف تحقیق پرداخته شده و سپس مروری بر ادبیات تحقیق شامل مبانی نظری و پیشینه پژوهش انجام پذیرفته است. با معرفی روش شناسی انجام پژوهش، مدل نظری آن مطرح شده و با تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی اعتبار تحقیق به ارائه جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و در نهایت پیشنهادها پرداخته شده است.

۱. بیان مسئله و سؤال‌های تحقیق

در اجرای استراتژی، عوامل بسیاری شامل پیچیدگی‌ها و ناهماهنگی‌های مختلف نقش دارند که همین امر اجرا را بسیار دشوار کرده به‌گونه‌ای که سازمان‌ها کمتر به آن می‌پردازند.

از این رو یکی از دلایل مهمی که به شکست فرایند اجرای استراتژی منجر می‌شود عدم دسترسی مدیران به عوامل اصلی و نیز نتایج و چالش‌های (موانع) متصور بر آن به‌منظور جهت‌دهی فعالیت‌های‌شان است. درحقیقت بدون داشتن درکی مناسب از موارد مزبور نمی‌توان انتظار تحقق استراتژی و اهداف را به‌نحو مطلوب در بانک‌ها داشت. ازسویی با بررسی بانک‌های تجاری در سال‌های اخیر درمی‌یابیم، با وجود اینکه اکثر آنها به تدوین سندهای استراتژیک اقدام کرده‌اند اما اجرای آنها چندان نظام‌مند نبوده است. مسئله رقابت شدید میان بانک‌ها به‌خصوص بانک‌های تجاری داخل کشور و نیز لزوم ورود و انجام فعالیت‌های بزرگ‌تر در بانکداری بین‌الملل، آنها را به سمت برنامه‌محور بودن و داشتن یک تفکر استراتژیک سوق داده است.

بنابراین با توجه به در نظر گرفتن همه موارد فوق، مسئله اصلی این تحقیق، فقدان شناخت کافی از عوامل علی، زیرساختی و نیز نتایج و چالش‌های (موانع) اجرا به روشی علمی است، متغیرهایی که دانش حاصل از آن حتی می‌تواند خلأ بین تدوین و اجرا را پر کرده و زمینه اجرایی شدن کاربردی برنامه‌های بانک را فراهم کند. در این مقاله، مسئله اصلی بیان شده در قالب پنج سؤال به شرح زیر در بانک‌های تجاری ایران مطرح شده است:

۱. متغیرهای علی مؤثر در فرایند اجرایی شدن استراتژی کدامند؟
۲. متغیرهای زمینه‌ای (بستری) مؤثر در فرایند اجرایی شدن استراتژی کدامند؟
۳. چالش‌های (موانع) اجرایی شدن استراتژی کدامند؟
۴. پیامد (نتایج) فرایند اجرایی شدن استراتژی کدامند؟
۵. اولویت و میزان سهم هر یک از شرایط علی، زمینه‌ای، چالش‌ها (موانع) و پیامدها در فرایند اجرایی شدن استراتژی به چه میزانی است؟

۱-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

اجرای ناصحیح استراتژی در بانک‌ها، نه‌تنها بررسی صحت اهداف مشخص شده در استراتژی‌های تدوین شده را دچار مشکل کرده بلکه به عدم دستیابی به اهداف صحیح نیز منجر می‌شود. همچنین با انجام این تحقیق و با تبیین عوامل تأثیرگذار بر اجرا و اولویت‌بندی عوامل، چالش‌ها (موانع) و پیامدهای اجرای استراتژی، بانک‌ها نسبت به

تقویت و اصلاح نقاط ضعف و بهره‌برداری از نقاط قوت خود در اجرا گام برمی‌دارند. بنابراین اجرای ناصحیح استراتژی در بانک‌های تجاری مشکل‌ساز بوده و انجام پژوهشی در این خصوص ضروری است.

۱-۲. اهداف تحقیق

پنج هدف اصلی تحقیق که به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های تحقیق است به شرح زیر است:

۱. شناسایی متغیرهای علی و زمینه‌ای مؤثر بر اجرای استراتژی، ۲. شناسایی چالش‌های (موانع) پیش روی اجرای استراتژی، ۳. شناسایی پیامدهای (نتایج) اجرایی شدن استراتژی، ۴. اولویت‌بندی و سهم‌دهی عوامل شناسایی شده برای مشخص شدن تأثیر هر یک از آنها در اجرا، ۵. پر کردن شکاف‌های اطلاعاتی موجود در ادبیات علمی مربوط به اجرای استراتژی و ترویج اهمیت آن در کنار موضوع تدوین استراتژی.

۲. مبانی نظری تحقیق

۲-۱. تعاریف و مفاهیم اجرا

۲-۱-۱. ازلحاظ لغتنامه‌ای

اجرا در فرهنگ فارسی عمید به معنای روا کردن امری و عمل کردن کاری طبق برنامه قبلی معرفی شده است. همچنین در فرهنگ واژه سره به معنای به انجام رساندن است. اجرا در لغتنامه وبستر معنای پایان دادن (و انجام دادن) و در لغتنامه آکسفورد تأثیرگذاری واقعی و مطمئن شدن از تکمیل اقدام‌ها به وسیله ساخت شاخص‌ها معنا دارد.

۲-۱-۲. از دیدگاه نظریه‌پردازان

در یک نوع طبقه‌بندی می‌توان اجرای استراتژی را با سه رویکرد فرایندی، رفتاری و ترکیبی تعریف کرد. در رویکرد فرایندی، اجرا به عنوان زنجیره‌ای از مراحل متوالی به دقت برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته می‌شود. رویکرد رفتاری، عملیاتی کردن استراتژی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های کمابیش برنامه‌ریزی شده و موازی هم تلقی می‌کند. در این رویکرد

فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرا از جنبه رفتاری بررسی می‌شوند. برخی از اندیشمندان نیز رویکرد فرایندی و رفتاری را با هم ترکیب کرده و رویکرد سومی با عنوان پیوندی (ترکیبی) ارائه کرده‌اند. در جدول زیر تعاریف محققان مختلف در مورد اجرای استراتژی به تفکیک سه رویکرد ارائه شده است:

جدول ۱. مفاهیم مختلف اجرای استراتژی در سه رویکرد مختلف

رویکرد	تعاریف
فرایندی	نوبل ^۱ (۱۹۹۶: ۶۵) معتقد است اجرای استراتژی فرایندی تعاملی و پیچیده است که متغیرهای زیادی بر آن تأثیر می‌گذارند رینیاک (۸۷، ۱۳۹۵) اجرا را فرایندی می‌بیند که پیچیده‌تر از فرایند تدوین است.
رفتاری	واردارجیان (۱۹۹۹) معتقد است اجرای استراتژی دربرگیرنده اقدام‌هایی است که سازمان درخصوص قلمرو خارجی (ذی‌نفعان) و برای تحقق بخشیدن به استراتژی ابداع می‌کند. اجرای استراتژی شامل اقدام‌ها و فعالیت‌های اجرایی است که مستلزم رهبری قوی و مهارت‌های کلیدی مدیریتی است (Okumus, 2003: 11).
ترکیبی	ویلن و هانگر (۱۹۹۹) اجرا را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز و فرایندی که در آن سیاست‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند، تعریف می‌کنند (مک‌لنن، ۱۳۹۶: ۹۹).

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۲-۲. جایگاه اجرا در مکاتب مدیریت استراتژیک

مینتزبرگ^۲ پارادایم‌های استراتژیک را به‌طور کلی در سه گروه تجویزی، توصیفی و تلفیقی تقسیم کرده است. اولی معتقد به طراحی رسمی و پیشگویی تدابیر و تحلیل‌های اهداف بلندمدت است. دومی بر اقدام سریع و منطبق با شرایط جاری مبتنی است. بر این اساس، ۱۰ مکتب فکری فرایند استراتژی ایجاد شد که سه تا از آنها (یعنی طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی) در پارادایم‌های تجویزی و ۶ تای بعدی (یعنی کارآفرینی، شناختی، یادگیری،

1. Nobel
2. Mintzberg

قدرت، فرهنگی و محیطی) در پارادایم توصیفی و آخری (یعنی ترکیب‌بندی) در پارادایم تلفیقی جای دارند (مینتزبرگ، ۱۳۸۸: ۹). بینش‌های گذشته، تدوین و اجرا را جدا در نظر می‌گرفتند. آنها اجرا را پس از فرایند تدوین قرار می‌دهند (همان: ۳۶).

پارادایم اجرای استراتژی در صنعت بانکداری تجاری ایران مبتنی بر پارادایم تلفیقی (ترکیبی) در نظر گرفته شده که دلایل آن در بخش روش‌شناسی پژوهش به تفصیل بیان شده است.

۳. پیشینه پژوهش

مارکوئیز^۱ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «اجرای استراتژی‌های بین‌المللی در بانک‌های کشورهای نوظهور (مطالعه موردی بانک‌های تجاری کشورهای چین و برزیل)» عواملی را که بر اجرای استراتژی‌های بین‌المللی بانک‌های تجاری کشورهای نوظهور تأثیرگذار است را بررسی کرده که در این دو کشور، بانک‌ها نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های بین‌المللی بانک‌ها شامل تجربه صنعت قبلی، پایگاه مشتریان موجود، تعریف و ثبت رسمی استراتژی، نوع مالکیت بانک بین‌المللی و میزان بدهی خارجی آن است.

کایرولیا^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی مذاکره: خط سیرهای متنوع اجرای استراتژی» چگونگی اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها را در بانک‌های تجاری شهرهای آفریقایی نایروبی، آدیس آبابا و هراره بررسی کرده و سه نوع اجرا را در این سه شهر مقایسه کرده است. این ابزارها شامل ابزارهای زیرساختی، توسعه قوانین و سرزمین است. برعکس سایر تحقیقات در بررسی عوامل شکست استراتژی، این تحقیق اجازه می‌دهد بسیاری از عوامل و اتحادهای پیچیده که در اجرا نقش مهمی دارند دیده شود. محقق، مفهوم برنامه‌ریزی مذاکره را به عنوان ابزار مفهومی مفید بررسی کرده که مفید بودن را در عزیمت از فرضیه‌های قانونی و اصولی در مورد برنامه‌ریزی خوب یا صحیح، دستیابی به ماهیت اجرا و زمینه‌سازی فعالیت‌ها برمی‌شمارد.

1. Marques

2. Cirolia

آنوار^۱ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «ارتباط استراتژی و عملکرد: یک تحلیل مقایسه‌ای بین استراتژی‌های خالص، دو رگه و واکنشی»، اطلاعات مالی شرکت‌های مختلف در ۱۲ صنعت از جمله بانکداری را در پاکستان بررسی کرده است. در این شرکت‌ها مقایسه‌ای بین سه دسته استراتژی ناب (غیرکپی شده)، دو رگه (استفاده شده در سازمان‌های دیگر) و واکنشی صورت پذیرفته است. نتایج نشان داد که شرکت‌های پاکستانی بیشتر از دو دسته استراتژی‌های دو رگه (کپی شده) و واکنشی بهره می‌گیرند تا استراتژی‌های خالص و غیرکپی شده. همچنین نتایج نشان داد اجرای این دو دسته استراتژی در بانک‌های پاکستان بهتر از اجرای استراتژی‌های اکتشافی است و 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.

ریدوان^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «تمارین برنامه‌ریزی: یک مطالعه موردی چندگانه در صنعت بانکداری اندونزی» با روش تحقیق کیفی روی سه بانک تجاری در اندونزی تمرکز کرده است. دلیل انتخاب این سه بانک، هم عملکرد عالی و هم برنامه استراتژیک آنها بود. بانک‌های دیگر هم بودند که برنامه استراتژیک داشتند اما به دلیل عدم عملکرد خوب مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. کلیدی‌ترین عناصر مؤثر بر اجرای استراتژی، انعطاف‌پذیری و نقش مدیرعامل بانک (و درگیری‌ها و گرفتارهای وی) معرفی می‌شود.

جنیدی و نیلی‌پور^۳ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «بصیرت شرکتی و تأثیر آن بر نوآوری، تصمیم‌سازی استراتژی و اجرا در سازمان (مطالعه موردی: صنعت بانکداری)» بیان می‌دارند هدف بررسی قابلیت بینش شرکتی بر سازمان و تأثیر آن بر شکل‌گیری استراتژی و اجرای آن و عملکرد سازمان است که مطالعه موردی آن بانکداری ایران است. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه از ۳۰ بانک ایران از جمله بانک‌های تجاری تجمیع شده است. نتایج نشان داد که بینش شرکتی سه نقش مبتکر یا نوآور، استراتژیست و رقیب

1. Anvar

2. Ridwan

3. Joneidi and Nilipour

ایفا می‌کند. محققان پیشنهاد داده‌اند که با اطلاعاتی که از طریق پیش‌بینی و بصیرت شرکتی و شناسایی سیگنال‌های حتی ضعیف به دست می‌آید، بانک‌ها قادرند نااطمینانی و هشدارها را برای رسیدن به تصمیم‌های باکیفیت استراتژیک و اجرای بهتر کاهش دهند. راجاسکارا (۲۰۱۴) در مقاله‌ای تحت عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در صنعت خدماتی» بیان می‌دارد اجرای موفق، عامل کلیدی در بقای سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها با وجود اینکه از یک فرایند قوی در تدوین برخوردارند اما نمی‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند به این دلیل که آنها فاقد فرایندهایی در اجرا هستند. نظر به نرخ بالای شکست در اجرا بیشترین توجه به مجریان داده شده حال آنکه عوامل متعددی برای شکست استراتژی‌ها وجود دارد. از این رو در این مطالعه، به بررسی فرایندهای اجرا در صنایع خدماتی از جمله بانکداری در کشور عمان پرداخته شده که این مطالعه عوامل مهمی را که بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است را کشف و وزن‌دهی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد عامل رهبری مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اجرای موفق استراتژی است که ۳۷ درصد را از آن خود کرده است. سایر عوامل به ترتیب فرهنگ سازمانی (۲۸ درصد)، ساختار سازمانی (۲۶ درصد) و سیستم‌ها (۸ درصد) است.

آمولو^۲ (۲۰۱۲) در تحقیقی به نام «چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی در کنیا» بیان داشته که مفهوم استراتژی از فعالیت‌های نظامی گرفته شده است. با وجود تغییرات محیطی سریع، سازمان‌های خصوصی آن را در توسعه برنامه‌های‌شان به کار بردند. برای بخش عمومی این مفهوم جدید است. تحقیق وی به دنبال چالش‌های پذیرش و اتخاذ مدیریت استراتژیک و به خصوص اجرای استراتژی بوده است. هدف مطالعه وی، تعیین چالش‌های اجراست. وی برای این کار از مصاحبه و رهیافت کمی بهره گرفته است. وی بیان می‌دارد که بانک‌ها در کنیا با این مشکلات در اجرای استراتژی مواجه می‌شوند: رویه‌های کند تدارکات و پشتیبانی در تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌های مهم به دلیل وجود بوروکراسی در اجرا، فضای ناکافی در سازمان، فقدان یک ساختار شفاف ارتباطات

1. Rajasekar

2. Amolo

داخل و برون‌سازمانی، همکاری ضعیف بین مدیران و مجریان، فقدان کارکنان فنی در اجرای پروژه‌های مهم. این مطالعه پیشنهاد داده که مدیریت بایستی توانایی سازمانی و رفتاری کارکنان و نیز موانع فرایندی مورد نیاز در اجرا را در سازمان خود مورد ارزیابی مداوم قرار دهد.

واندرماس^۱ (۲۰۰۸) در رساله‌ای به نام «پیاده‌سازی استراتژی در جوامع و سازمان‌های کوچک» بیان می‌دارد دیدگاه کنترل بیرونی در مورد اجرا مورد انتقاد قرار گرفته است. از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی، نگاه کنترل بیرونی به اجرای استراتژی در تضاد با تمایل طبیعی افراد به خودکنترلی قرار دارد. نتایج نشان داده افراد تمایل زیادی به کنترل خود دارند و دوست ندارند تحت نظارت دیگران قرار گیرند. خودمختاری و احساس کفایت باعث ایجاد انگیزه درونی در افراد برای انجام اموری است که به آن باور دارند. هرگونه روش یا استراتژی مدیریتی که احساس استقلال و خودمختاری کارکنان را تضعیف کند به افزایش احساس بی‌لیاقتی و ناتوانی در آنان منجر می‌شود. تأکید بیش از حد به سازوکارهای کنترل بیرونی بروز رفتارهای مخربی چون ازدیاد رفتارهای خشک و مقرراتی و تلاش برای دادن اطلاعات نامعتبر به سیستم‌های ارزیابی عملکرد، کاهش نوآوری و قدرت یادگیری و خراب‌کاری را سبب می‌شود. روشن است که چنین رفتارهایی مانع از اجرای مؤثر استراتژی‌های سازمان است.

۴. روش‌شناسی تحقیق

مقاله از منظر نتیجه، کاربردی، از منظر هدف، توصیفی و از منظر داده، کیفی - کمی (ترکیبی) است. در این مقاله با ابزارها و روش‌های کیفی از جمله مصاحبه، داده‌های کیفی از مطلعان کلیدی جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. سپس به جهت تکمیل و استفاده بهتر و کاربردی‌تر و نیز اخذ تصمیم‌های بهتر، به صورت کمی نیز

درآمده و با تعیین اولویت هریک از آنها جامعیت بیشتری به نتایج داده شده است. استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته (کمی - کیفی) نشان می‌دهد که به‌کار بردن این روش‌ها امکان درک بهتر از پدیده‌ها را فراهم می‌کند. بنابراین برای درک جامع‌تر و همه‌جانبه اجرای استراتژی در بانک‌های ایرانی از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. این امر ضرورت استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته را آشکار می‌کند.

۱-۴. پارادایم پژوهش

با در نظر گرفتن محتوای اجرای استراتژی در بانکداری و با نگاه به پارادایم‌های فکری مینتزبرگ که سه پارادایم تجویزی، توصیفی و ترکیبی را در ۱۰ مکتب ارائه داده است، این پژوهش مبتنی بر پارادایم ترکیبی است. از جمله دلایل انتخاب این پارادایم دو جنبه مهم دارد که با صنعت بانکداری مطابق است: اول، امکان آشتی و سازگاری را که روشی برای انسجام و یکپارچه‌سازی پیام‌های سایر مکاتب است فراهم کرده که لازمه صنعت و محیط پیچیده بانکداری در ایران است. دوم، تغییر، دگرگونی و تحول است که همین موضوع تغییر (و مدیریت تغییر) یکی از پارامترهای اصلی اجرا تلقی می‌شود. در واقع شناسایی نیاز به تغییر و تحول، کلید مدیریت استراتژیک است که در این پارادایم جلوه می‌یابد.

۲-۴. استراتژی پژوهش

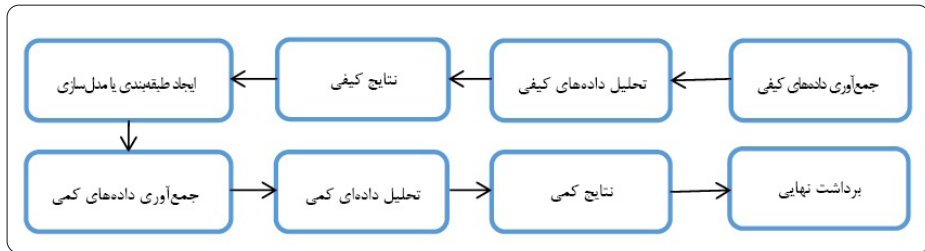
استراتژی در بخش کیفی، تئوری داده‌بنیاد^۱ (نظریه زمینه‌ای) است. تئوری داده‌بنیاد روالی نظام‌مند و کیفی است برای تولید نظریه‌ای که یک فرایند، کنش یا برهم‌کنش را درباره یک موضوع خرد واقعی در سطح مفهومی کلی تشریح می‌کند (Creswell, 2005: 396). از آنجاکه شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی و نیز شناخت موانع و پیامد آن در

بانک‌های ایران فاقد مبانی نظری کافی بوده و نیز به دلایلی چون تناسب این استراتژی تحقیق با موقعیت، کارآمدی آن، در نظر گرفتن افراد موجود در یک محیط و درک احساسات واقعی آنها و پیچیدگی‌های فرایند اجرای استراتژی و دنبال کردن یک تبیین کلی از اجرا در بانک‌های تجاری، این روش انتخاب شده است.

استراتژی در بخش کمی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ است (که از جمله تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره است). دلایل انتخاب این فرایند برای مقاله به این شرح است: ۱. ساختار و چارچوبی را برای همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری مهیا می‌کند، ۲. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یک مدل یگانه، ساده و منعطف برای حل محدوده وسیعی از مسائل بدون ساختار است که قابل درک برای همگان است، ۳. برای حل مسائل پیچیده، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی هم نگرش سیستمی و هم تحلیل جزیه جز را به صورت توأمان به کار می‌برد. عموماً افراد در تحلیل مسائل یا کل‌نگری کرده یا به جزئیات پرداخته و کلیات را رها می‌کنند. درحالی‌که فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی هر دو را با هم به کار می‌گیرد، ۴. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی اجزای سیستم را به صورت سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی می‌کند که این سازمان‌دهی با تفکر انسان تطابق داشته و اجزا در سطوح مختلف طبقه‌بندی می‌شوند، ۵. این روش مقیاسی برای اندازه‌گیری معیارهای کیفی تهیه کرده و روشی برای برآورد اولویت‌ها فراهم می‌کند، ۶. این روش اولویت‌های وابسته به فاکتورهای یک سیستم را در نظر گرفته و بین آنها تعادل برقرار می‌کند و فرد را قادر می‌سازد که بهترین گزینه را براساس اهدافش انتخاب کند، ۷. این روش فرد را قادر می‌کند که تعریف خود را از یک مسئله تصحیح کرده و قضاوت خود را بهبود دهد.

بنابراین در شکل زیر مراحل و فرایند کلی (کیفی و کمی) انجام تحقیق به تصویر کشیده شده است:

شکل ۱. مراحل کلی انجام تحقیق



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۳-۴. جامعه، نمونه و ابزارهای گردآوری داده‌ها

جامعه آماری، خبرگان بانک‌های تجاری (شامل مدیران و کارشناسان) است. نمونه تحقیق در بخش کیفی شامل ۲۵ نفر از خبرگان دارای تجربه خدمت در بانک‌های ملت، سپه، ملی، تجارت، رفاه، آینده، مهر اقتصاد و نیز وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌شود که با روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند (که روشی غیرتصادفی است) و با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. برخلاف نمونه‌برداری انجام شده در بررسی‌های کمی، نمونه‌برداری نظری نمی‌تواند پیش از شروع مطالعه و نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برنامه‌ریزی شود و تصمیم‌های خاص نمونه‌برداری در خلال فرایند پژوهش شکل می‌گیرند (Strauss and Corbin, 1999: 192). دلیل انتخاب این روش، فقدان افراد متخصص به صورت جامع و نیز تأیید و صحت نمونه‌های بعدی توسط افراد خبره قبلی است. البته دو پیش شرط برای انتخاب نمونه‌ها به کار گرفته شده است که معیار پذیرش آنها دو پارامتر: الف) حداقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط با موضوع، ب) اشراف ایشان به موضوع‌های استراتژیک بوده است. البته در تعیین و پیدا کردن مطلعان کلیدی تحقیق، محدودیت‌های فراوانی به جهت فقر نیروی متخصص وجود داشت. ابزار گردآوری نیز به شرح زیر بوده است:

الف) در بخش کیفی: روش جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله به دو صورت منابع اولیه و ثانویه است. استفاده از کتب و مقالات معتبر به عنوان منابع کتابخانه‌ای مهم‌ترین روش جمع‌آوری داده‌ها در منابع ثانویه بوده است. از این روش علاوه بر جمع‌آوری نظریه‌های مختلف در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده شده که برای شناخت

و تبیین مؤلفه‌ها و عناصر مختلف مدل تحقیق و کسب شناخت اولیه آن نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در مورد منابع اولیه نیز مهم‌ترین روش ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و اسناد و مدارک بانک‌های مربوطه بوده است.

ب) در بخش کمی: در مقاله ابتدا مدل تحقیق با روش و داده‌های کیفی استخراج و سپس اندازه‌پذیر، اولویت‌بندی و سهم‌دهی شده است. ابزار و روش مورد استفاده در بخش کمی، پرسشنامه بوده است.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) بخش کیفی: روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد و تعریف مفاهیم و مقوله‌ها و دستیابی به نظریه از طریق کدگذاری داده‌ها صورت می‌پذیرد. روش مورد استفاده کدگذاری در این تحقیق منطبق بر روش کدگذاری استراوس و کوربین است. در این روش، سه حالت کدگذاری باز، محوری و انتخابی وجود دارد. کدگذاری باز فرایند تحلیلی است که با آن، مفاهیم شناسایی شده و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (Ibid.). در این مرحله محقق، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را با بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. محقق مقوله‌ها را به تمام داده‌های جمع‌آوری شده بنیان می‌گذارد (Creswell, 2005).

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 می‌شود که به طبقه‌بندی کردن پدیده‌ها از یادداشت‌های کوتاه پرداخته می‌شود و نتیجه نهایی آن، نام نهادن و طبقه‌بندی کردن مفاهیم است. طبقه‌بندی مفاهیم وقتی صورت می‌گیرد که مفاهیم را برای تشخیص دادن موارد مشابه با هم مقایسه کرده سپس آنها را با یکدیگر تجمیع کرده و یک سیستم بزرگ‌تر را ایجاد کنند. بدین ترتیب، مطالب بیان شده در مصاحبه چندین بار مورد بررسی قرار گرفته و جملات کلیدی آن کشف و مفهوم آن استخراج شده است (جلالی و حقیقی کفاش، ۱۳۹۷: ۶).

در جدول زیر نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۲. نمونه کدهای استخراجی از مصاحبه‌ها

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کد اولیه
۱	میان برنامه‌هایی که برای هریک از واحدهای بانک تدوین شده است و بودجه‌ای که واحد بودجه برای آن در نظر می‌گیرد تطابق داشته باشد.	تلفیق و همسویی برنامه تدوینی با بودجه همان واحد
۲	مدیران واحدهای مختلف بانک که در اجرا نقش مهمی دارند، زود به زود عوض نشوند. حداقل کار را به سرانجامی رسانده بعد تحویل فرد دیگری بدهند.	ثبات مدیران
۳	فیلدهای جدید کارمزدی مثل خدمات فناوری، ضمانت‌نامه، ابطال آنی صندوق‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها به درآمدهای سنتی اعطای وام اضافه شود.	کسب فیلدهای جدید درآمدی
۴	رقبا سعی می‌کنند با خلق محصولات جدید، بخشی از مشتریان را به سمت خود بکشانند.	ارائه محصولات جدید توسط بانک‌های رقیب
۵	اینکه یک بانک با چه میزان سرمایه اولیه‌ای در بازار بانکی شروع به فعالیت می‌کند در تحقق اهداف و اجرای استراتژی آن تأثیرگذار است.	میزان سرمایه اولیه بانک
۶	با وجود سرمایه اولیه، بانک‌ها برای تقویت بنیه مالی خود بایستی از طرق تجدید ارزیابی دارایی‌ها، سهامداران، تبدیل خطوط بدهی به بانک مرکزی سرمایه خود را افزایش دهند.	افزایش سرمایه بانک به صورت مستمر و برنامه‌ریزی شده
۷	یکی از نکات مهمی که در اعطای تسهیلات بایستی مدنظر باشد عدم افزایش مطالبات غیرجاری است. اگر بانک منابعی را که تخصیص می‌دهد برنگردد، تدریجاً ضعیف‌تر شده تا در نهایت به ورشکستگی نزدیک شود.	کاهش مطالبات غیرجاری
۸	همه مدیران ارشد باید مدیرعامل را قبول داشته و بینش وی را (در چارچوب مقررات) بپذیرند.	تعهد مدیران به مدیرعامل

مأخذ: همان.

کدگذاری محوری فرایند ارتباط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌هاست و دلیل نام‌گذاری آن به محوری این است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (Strauss and Corbin, 1999). 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 شود.

جدول ۳. تدوین و توصیف مقوله‌ها

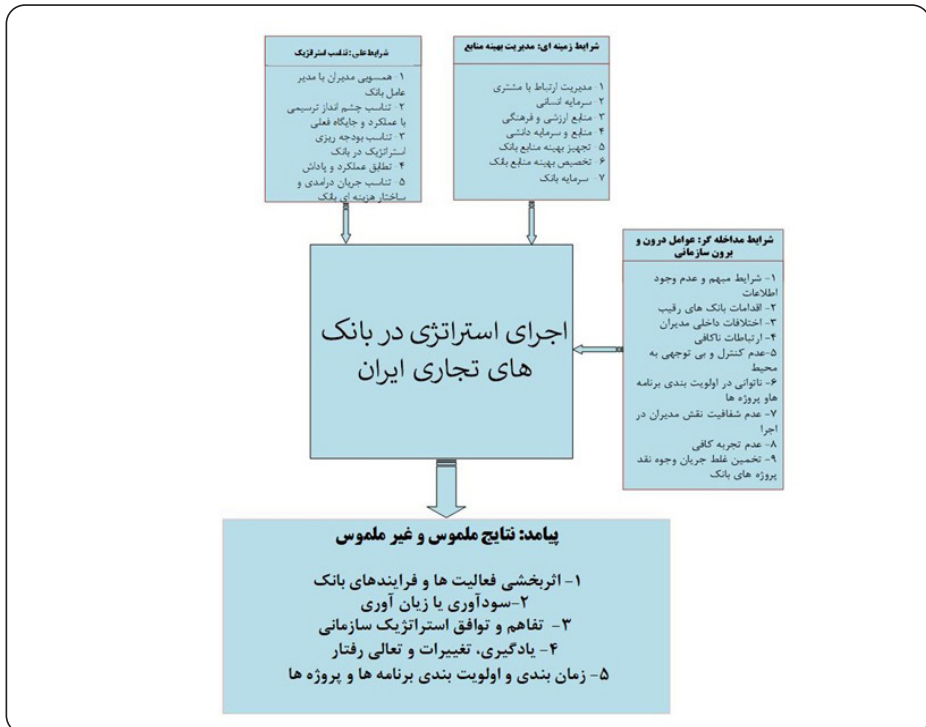
ردیف	مفاهیم	مقوله‌ها	نوع متغیر
۱	تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک همسویی و اجماع رهبری (مدیرعامل بانک) و مدیران ارشد تناسب نسبی چشم‌انداز ترسیمی با جایگاه (عملکرد) فعلی بانک تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه) تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه بانک	تناسب استراتژیک	علّی
۲	تجهیز بهینه منابع پولی بانک تخصیص بهینه منابع پولی بانک تأکید بر سرمایه انسانی پایدار و مناسب سرمایه بانک منابع و سرمایه دانشی منابع ارزشی و فرهنگی مدیریت ارتباط با مشتریان	مدیریت بهینه منابع بانک	بستری
۳	اقدام‌های بانک‌های رقیب شرایط مبهم و عدم اطلاعات تخمین غلط جریان وجوه نقدی پروژه بانک عدم شفافیت نقش مدیران بانک در فرایند اجرا عدم تجربه کافی در اجرا اختلاف‌های داخلی بین مدیران ارتباطات ناکافی و ضعیف عدم کنترل نیروهای محیطی ناتوانی در اولویت‌بندی پروژه‌های سودآور	عوامل درون و برون‌سازمانی	مداخله‌گر
۴	سودآوری (زیان‌آوری) یادگیری، تغییرات و تعالی رفتار زمانبندی و اولویت‌بندی پروژه‌ها و برنامه‌ها اثربخشی فعالیت‌ها و فرایندهای بانک تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی	نتایج ملموس و غیرملموس	پیامدها

مأخذ: همان.

در کدگذاری انتخابی، محقق یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش درمی‌آورد. فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود بخشی نظریه در کدگذاری انتخابی از طریق فنونی انجام می‌شود که مقوله‌ها را به یکدیگر متصل می‌کند. در اینجا محقق بررسی می‌کند که چگونه عوامل ویژه‌ای بر پدیده اثر می‌گذارند و با

استفاده از راهبردهایی خاص به خروجی‌های ویژه‌ای منجر می‌شوند (Creswell, 2005). به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند، به شکلی نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ربط می‌دهد و مقوله‌هایی را تکمیل می‌کند که به بهبود و توسعه بیشتر نیاز دارند (Strauss and Corbin, 1999). استفاده از این سه روال کدگذاری بدین معناست که نظریه‌پردازان داده‌بنیاد از روال‌های طرح‌ریزی شده برای تدوین نظریه‌شان استفاده می‌کنند. آنها به تحلیل داده‌هایشان برای تبدیل به انواع ویژه‌ای از مقوله‌های موجود در کدگذاری محوری تکیه و اطمینان می‌کنند. یک مطالعه داده‌بنیاد ممکن است با فرضیه‌هایی پایان یابد که این فرضیه‌ها روابط بین مقوله‌ها را در الگوی کدگذاری محوری روشن می‌کنند (Creswell, 2005). در نهایت مدل نظری تحقیق مطابق شکل ذیل است.

شکل ۲. مدل نظری تحقیق



در خصوص اعتبار داده‌های کیفی، سه نوع اعتبار: ۱. سازه‌ای از طریق بررسی داده‌ها، یافته‌ها و پیشنهادها، ۲. درونی با کنترل محقق و مطلعان کلیدی، ۳. بیرونی شامل استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل داده‌ها و توصیف غنی داده‌ها به‌عنوان انواع اعتبار تحقیقات کیفی می‌توانند مورد نظر قرار گیرند (Andreas, 2003: 90).

استراوس و کوربین برای ارزیابی تئوری داده‌بنیاد، چهار معیار را به شرح زیر بیان کرده‌اند:

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 به هم مرتبط می‌شود؟)،
۳. عمومیت،

۴. کنترل (آیا یافته‌های نظری به نظر با اهمیت می‌رسد؟).

همه این چهار معیار از نظر مطلعان کلیدی و شرکت‌کنندگان تحقیق (که اساتید دانشگاهی نیز در میان آنها هستند) و خود محققان دارای پاسخ مثبت بوده که نشان از اعتبار تحقیق در بخش کیفی است. به عبارت دیگر در این تحقیق ارتباط‌پذیری مفاهیم و مقوله‌های تحقیق با یکدیگر به تأیید رسیده است که نشان از اعتبار یافته‌های آن است. ازسویی، عوامل نهایی مدل شامل عوامل علی، بستری، چالش‌ها (موانع) و پیامدها استخراج و در قالب یک پرسشنامه به تعداد ۲۵ نفر برای برآورد میزان اعتبار نتایج آن ارسال و ۱۹ مورد جمع‌آوری شد و پرسشنامه‌های بازگشتی مورد تحلیل آماری قرار گرفت. برای برآورد اعتبار پاسخ‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ (که در مورد پرسشنامه‌هایی که پاسخ‌های چندگزینه‌ای دارند توصیه شده است) نیز استفاده شد به طوری که با استفاده از فرمول زیر ضریب مربوطه محاسبه شده است:

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

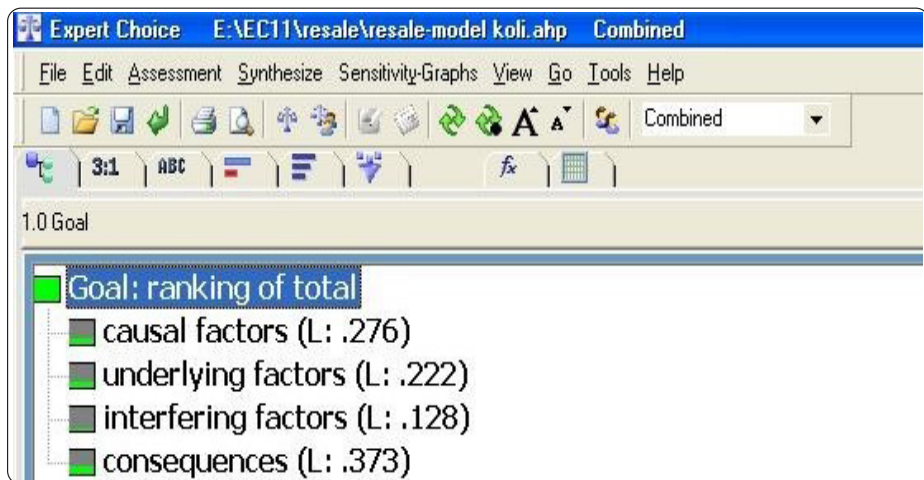
که در آن:

j = تعداد سؤال‌ها، S_j^2 واریانس سؤال مربوطه، S^2 واریانس کل پرسشنامه است. ضریب آلفای محاسبه شده از طریق فایل اکسل مستخرج از Spss (که برگرفته از

داده‌های مربوط به ۲۰ نفر از ۲۵ نفر دریافت‌کننده پرسشنامه است، عدد ۰/۹۰۱ به دست آمد که نشان‌دهنده برخورداری پرسشنامه از اعتبار کافی است. به عبارت دیگر پاسخ‌های مربوطه تصادفی نبوده و با توجه به اثر متغیرهایی بوده که مورد آزمون قرار گرفته است که خود اعتبار پرسشنامه (که اطلاعات کشف شده از بخش کیفی بوده‌اند) نشانه‌ای دیگر از اعتبار یافته‌های بخش کیفی است.

ب) بخش کمی: در این پژوهش روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای یکپارچه‌سازی از طریق ساختار تحلیل سلسله‌مراتبی، محاسبات ریاضی، مقایسات زوجی، تحلیل نرخ ناسازگاری و درنهایت آنالیز حساسیت اوزان معیارهاست. این روش شامل گام‌هایی به شرح: الف) ساخت سلسله‌مراتب و درخت تصمیم، ب) انجام مقایسات زوجی، ج) محاسبه اعتبار داده‌ها و تحلیل نرخ ناسازگاری است. همچنین همه مقایسه‌ها در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به صورت زوجی انجام گرفته که برای تجزیه و تحلیل و تأیید اعتبار تحقیق از نرم‌افزار تخصصی اکسپرت چویس استفاده شده است. شکل ۳ به عنوان نمونه درخت تصمیم کلی مدل (متغیرهای مدل نظری) را نشان می‌دهد.

شکل ۳. درخت تصمیم مقوله‌های اصلی مدل در نرم‌افزار



ج) محاسبه اعتبار داده‌ها (نرخ ناسازگاری)

نرخ ناسازگاری شاخصی است که با آن، اعتبار پاسخ‌های خبرگان پیمایش در قالب مقایسه‌های زوجی برآورد و تطابق صورت می‌گیرد که برای محاسبه آن به روش زیر اقدام می‌شود:
اگر $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ مقادیر ویژه ماتریس مقایسه زوجی A باشد، جمع مقادیرهای آن مساوی n است.

ماکسیمم مقدار ویژه λ_{max} همواره بزرگ‌تر (یا مساوی) n است.

اگر عنصرهای ماتریس مقدار کمی از حالت سازگاری فاصله بگیرند، مقدار ویژه آن نیز مقدار کمی از حالت سازگاری خود فاصله خواهند گرفت.

$$A \times W = \lambda \cdot W$$

که در آن λ_{max} به ترتیب بردار ویژه و مقدار ویژه ماتریس A است. یک مقدار ویژه مساوی n بوده (بزرگ‌ترین مقدار ویژه) و سایریشان، مساوی صفر است. پس در این حالت می‌توانیم بنویسیم:

$$AW = nW$$

در حالتی که ماتریس مقایسه زوجی A سازگار نباشد (ناسازگار باشد)، λW کمی از n فاصله گرفته که می‌توانیم بنویسیم:

$$A \times W = \lambda_{max} \cdot W$$

شاخص ناسازگاری ($I.I$) نیز به صورت فرمول زیر است:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

نرخ ناسازگاری ($I.R$) از تقسیم شاخص ناسازگاری بر شاخص تصادفی (RI) با توجه به فرمول زیر حاصل می‌شود (قدسی پور، ۱۳۸۴: ۷۲-۷۳).

$$I.R = \frac{I.I}{RI}$$

نرخ‌های ناسازگاری به دست آمده با نرم افزار در جدول زیر نشان داده شده همان طور که ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری کمباین شده هریک از متغیرها از عدد ۰/۱ پایین تر است که این موضوع، اعتبار آنها را نشان می دهد.

جدول ۴. محاسبه نرخ ناسازگاری کمباین شده متغیرهای مختلف مدل

ردیف	متغیر	نرخ ناسازگاری به دست آمده	حداکثر نرخ ناسازگاری قابل قبول
۱	علی	۰/۰۲	۰/۱۰
۲	زمینه ای (بستری)	۰/۰۲	۰/۱۰
۳	چالش ها (موانع)	۰/۰۲	۰/۱۰
۴	پیامدها (نتایج)	۰/۰۳	۰/۱۰

مأخذ: همان.

۶. جمع بندی، نتیجه گیری و پیشنهادات

پاسخگویی به سؤال اول:

سؤال اول عبارت بود از اینکه متغیرهای علی مؤثر بر اجرا در بانک های تجاری کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه های مزبور، پنج مفهوم: ۱. تناسب بودجه ریزی استراتژیک، ۲. همسویی و اجماع رهبری (مدیرعامل بانک) و مدیران ارشد، ۳. تناسب نسبی چشم انداز ترسیمی با جایگاه (عملکرد) فعلی بانک، ۴. تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه)، ۵. تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه بانک استخراج شد. این پنج مفهوم تحت عنوان مقوله «تناسب استراتژیک بانک» متغیرهای علی مدل را تشکیل داده اند. پس از کشف و استخراج این متغیرهای علی که همان مفاهیم اصلی تحقیق در این بخش است، به اولویت بندی و تعیین سهم و جایگاه اهمیت هریک از آنها در میان متغیرهای علی پرداخته شده است که نتایج آن به صورت زیر است:

مهم ترین متغیر علی در اجرای استراتژی بانک های تجاری، همسویی مدیران با مدیرعامل بانک در اجرا با ضریب اهمیت ۰/۳۶۴ است. عامل تناسب چشم انداز

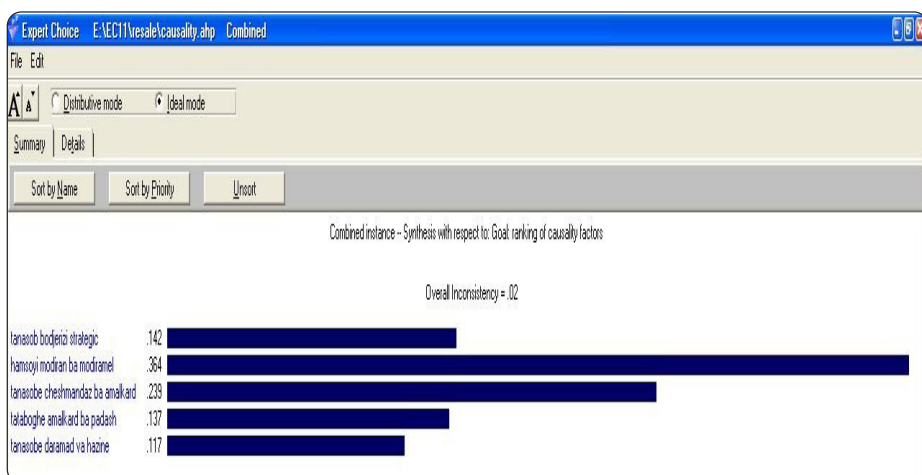
ترسیمی با عملکرد و جایگاه فعلی بانک با ضریب $0/239$ در رتبه دوم، عامل تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک در بانک با ضریب $0/142$ در جایگاه سوم، عامل تطابق عملکرد و پاداش (یا تنبیه) با ضریب $0/137$ در جایگاه چهارم و درنهایت عامل تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه‌ای بانک با ضریب $0/117$ در جایگاه انتهایی متغیرهای علی قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. خلاصه نتایج محاسباتی متغیرهای علی

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	$0/364$	همسویی مدیران با مدیرعامل بانک
۲	$0/656$	$0/239$	تناسب چشم‌انداز با عملکرد
۳	$0/391$	$0/142$	تناسب بودجه‌ریزی استراتژیک
۴	$0/376$	$0/137$	تطابق عملکرد و پاداش (تنبیه)
۵	$0/322$	$0/117$	تناسب جریان درآمدی و ساختار هزینه

مأخذ: همان.

شکل ۴. نمایش وزن و اولویت‌بندی متغیرهای علی در نرم‌افزار



پاسخگویی به سؤال دوم:

سؤال دوم عبارت بود از اینکه متغیرهای زمینه‌ای (بستری) مؤثر بر اجرا در بانک‌های تجاری کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، هفت مفهوم: ۱. مدیریت ارتباط با مشتریان بانک، ۲. سرمایه انسانی بانک، ۳. منابع ارزشی و فرهنگی بانک، ۴. منابع و سرمایه‌های دانشی بانک، ۵. تجهیز بهینه منابع بانک، ۶. تخصیص بهینه منابع بانک، ۷. سرمایه بانک استخراج شد. این هفت مفهوم تحت عنوان مقوله «مدیریت بهینه منابع بانک» متغیرهای زمینه‌ای مدل را تشکیل داده‌اند. گفتنی است این هفت مفهوم مجموعاً از کنار هم قرار گرفتن ۳۳ کد ثانویه تشکیل شده است.

پس از کشف و استخراج این متغیرهای بستری (زمینه‌ای) که همان مفاهیم اصلی تحقیق در این بخش هستند به اولویت‌بندی و تعیین سهم و جایگاه اهمیت هریک از آنها در میان متغیرهای بستری 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 ارزشی 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 ۰/۰۵۸ در جایگاه ششم و در نهایت عامل سرمایه بانک با ضریب ۰/۰۶۱ در جایگاه انتهایی متغیرهای زمینه‌ای قرار گرفته‌اند.

جدول ۶. 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
۶	۰/۳۵۸	۰/۰۸۵	تخصیص بهینه منابع
۷	۰/۲۵۶	۰/۰۶۱	سرمایه

مأخذ: همان.

شکل ۵. نمایش وزن و اولویت‌بندی متغیرهای زمینه‌ای در نرم‌افزار



پاسخگویی به سؤال سوم:

سؤال سوم عبارت بود از اینکه موانع (چالش‌های) مؤثر بر اجرا در بانک‌های تجاری کدامند؟ پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، ۹ مفهوم: ۱. اقدام‌های بانک‌های رقیب، ۲. شرایط مبهم و عدم اطلاعات، ۳. تخمین غلط جریان وجوه نقدی پروژه‌های بانک، ۴. عدم شفافیت نقش مدیران بانک در فرایند اجرا، ۵. تجربه ناکافی در اجرا، ۶. اختلاف‌های 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 شد. این ۹ مفهوم تحت عنوان مقوله «عوامل درون و برون سازمانی» چالش‌های مدل اجرا را تشکیل داده‌اند. گفتنی است این ۹ مفهوم مجموعاً از کنار هم قرار گرفتن ۲۵ کد ثانویه تشکیل شده است. پس از کشف و استخراج این موانع (چالش‌ها) که همان مفاهیم اصلی تحقیق در این بخش هستند به اولویت‌بندی و تعیین سهم و جایگاه اهمیت هر یک از آنها در میان موانع (چالش‌ها) پرداخته شده است که نتایج آن به صورت زیر است:

مهم‌ترین مانع (چالش) در اجرای استراتژی بانک‌های تجاری، وجود شرایط مبهم و عدم اطلاعات با ضریب ۰/۲۰۷ است. عامل اقدام‌های بانک‌های رقیب با ضریب ۰/۲۰۲ در رتبه دوم، عامل اختلاف‌های 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 بی‌توجهی به محیط

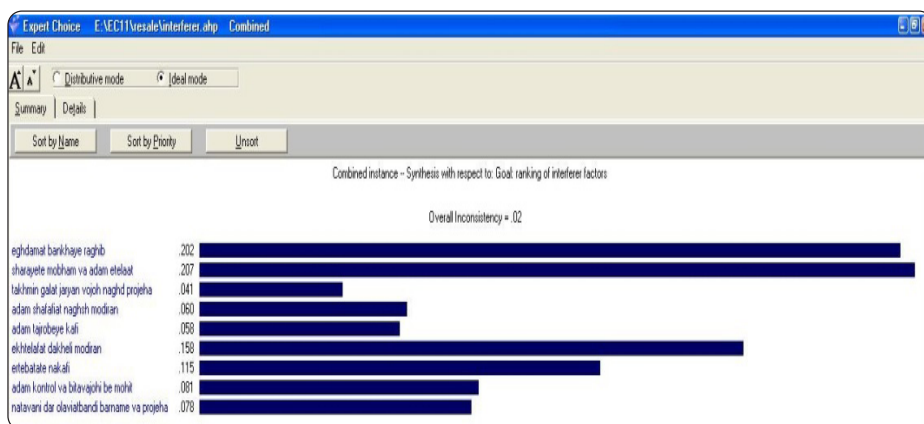
با ضریب ۰/۰۸۱ در جایگاه پنجم، عامل ناتوانی در اولویت بندی برنامه ها و پروژه ها با ضریب ۰/۰۷۸ در جایگاه ششم، عامل عدم شفافیت نقش مدیران در اجرا با ضریب ۰/۰۶۰ در جایگاه هفتم، عامل تجربه ناکافی در اجرا با ضریب ۰/۰۵۸ در جایگاه هشتم و درنهایت عامل تخمین غلط جریان وجوه نقد پروژه های بانک با ضریب ۰/۰۴۱ در جایگاه انتهایی موانع قرار گرفته اند.

جدول ۷. خلاصه نتایج محاسباتی موانع اجرا

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

مأخذ: همان.

شکل ۶. نمایش وزن و اولویت بندی موانع اجرا در نرم افزار



پاسخگویی به سؤال چهارم:

سؤال چهارم عبارت بود از اینکه پیامدهای (نتایج) اجرا در بانک‌های تجاری کدامند؟

پس از بررسی و استخراج کدهای مربوطه از نکات کلیدی مصاحبه‌های مزبور، پنج مفهوم: ۱. سودآوری (یا زیان‌آوری)، ۲. یادگیری و تغییر و تعالی رفتار، ۳. زمانبندی و اولویت‌بندی پروژه‌ها و برنامه‌ها، ۴. اثربخشی فعالیت‌ها و فرایندهای بانک، ۵. تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی استخراج شد. این پنج مفهوم تحت عنوان مقوله «نتایج ملموس و غیرملموس» پیامدها را تشکیل داده‌اند. این پنج مفهوم مجموعاً از ۱۸ کد ثانویه تشکیل شده است.

پس از استخراج این پیامدها به اولویت‌بندی و تعیین اهمیت آنها در میان پیامدها پرداخته شده که به شرح زیر است:

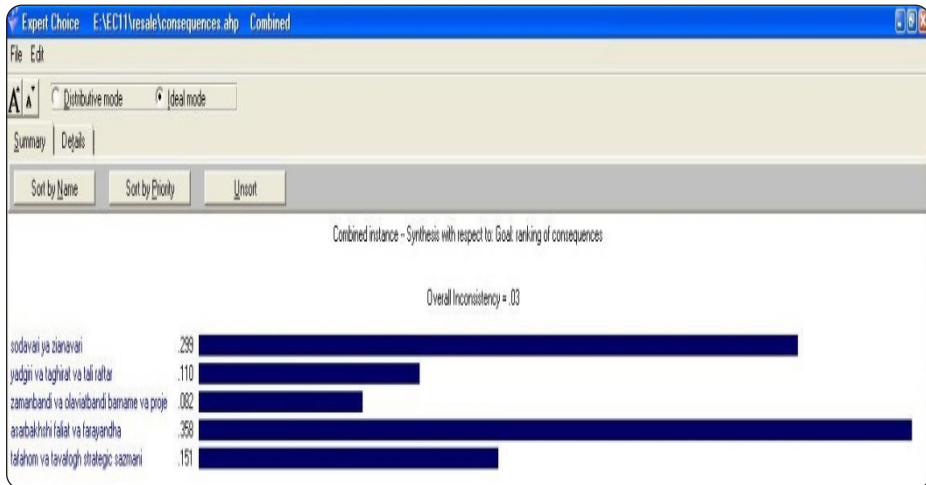
مهم‌ترین پیامد در اجرا، اثربخشی فرایندهای بانک با ضریب ۰/۳۵۸ است. عامل سودآوری (یا زیان‌آوری) با ضریب ۰/۲۹۹ در رتبه دوم، عامل توافق استراتژیک سازمانی با ضریب ۰/۱۵۱ در رتبه سوم، عامل یادگیری، تغییرات و تعالی رفتار با ضریب ۰/۱۱۰ در رتبه چهارم و عامل اولویت‌بندی برنامه‌ها با ضریب ۰/۰۸۲ در جایگاه آخر قرار گرفته است.

جدول ۸. خلاصه نتایج محاسباتی پیامدها

اولویت	اوزان اهمیت (نرمال شده)	اوزان اهمیت	معیار
۱	۱	۰/۳۵۸	اثربخشی فعالیت‌ها و فرایندهای بانک
۲	۰/۸۳۶	۰/۲۹۹	سودآوری (زیان‌آوری)
۳	۰/۴۲۱	۰/۱۵۱	تفاهم و توافق استراتژیک سازمانی
۴	۰/۳۰۶	۰/۱۱۰	یادگیری، تغییرات و تعالی رفتار
۵	۰/۲۳۰	۰/۰۸۲	زمانبندی و اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه

مأخذ: همان.

شکل ۷. نمایش وزن و اولویت بندی پیامدها (نتایج) در نرم افزار



پاسخگویی به سؤال پنجم:

سؤال پنجم میزان اولویت هریک از متغیرهای مدل است که در ادامه پاسخگویی هریک از سؤال ها ۱ الی ۴ آمده است.

پیشنهادها

الف) براساس نتایج پژوهش و با هدف بهبود عوامل علی اجرای استراتژی در بانک های تجاری پیشنهادهای زیر مطرح می شود:

- مدیرانی همراه با مدیرعامل بانک برای اجرای موفقیت آمیز انتخاب شوند.
- چشم انداز ترسیمی برای بانک جهت اجرا ضمن اینکه بایستی تا حدودی آرمانگرایانه انتخاب شود، اما نباید بسیار متفاوت از وضعیت فعلی بانک تعیین شود.
- اهداف، استراتژی ها و برنامه بانک بایستی بودجه های متناسب با خود را به همراه داشته باشد. درحقیقت واحد برنامه بانک با واحد 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 کاملاً هماهنگ و فاقد تعارض باشند.

• ارتباط معناداری میان عملکرد اجرای استراتژی و میزان پاداش‌دهی آن (یا تنبیه) برقرار و به سراسر واحدهای سازمانی بانک اعلام شود.

• با توجه به اولویت‌بندی به‌دست آمده در تحقیق برای عوامل علی مؤثر بر اجرای استراتژی بانک‌ها و مشخص شدن ضریب اهمیت هریک از آنها، باید در هنگام برنامه‌ریزی برای میزان توجه به هریک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی نیز به‌ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر همسویی مدیران با مدیرعامل بانک در بین متغیرهای علی، لزوم توجه بیش از پیش به این معیار را می‌طلبد.

ب) براساس نتایج پژوهش، با مقصود بهبود عوامل زمینه‌ای اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

• به اصل مهم مدیریت ارتباط با مشتریان واقعی و نه ظاهری توجه شود و ابزارهای نوین آن در بانک مورد استفاده قرار گیرد.

• سرمایه بانک از طرق مختلف و امکان‌پذیر (تجدید دارایی‌ها، از محل کسب سود و ...) به صورت فرایند مستمر و ادامه‌دار تقویت و افزایش یابد.

• سرمایه‌های انسانی بانک مورد توجه ویژه قرار گرفته و از نفرات برتر آن در بازه زمانی مشخص تقدیر به‌عمل آید. برای نفرات ضعیف نیز به‌جای اتخاذ رویکردهای تنبیهی بیشتر از رویکرد آموزش محور استفاده شود.

• از روش‌های نوین در تجهیز و تخصیص بهینه منابع بانک استفاده شود.

• در فرهنگ حاکم بر بانک و سایر منابع ارزشی آن، نگاه ویژه‌ای به استراتژی و برنامه محور کردن واحدها برقرار شود.

• با توجه به اولویت‌بندی به‌دست آمده در تحقیق برای عوامل بستری مؤثر بر اجرای استراتژی و مشخص شدن ضریب اهمیت آنها، باید در هنگام برنامه‌ریزی برای میزان توجه به هریک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی و غیره نیز به‌ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر مدیریت ارتباط با مشتریان در بین متغیرهای زمینه‌ای، لزوم توجه بیش از پیش را به این معیار می‌طلبد.

ج) براساس نتایج پژوهش، با مقصود حذف و از پیش‌رو برداشتن موانع اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

• بانک بایستی همواره به دنبال کسب اطلاعات بوده و شرایط مبهم و غیرشفاف را از میان بردارد.

• ضمن اینکه بانک‌ها با یکدیگر به رقابت سالم خواهند پرداخت، اما از اقدام‌ها و طرح‌های سایر بانک‌ها (رقبای خود) آگاهی داشته باشند.

• اختلاف‌های داخلی مدیران در اجرای استراتژی‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های کلیدی بانک رفع شود.

• ارتباطات صحیح و کارآمد میان مدیران و پرسنل بانک در قسمت‌های مختلف برقرار شود.

• همواره از کنترل و بازخورد در اجرای صحیح استراتژی‌ها و برنامه‌ها استفاده شود.

• اهداف و استراتژی و به تبع آن برنامه‌های کلیدی بانک اولویت بندی شوند.

• نقش مدیران و افراد در فرایند اجرا به خوبی و روشنی تشریح شود.

• از مدیران باتجربه و باصلاحیت برای اجرا استفاده شود.

• بانک‌های دارای تجربه کمتر می‌توانند در اجرا از تجارب بانک‌های پیشرو و باتجربه‌تر در این زمینه استفاده کنند. آنها می‌توانند این کار را با گرفتن مشاوران بانک‌های پیشرو، برون‌سپاری به بانک‌ها یا شرکت‌های معتبر در این زمینه به فراخور شرایط خود بهره‌مند شوند. هزینه کردن در این زمینه بایستی پذیرفته شود تا اهداف و ضرورت‌های مهم اجرای موفق محقق شود.

• الزام ارائه گزارش‌های منظم و هدفمند واحد برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک‌ها به بالاترین مقام بانک رعایت شود تا در زمان مناسب، نقص‌ها، اختلاف‌ها و کم‌کاری‌ها در زمینه اجرا کشف و راه‌حل متناسب با آن اتخاذ شود.

• با توجه به اولویت بندی به دست آمده در تحقیق برای موانع تأثیرگذار بر اجرای استراتژی بانک‌ها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، باید در هنگام برنامه‌ریزی برای 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 شرایط مبهم و عدم اطلاعات در بین موانع، لزوم توجه بیش‌ازپیش به این معیار را می‌طلبد.

د) براساس نتایج پژوهش، با مقصود بهبود پیامدهای اجرای استراتژی در بانک‌های تجاری ایران، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

• در ارزیابی موفقیت اجرا بایستی به شاخص‌های متعددی توجه کرد و نباید نگاهی خطی داشت به طوری که براساس نتایج تحقیق باید به عواملی همچون اثربخشی فعالیت‌ها و فرایندهای بانک، سودآوری (یا زیان‌آوری)، یادگیری، انجام تغییرات، تعالی و تغییر رفتار سازمانی و ایجاد یک توافق استراتژیک که در ایجاد یک فرهنگ قوی حاکم بر بانک نمود پیدا می‌کند در این حوزه توجه کرد که این موارد در کنار هم اجرای موفق در بانک را به ارمغان خواهد آورد. همچنین با توجه به اولویت‌بندی به‌دست آمده برای پیامدهای اجرا و مشخص شدن ضریب اهمیت هریک از آنها، بایستی در هنگام برنامه‌ریزی برای میزان توجه به هریک از این معیارها، منابع بانک اعم از پولی، زمانی، انسانی و غیره نیز به ترتیب اهمیت به‌دست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای پیامد اثربخشی فعالیت‌ها و فرایندهای بانک در میان سایر پیامدها، لزوم توجه بیش‌ازپیش را به آن نشان می‌دهد.

منابع و مآخذ

۱. جلالی، محسن و مهدی حقیقی کفاش (۱۳۹۷). «تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به همراه تحلیل کمی و کیفی آن»، مجموعه مقالات بیست و هشتمین همایش سیاست‌های پولی و ارزی، بانک مرکزی.
۲. ربینیاک، لاورنس (۱۳۹۵). عملیاتی کردن استراتژی، ترجمه نادر مظلومی و شهرام خلیل نژاد، تهران، انتشارات آیلار.
۳. قدسی‌پور، حسن (۱۳۸۴). فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
۴. مک لنان، اندرو (۱۳۹۶). پیاده‌سازی استراتژی، ترجمه محمد اعرابی و علیرضا هاشمی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. مینتزرگ، هنری (۱۳۸۸). جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمدپور، چاپ چهارم، تهران، انتشارات جاجرمی.
6. Amolo, L. (2012). "Challenges of Strategy Implementation at the Parliamentary Service Commission of Kenya", Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.
7. 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*, Vol. 6, No. 2.
8. Anvar, J. (2017). "Strategy-performance Relationships", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 14, No. 4.
9. Cirolia, R. (2017). "Negotiated Planning", *Journal of Habitat International*, 59.
10. Creswell, J. W. (2005). "Educational Research: Planning", *Journal of Conducting and Evaluating Quantative and Qualitative Research*, Vol. 16, No. 4.
11. Joneidi, M. and S. Nilipour (2017). "Corporate Foresight and its Effect on innovation", *Journal of Strategic Decision Making and Organizational Performance*, Vol. 19, No. 6.
12. Marques, J. (2017). "Internalization Strategies of Emerging Market Banks: Challenges and Opportunities", *Journal of Business Horizons*, Vol. 60.

13. Nobel, C. (1996). *Implementation Marketing Strategies*, PhD Thesis, Arizona State University.
14. Okumus, F. (2003). "A Framework to Implement Strategies in Organizations", *International Journal of Contemporary Management*, 13 (7).
15. Rajasekar, J. (2014). "Factors Affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry", *International Journal of Business and Social Science*, 5 (9).
16. Ridwan, M. (2017). "Planning Practices: A Multiple Case Study in the High-Performing Banks", *Journal of Organizational Change*, Vol. 30, No. 4.
17. Strauss, Anselm L. and Juliet Corbin (1999). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
18. Vandermaas, A. (2008). "Strategy Implementation in a Small Island Community", Phd Thesis, Management School of Rotterdam.