

Strategy Capacity; a Framework for Strategy Success Measurement

Helya Barezani*

Received: 30/07/2019

Asadollah Kordnaeij**

Accepted: 18/02/2020

Seyed Hamid Khodadad Hosseini***

Hasan Danaei Fard****

Abstract

There is no integrated conceptual tool to measure the success and effectiveness of strategies. This research intends to provide a new and integrated conceptual framework for measuring strategy by conceptualizing the capacity of strategy and also explaining the levels and dimensions of it. Strategy capacity is a group of inputs and outputs that if balanced can ensure its success. To carry out this research, 24 senior managers and information technology leaders were interviewed. Strategy capacity dimensions and levels were defined through analyzing themes and data codes. To provide a reliable model derived from the interviews, a questionnaire was designed and distributed among 35 senior managers. Three capacities consisting of analytic, executive /operational, and political / communicative were conceptualized at three different levels i.e. personal, organizational and environmental. Analytic capacities generally deal with information and the ability of obtaining and utilizing them. Operational / executive capacities mostly focus on coordination for implementing strategies, and political / communicative capacities exist around how to support strategies. According to the interviewees' remarks, some balanced number of the above capacities are vital for the success of strategies and any failure results from inharmonious distribution of those capacities.

Keywords

Strategy; Strategy Capacity; Strategy Success; Strategic Planning; Strategy Assessment.

* Ph.D. Student in Strategic Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. h.barezani@gmail.com

** Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author). naeij@modares.ac.ir

*** Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. khodadad@modares.ac.ir

**** Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. hdanaee@modares.ac.ir

ظرفیت استراتژی؛ چارچوبی برای سنجش موفقیت استراتژی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۵۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

هلیا بارزانی*

اسدالله کردنا بیج**

سید حمید خداداد حسینی***

حسن دانایی فرد****

چکیده

برای سنجش میزان موفقیت و کارآمدی استراتژی‌ها ابزار مفهومی یکپارچه‌ای وجود ندارد. این پژوهش قصد دارد با مفهوم‌سازی ظرفیت استراتژی چارچوب مفهومی نوین و یکپارچه‌ای برای سنجش استراتژی ارائه کرده و سطوح و ابعاد مترتب بر آن را نیز تبیین نماید. ظرفیت استراتژی مجموعه‌ای از پیش‌آیندها و پی‌آیندها است که موفقیت استراتژی در گرو حضور متوازن آنها است. برای به انجام رساندن این پژوهش ۲۴ شرکت‌کننده از مدیران ارشد و رهبران صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابعاد و سطوح ظرفیت استراتژی با استفاده از تحلیل تم‌ها و کدگذاری داده‌ها تبیین شد. برای تأیید روایی مدل مستخرج از مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای طراحی شد و با مشارکت ۳۵ نفر از مدیران ارشد مورد بررسی قرار گرفت. سه نوع ظرفیت اعم از تحلیلی، اجرایی-عملیاتی و سیاسی-ارتباطی در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی شناسایی و مفهوم‌سازی شدند. ظرفیت‌های تحلیلی عمدتاً با اطلاعات و توانایی جذب و کاربرد آنها سروکار دارند. ظرفیت‌های عملیاتی/اجرایی عمدتاً متمرکز بر هماهنگی برای اجرایی کردن استراتژی هستند و ظرفیت‌های سیاسی-ارتباطی حول محور حمایت و پشتیبانی از استراتژی قرار دارند. طبق اظهارات پاسخ‌دهندگان مجموعه‌ای متوازن از ظرفیت‌های نامبرده برای موفقیت استراتژی حیاتی هستند و شکست استراتژی از توزیع ناموزون این ظرفیت‌ها ناشی می‌شود.

واژگان کلیدی

استراتژی؛ ظرفیت استراتژی؛ موفقیت استراتژی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سنجش استراتژی.

* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

h.barezani@gmail.com

** استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

naeij@modares.ac.ir

khodadad@modares.ac.ir

*** استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

hdanaee@modares.ac.ir

**** استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهند که استراتژی‌ها در عمل به‌ندرت موفق می‌شوند (Akio, 2005; Dobnia & Sand, 2018). هرچند برخی معتقدند که برای موفقیت استراتژی می‌بایست استراتژی خوبی داشت یا استراتژی را خوب پیاده‌سازی کرد (Langlois, 1988; Hrebiniak, 2005). اما در اکثریت مقالاتی که درباره موفقیت استراتژی بحث کرده‌اند بیش از هر چیز به موفقیت در اجرای^۱ استراتژی پرداخته‌شده است (Mankins & Steele, 2005; Kim & Mauborgne, 1993; Tawse et al, 2018; Davenport, Leibold & Voelpel, 2006; Kaplan & Norton, 1992; 1996; Hrebiniak, 2005; Brenesa, Mena & Molina, 2008). از نگاه این نظریه‌پردازان راز موفقیت استراتژی صرفاً در اجرای موفق آن نهفته است (Hrebiniak, 2005). همان‌گونه که ناپلئون بناپارت^۲ معتقد بود که اجرا کلید موفقیت است. داوینپورت و همکارانش^۳ در کتاب «استراتژی در عصر نوآوری» در فصل «استراتژی عالی چیست؟»^۴ اشاره کرده‌اند که دو توضیح برای ناامید شدن دنیای کسب‌وکار از استراتژی وجود دارد. اول اینکه روش متقن و مشخصی برای تبیین و تدوین استراتژی وجود ندارد. دوم اینکه تجربه ثابت کرده است که تاکتیک‌ها عموماً بر استراتژی چیرگی می‌یابند. در موارد متعددی تاکتیک‌هایی به کمک سازمان‌ها آمده‌اند که لزوماً در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره‌ای به آنها نشده است (Kumar, Steward & morgan, 2018). باین‌حال آنها در ادامه ذکر کرده‌اند که مدیران باید معیارهایی^۵ برای سنجش استراتژی عالی استفاده کنند. به نظر داوینپورت و همکارانش معیارهای سنجش استراتژی عالی را باید در تاریخ ارزیابی استراتژی^۶ جستجو کرد. در این کنکاش معیارهای متعددی برای سنجش استراتژی عالی یافت شده است، اما این معیارها در پارادایم‌ها و مکاتب مختلف با یکدیگر تفاوت دارند (Davenport, Leibold & Voelpel., 2006).

طرفداران اجرا و پیاده‌سازی بر این باورند که مدیران ارشد و استراتژیست‌ها برای برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی تربیت‌شده‌اند و در زمینه اجرا دچار ضعف هستند (Bromiley & Devaki, 2015; Hrebiniak, 2005). اما آیا اجرا و پیاده‌سازی صحیح تنها مؤلفه موفقیت استراتژی است؟ چنانچه فرایند مدیریت استراتژیک را شامل سه مرحله اساسی تجزیه و تحلیل، انتخاب و اجرا بدانیم (Hunger & Wheelen, 2003)، مرور

ادبیات مدیریت ما را به این باور می‌رساند که دو مرحله اول اهمیت چندانی در راستای موفقیت استراتژی ندارند (Whittington & Seidl, 2014). اما پورتر معتقد است که بیشتر استراتژیست‌ها و مشاوران کسب‌وکار باور خود را نسبت به استراتژی از دست داده‌اند و بیش‌ازحد بر اجرایی کردن استراتژی تمرکز دارند (Porter, 1996). افراط در تمرکز بر پیاده‌سازی استراتژی ما را از اصل انتخاب بهترین استراتژی دور می‌سازد. باآنکه هربنیاک^۸ نیز از طرفداران سرسخت اجرای بهینه برای موفقیت است در فصل سوم کتاب خود «به‌کار بستن استراتژی»^۹ به شکل صریح اذعان داشته است که استراتژی خوب بر هر چیز تقدم دارد (Hrebiniak, 2005). ملت^{۱۰} بر این باور هستند که استراتژی فارغ از اینکه چگونه اجرا شود باید دارای کیفیت بالا و ویژگی‌های خاصی باشد تا به‌زعم وی بتوان آن را یک استراتژی خوب قلمداد کرد (Rumelt, 2011). مابرون و کیم نیز خود استراتژی را حائز اهمیت دانسته‌اند و توصیه می‌کنند که استراتژی خوب آن است که سازمان را به سمت بازارهایی پیش ببرد که کمتر اشباع هستند و جنگ بر سر سهم بازار در آنها کمتر است (Mauborgne & Kim, 2005).

از آنجاکه سازمان‌ها برای تهیه و تدوین استراتژی‌ها منابع بسیار زیادی صرف می‌کنند و انتظار دارند درازای صرف هزینه‌های منابع انسانی، مالی و زمان استراتژی اثربخشی تدوین شده و با موفقیت به اجرا درآید (Lafley & Martin, 2013). چنانچه استراتژی‌ها از هر نظر موفق نباشند، نه تنها منابع سازمان اتلاف شده است بلکه با زمان صرف شده برای اجرایی کردن استراتژی ناموفق فرصت‌های رقابتی نیز از دست خواهند رفت و رقبا گوی سبقت را خواهند ربود (Henderson, 1989; Porter, 2008).

نظریه‌پردازان و پژوهشگران مختلف معیارهای متعددی را برای سنجش و ارزیابی استراتژی موردبررسی قرار داده‌اند که در ادامه به برخی از آنها که در تبیین شالوده این پژوهش مؤثر بوده‌اند نیز اشاره می‌شود. داونپورت و همکارانش در کتاب «استراتژی در عصر نوآوری» معیارهای سنجش استراتژی خوب را از چندین منظر برشمرده‌اند، علم کسب‌وکار، شطرنج، علم جنگ، تئوری بازی و نقد هنری. پورتر و مکاتب رقابتی نیز معیارهای خود را برای استراتژی خوب برشمرده‌اند (Kulla, Mena & Korschun, 2016; Savinoia & Shafiq, 2018). همان‌گونه که نظریه‌پردازان منبع‌محور به شکل

ضمنی به آنها اشاره کرده‌اند. در جدول (۱) به شکل خلاصه به معیارهای مورد توجه هر یک از نظریات نامبرده اشاره شده است.

جدول (۱): خلاصه‌ای از شاخص‌ترین دیدگاه‌ها، نظریه‌ها، علوم و مفاهیم برای سنجش استراتژی

| دیدگاه، نظریه، مفهوم، علوم | معیارهای سنجش استراتژی |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| علم کسب‌وکار | در این دیدگاه استراتژی خوب آن است که بهترین و کامل‌ترین پاسخ را به سؤالات زیر بدهد: تا چه اندازه با محیط خارجی تطابق دارد؟ آیا جنبه‌های قانونی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، مردم‌شناختی، فناوری و اقتصادی محیط خارجی را در نظر گرفته است؟، تا چه اندازه با محیط صنعت خود تطابق دارد (مدل الماس پورتر)؟، آیا روندهای محیطی را در نظر گرفته است؟، تا چه حد عناصر کلیدی موفقیت و زیرشاخه‌های آن را تبیین نموده است؟، تا چه حد شایستگی‌های اصلی سازمان را در راستای موفقیت به کار می‌گیرد؟ (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, pp. 88-91). |
| علم جنگ | در این دیدگاه با فرض بر اینکه استراتژی کسب‌وکار مشابه استراتژی جنگی است، استراتژی خوب آن است که مبتنی بر اصول نه‌گانه استراتژی جنگی به شرح زیر باشد (Russel, 1998): هدف مشخص، جهت‌گیری تهاجمی، جمع‌آوری منابع در زمان و مکان خاص، به‌کارگیری به‌صرفه نیروها، مانورهای منجر به مزیت موقعیتی برای نیروها، وحدت فرماندهی، توجه به امنیت نیروها، به‌کارگیری اصل غافل‌گیری، سادگی (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, pp. 88-91). |
| نقد هنری | در این دیدگاه اگر بپذیریم که تفکر استراتژیک یک هنر است، استراتژی کسب‌وکار را با پاسخ به این سؤالات بررسی می‌شود: هنرمند قصد انجام چه کاری را داشته است؟، آیا آن کار به‌خوبی انجام شده است؟، آیا آن کار ارزش انجام دادن داشت؟ (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, pp.88-91). |
| هوش مصنوعی و شطرنج | اگر بپذیریم که استراتژی‌های کسب‌وکار مشابه استراتژی‌های هوش مصنوعی در شطرنج است، استراتژی خوب آن است که شرایط زیر را داشته باشد Womack (et al, 1990): |

| دیدگاه، نظریه، مفهوم، علوم | معیارهای سنجش استراتژی |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>۱- خلاقانه باشد: به این مفهوم که حریف را غافلگیر کند. ۲- منعکس از هدفی خاص باشد: به این مفهوم که توانایی پیگیری آن هدف را در آینده دور داشته باشد، یعنی بتواند مجموعه‌ای از کنش‌های رقیب و واکنش‌های احتمالی خود را پیش‌بینی کند. (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, pp. 88-91).</p> |
| تئوری بازی | <p>اگر بپذیریم که قواعد حاکم بر بازی‌های شانسی بر فضای کسب‌وکار حاکم است، استراتژی خوب آن است که یکی از شرایط زیر را داشته باشد (McDonald, 1989):</p> <p>۱- استراتژی به حدی خوب باشد که نیازی به مخفی‌کاری از رقیب وجود نداشته باشد. ۲- استراتژی به‌خوبی بتواند با انتشار اطلاعات نادرست، ذهن رقیب را منحرف کرده و آنها را فریب دهد. (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006, pp. 88-91).</p> |
| دیدگاه‌های رقابتی (پورتری) | <p>دیدگاه‌های پورتری، که مبتنی بر ساختار، راهبری و عملکرد بوده و نشأت گرفته از نظریه‌های اقتصاد سازمان صنعتی است. در این دیدگاه قدرت بازار شرکت‌ها و تفاوت‌های عملکردی میان آنها تنها اگر موانع ورود به صنعت زیاد باشد، حفظ می‌شود (Porter, 1981; 1996; 2008).</p> |
| دیدگاه‌های منبع محور | <p>دیدگاهی که مبتنی بر پاسخ‌گویی به نیاز مشتری بوده و کانون توجه آن مشتری و نه ساختار و عملکرد است، و اثربخشی را علت برتری بنگاه‌ها می‌داند. به‌عبارت‌دیگر در این دیدگاه سازمان‌هایی که توانایی پاسخ اثربخش و مؤثر به نیازهای مشتری را دارند بهتر عمل می‌کنند (نظریه‌های قیمت نئوکلاسیک) (Barney, 1986; 1991, Rumelt, 2011). اگر تقلید کردن از راه‌های اثربخش بنگاه موفق برای رقبایش گرانتر از بنگاه موفق باشد، برتری عملکردی آن بنگاه ادامه می‌یابد (Rumelt, 2011, p. 3).</p> |

منبع: یافته‌های تحقیق

به شکل خلاصه خلاء نظری‌ای که در ادبیات مدیریت به چشم می‌خورد پاسخ به مسأله این تحقیق را با مشکلاتی مواجه می‌سازد، اول اینکه برای موفقیت استراتژی تأکید بیش‌ازحد بر مرحله پیاده‌سازی و اجرا وجود دارد و نقش و اهمیت مرحله تجزیه و تحلیل و انتخاب موردتوجه قرار نگرفته است. دوم آنکه برای سنجش موفقیت استراتژی و

تشخیص استراتژی خوب معیارهای متقن و پذیرفته‌شده‌ای وجود ندارد. معیارهای سنجش استراتژی به شکل پراکنده و در بسترهای نظری متفاوت بیان شده‌اند به همین علت مدیران و استراتژیست‌ها فاقد ابزار و سنجه‌های یکپارچه برای تشخیص استراتژی خوب هستند.

این پژوهش بر آن است که با معرفی مفهوم جدیدی تحت عنوان «ظرفیت استراتژی»^{۱۱} اجزای موردنیاز موفقیت استراتژی را برشمارده و ابزار مفهومی نوینی برای سنجش استراتژی تبیین نماید. لذا ضمن افراز یک تعریف اولیه به منظور جهت‌دهی به فرایند جمع‌آوری اطلاعات به دنبال یافتن تعریف دقیق ظرفیت استراتژی و شناسایی ابعاد آن است. نظر به پیشینه نظری موجود، تعریف زیر برای آن در نظر گرفته شده است: «ظرفیت استراتژی مجموعه‌ای از پیش‌آیندها و پی‌آیندها در سطوح فردی، سازمانی و محیطی است که برای موفقیت استراتژی‌ها باید وجود داشته باشند».

با در نظر داشتن چنین تعریفی مشخص است که توجه به ظرفیت استراتژی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت. مفهوم‌سازی ظرفیت استراتژی و شناخت ابعاد و سطوح آن بینش عمیقی برای استراتژیست‌ها فراهم می‌آورد تا شکاف‌ها و نیازمندی‌های موفقیت استراتژی را در فرایندهای سازمانی، گروه‌های کاری، سیستم کلان و فعالیت‌های روزمره مدیران تشخیص داده و در راستای بهینه برنامه‌ریزی و اقدام نمایند. علی‌رغم تمامی تلاش‌های پراکنده که به بخشی از آنها در مطالب فوق اشاره شد، مدل متقن و جامعی برای سنجش استراتژی یافت نشد. نظر به اینکه ظرفیت استراتژی را مجموعه‌ای از پیش‌آیندها و پی‌آیندهای موردنیاز برای موفقیت یک استراتژی قلمداد شد و ابعاد و سطوح آن همچنان مورد سؤال قرار داشتند، لذا پرسش‌های اساسی این پژوهش به شکل زیر تبیین شد:

- ظرفیت استراتژی چیست؟
- ظرفیت استراتژی دارای چه ابعاد و یا سطوحی است؟

۱. روش تحقیق

روش اصلی این تحقیق مبتنی بر شیوه کیفی نظریه داده‌بنیاد و هدف ابتدایی دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌هایی جهت سنجش موفقیت استراتژی بوده است. ابعاد ظرفیت استراتژی به

شکل کیفی و از طریق مصاحبه با ۲۴ نفر از مدیران ارشد صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) استخراج شد. سپس نتایج به دست آمده از طریق یک آزمون کمی و با کمک پرسشنامه و مشارکت ۳۵ نفر از مدیران و رهبران همان صنعت مورد آزمون تأییدروایی قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این گروه ۳۵ نفره، ۲۴ نفر از اعضای مشارکت کننده در دور اول (مصاحبه) و ۱۱ نفر دیگر افرادی با جایگاه مشابه در صنعت بودند. با چنین روشی اطمینان بالاتری از روایی نتایج مرحله دوم به دست آمد. جدول (۲) به شکل دقیق و خلاصه مجموعه اقدامات انجام گرفته برای اطمینان از اعتبار نتایج و مدل را نشان می دهد.

جدول (۲): اقدامات انجام گرفته جهت اطمینان از اعتبار نتایج

| روش های اعتبارسنجی | مراحل انجام تحقیق |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| انجام مصاحبه توسط محقق و به شکل حضوری، هدایت فرایند مصاحبه جهت کسب اطلاعات مورد نظر، ضبط صدای جلسات مصاحبه (در صورت رضایت مصاحبه شونده‌گان) جهت تدقیق یادداشت ها و برداشت ها و همچنین مراجعه مجدد هنگام ابهام، مقایسه نتایج به دست آمده با ادبیات موجود و اطمینان از هم گرایی و ربط نظری آن با دانش روز، به اشتراک گذاردن نتایج با استادان مشاور و راهنما و کسب نظرات خبرگی، سنجش روایی نتایج با استفاده از پرسشنامه و به شکل کمی. | مرحله اول: مصاحبه ها، کدگذاری داده ها، استخراج مدل مفهومی |
| طراحی سؤالات پرسشنامه با استفاده از مؤلفه های به دست آمده در مدل و تعدادی از عوامل مرتبط با آنها، انجام پیش آزمون با ۵ نفر از کارشناسان فعال صنعت جهت اطمینان از روایی محتوای و سازه ای، اصلاح پرسشنامه و ادبیات آن با تکیه بر بازخورد حاصل از پیش آزمون، سنجش آلفای کرونباخ و تأیید پایایی، توزیع پرسشنامه در میان گروهی شامل کلیه افراد مصاحبه شده در مرحله اول و یازده نفر دیگر جهت بالا بردن اعتبار پاسخ ها، تحلیل پاسخ های پرسشنامه و کسب نتایج رضایت بخش برای تأیید روایی مدل مستخرج در مرحله اول. | مرحله دوم: پرسشنامه |

منبع: یافته های تحقیق

علت انتخاب صنعت ICT، پویایی بالا و تحول پذیری زیاد آن در مقایسه با دیگر صنایع بزرگ کشور بود. عامل دوم نقش پررنگ آن در اقتصاد کشور و سیطره بخش

خصوصی است که زمینه‌های لازم برای مدیریت استراتژیک و پیگیری تحول را فراهم می‌آورد، عاملی که در دیگر صنایع با محوریت دولتی کمتر به چشم می‌خورد. از آنجاکه نگارندگان به دنبال کشف ظرفیت‌های استراتژی بودند، صنعت مورد بررسی می‌بایست زمینه‌های مدیریتی و رهبری نوینی می‌داشت که به تبع آن مدیریت استراتژیک و عملیات مرتبط با آن حداقل یک‌بار در سال انجام پذیرد تا مبنای معتبرتری برای رسیدن به اهداف این پژوهش را فراهم آورد. عامل بعدی سهولت دسترسی به مدیران ارشد و رهبران این حوزه برای نگارندگان بود که در سهولت فرایند انجام پژوهش بسیار اثرگذار بود.

۱-۱. یافته‌ها

۱-۱-۱. مرحله اول: مصاحبه

مشارکت‌کنندگان در دور اول جمع‌آوری اطلاعات متشکل از مدیران ارشد و عالی‌رتبه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند. ۲۴ شرکت‌کننده که همگی مرد و در رده سنی ۳۰ تا ۶۵ سال بودند در این پژوهش شرکت نمودند. پروتکل مصاحبه به شکلی طراحی شد که اطمینان لازم از نقش تصمیم‌گیرندگی و دخالت در تصمیم‌گیری استراتژیک حاصل شود. سؤالات به شکل نیمه ساختاریافته و به‌نوعی پرسیده شد که پاسخ‌دهندگان بتوانند تمامی ابعاد مرتبط با موفق بودن یا ناموفق بودن یکی از استراتژی‌های اخیر را به یاد آورند. شرکت‌کنندگان در محل سازمان خود و به شکل فردی مورد مصاحبه قرار گرفتند. اکثریت اجازه ضبط مصاحبه را به پژوهشگر دادند و با میل خود در مصاحبه شرکت نمودند. فرایند مصاحبه از ۲۰ دقیقه تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید.

۱-۱-۱-۱. تحلیل داده‌ها

داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش گلیزر و اشتراوس^{۱۲} (۱۹۶۷) به مدد کدگذاری و مقایسه مستمر داده‌ها با یکدیگر انجام گرفت. در ابتدا تک‌تک مصاحبه‌ها به شکل دقیق شنیده شد و برای محدود مصاحبه‌هایی که اجازه ضبط داده نشده بود به یادداشت‌ها مراجعه شد. در این فرایند تمامی کلیدواژه‌ها اثرگذار برچسب‌گذاری شد. برچسب‌ها هرکدام به گروه کد خاصی ارجاع داده شد و سپس چنانچه بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان به کد خاصی در پاسخ‌هایشان اشاره کرده بودند، آن کد به‌عنوان بعد نهایی

استخراج شد. برای تأیید محتوایی ابعاد استخراج شده و اطمینان از مرتبط بودن آنها به ادبیات موجود مدیریت استراتژیک و تئوری سازمان مراجعه شد تا این اطمینان برای پژوهشگران حاصل گردد که محتوای مستخرج از مصاحبه‌ها دارای ارتباط مفهومی و نظری با زمینه موجود هستند.

بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها منجر به تشکیل ماتریسی نه‌گانه برای ظرفیت استراتژی شد که دارای سه دسته از پیش‌آیندها-پی‌آیندها در سه سطح است. پیش‌آیندها-پی‌آیندهای تشکیل‌دهنده چارچوب مفهومی ظرفیت استراتژی مترتب بر سه دسته اعم از تحلیلی، اجرایی و سیاسی در سه سطح فردی-گروهی، سازمانی و محیطی است. پیش از ادامه مطلب ضروری است که یک‌بار دیگر تعریف اولیه‌ای که نگارندگان برای ظرفیت استراتژی در نظر داشتند مرور شود: «ظرفیت استراتژی مجموعه‌ای از پیش‌آیندها و پی‌آیندها در سطوح فردی، سازمانی و محیطی است که برای موفقیت استراتژی‌ها در تمامی مراحل (اعم از تجزیه و تحلیل و انتخاب تا اجرا و کنترل) باید وجود داشته باشد». (در ادامه نگارندگان از لفظ ظرفیت برای پیش‌آیند/ پی‌آیند استفاده خواهند کرد).

در رابطه با ظرفیت تحلیلی، کلیدواژه و مفهومی که محوریت پاسخ‌ها بر آن استوار بود، *اطلاعات* بود. هرکجا پاسخ‌ها به ظرفیت جذب اطلاعات، کاربرد اطلاعات و پردازش آن اشاره کرده بودند به‌عنوان مصادیق ظرفیت تحلیلی شناسایی شد. ظرفیت اجرایی- عملیاتی عمدتاً در پی مصادیق هماهنگی و کنترل استراتژی مورد شناسایی قرار گرفتند. ظرفیت‌های سیاسی- ارتباطی نیز مرتبط با کلیدواژگان حمایت و پشتیبانی از استراتژی بودند.

جدول (۳): ماتریس ظرفیت استراتژی

| سطوح | | فردی-گروهی | انواع پیش‌آیندها- پی‌آیندها (ظرفیت) |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| محیطی | سازمانی | | |
| ظرفیت تحلیلی محیط | ظرفیت تحلیلی سازمان | ظرفیت تحلیلی افراد | تحلیلی |
| ظرفیت اجرایی- عملیاتی محیط | ظرفیت اجرایی- عملیاتی سازمان | ظرفیت اجرایی- عملیاتی افراد | اجرایی- عملیاتی |

| سطوح | | | انواع پیش‌آیندها- پی‌آیندها (ظرفیت) |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| محیطی | سازمانی | فردی-گروهی | |
| ظرفیت سیاسی- ارتباطی محیط | ظرفیت سیاسی- ارتباطی سازمان | ظرفیت سیاسی- ارتباطی افراد | سیاسی-ارتباطی |

منبع: یافته‌های تحقیق

۱-۱-۱-۲. ظرفیت‌های تحلیلی

همان‌گونه که پیشتر به آن اشاره شد، بازیگر اصلی در این بعد «اطلاعات» است. این ظرفیت دربردارنده میزان دسترسی به اطلاعات، امکان پردازش و جذب آن و به‌طورکلی داده محور است. آن دسته از پیش‌آیندها و پی‌آیندها که امکان درک دقیق و درست از مسائل و چالش‌ها را فراهم می‌آورند. ظرفیت و توان بررسی و تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج، قدرت درک روندها و جریان‌ها در سطوح مختلف، امکان استخراج و استنتاج نکات قابل‌تأمل از میان واقعیت‌ها و رویه‌های جاری، قدرت درک و استدلال، توان افراز راه‌حل و چاره‌اندیشی، توان حل مسئله و قیاس گزینه‌های پیش‌رو، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش همگی در زمره ظرفیت‌های تحلیلی طبقه‌بندی می‌شوند. این دسته از ظرفیت‌ها به‌خصوص تأثیر بسزایی در کیفیت مراحل بررسی، تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی‌ها دارند.

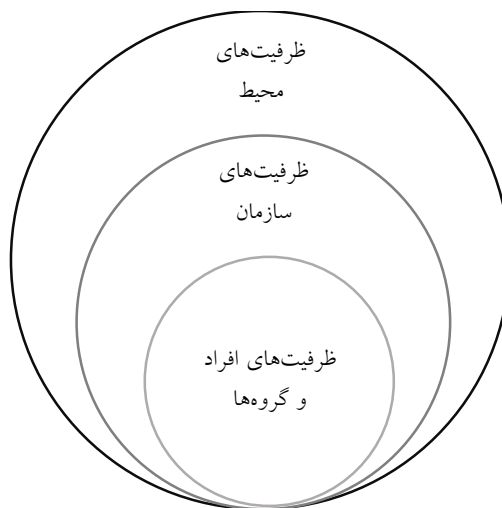
۱-۱-۱-۳. ظرفیت‌های اجرایی-عملیاتی

این گروه بیشتر متکی بر توان پیاده‌سازی و عملیاتی کردن استراتژی‌ها هستند. این دسته از ظرفیت‌ها نیازمند مهارت‌های رهبری و پیش‌بری، وجود فرایندهای استاندارد و بهینه، جریان‌ها و روال‌های کاری مناسب، سیستم‌های انگیزشی، آموزشی و توانمندسازهای حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریت پروژه، سیستم‌های سنجش عملکرد و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی، و بسیاری دیگر از شایستگی‌ها و مهارت‌ها هستند که در این دسته از ظرفیت‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. کلید واژه اصلی در این دسته از ظرفیت‌ها هماهنگی و کنترل است. ظرفیت‌های اجرایی و عملیاتی بیشتر در مرحله اجرا و پیاده‌سازی استراتژی ایفای نقش

می‌کنند. با فراهم کردن زمینه‌های هماهنگ‌کننده و ارائه مکانیزم‌های کنترل و بازخور نقش بسیار مهمی در موفقیت استراتژی برعهده دارند.

۴-۱-۱-۱. ظرفیت‌های سیاسی-ارتباطی

این دسته از ظرفیت‌ها بیشتر محوریت حمایت و پشتیبانی استراتژی را برعهده دارند. همان‌گونه که از اسم آن برمی‌آید منطبق بر مهارت‌های اعمال نفوذ، لابی‌گری، حفظ روابط بهینه و سیاسی‌کاری، استفاده از ظرفیت گروه‌های غیررسمی، رهبری و نفوذ در افراد، برقراری پیمان‌های استراتژیک و همکاری-رقابتی و مجموعه‌ای از مهارت‌های مبتنی بر نفوذ، قدرت و تعامل هستند.



شکل (۱): مدل ظرفیت استراتژی

منبع: یافته‌های تحقیق

به شکل خلاصه در مدل ارائه شده از ظرفیت استراتژی، اعتقاد بر آن است که برای موفقیت و اثربخشی استراتژی، ظرفیت‌های محیطی، فردی و سازمانی به شکل مستقل وجود دارند، اما جدا از یکدیگر و غیروابسته نیستند. حالت بهینه برای سنجش موفقیت استراتژی وجود ترکیب ایده‌آلی از این مجموعه ظرفیت‌هاست. به‌عنوان مثال طبق اظهارات پاسخ‌دهندگان چنانچه استراتژیست‌های سازمان از ظرفیت‌های تحلیلی بالایی برخوردار

باشند، اما ظرفیت‌های سیاسی و یا اجرایی نداشته باشند نمی‌توان از موفقیت استراتژی مطمئن بود. به شکل مشابه چنانچه سازمانی ظرفیت‌های تحلیلی و اجرایی بالایی داشته باشد، اما در زمینه سیاسی دچار نقصان باشد ممکن است در اجرای استراتژی دلخواهش با چالش مواجه شود. از طرفی ممکن است در سطح سازمانی و فردی عدم‌مطلوبی از ظرفیت‌ها موجود باشند، اما در سطح محیط ظرفیت‌های موردنیاز موفقیت استراتژی موجود نباشد.

صنعت ICT در ایران صنعتی بومی نیست و عمدتاً برای زیرساخت‌های سخت‌افزاری، شبکه‌ای و نرم‌افزاری وابسته به واردات است. به همین علت فرهنگ کاری و سازمانی آن شباهت بسیاری به همتایان بین‌المللی‌اش دارد. سازمان‌های بزرگ این صنعت که بیشتر اپراتورهای تلفن همراه، ارائه‌دهندگان اینترنت ثابت و تجهیزات و خدمات دیتاستری هستند از حیث ساختار و شرح شغل به استانداردهای جهانی موفق این حوزه کاملاً شبیه هستند. دلیل دیگر این یکپارچگی با عرف جهانی معطوف به انتظارات و الزاماتی است که پیمانکاران خارجی برای ارائه خدمات طلب می‌کنند. فراهم‌کنندگان تجهیزات مخابراتی، دیتاستری و یا اینترنتی مختصات دقیقی برای پیاده‌سازی خدمات و محصولات و همچنین شیوه‌های تعامل خود با مشتریان در اقصی نقاط جهان طلب می‌کنند. از طرف دیگر پویایی بالا و تحول‌پذیری زیاد این صنعت در مقایسه با دیگر صنایع بزرگ کشور و گردش مالی بسیار بالا همگی زمینه‌های لازم برای مدیریت استراتژیک و پیگیری تحول را در این سازمان‌ها فراهم آورده‌اند. سازمان‌ها در صنعتی با ویژگی‌های نامبرده چنانچه بر موج تغییرات سوار نشوند و مدام برای بهبود و ارتقای خدمات و محصولاتشان در تلاش نباشند به‌طورقطع محکوم به فنا خواهند بود زیرا انتظارات در سمت تقاضا و پیمانکاران چیزی کمتر از عدم‌مطلوب جهانی را پذیرا نیستند. نظر به این توضیحات برداشت محققان آن است که یافته‌های تحقیق از جامعیتی تقریبی بهره می‌برند، زیرا در بستری مورد پرسش قرارگرفته که استراتژی‌های کلان بسیاری در آن با موفقیت اجرا شده‌اند و اثرات آنها همچنان برای سازمان‌های بزرگ آن قابل لمس و مشاهده است. هرچند که ممکن است وزن مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از حیث

اثرگذاری در صنایع دیگر متفاوت باشند، اما انتظار نمی‌رود که در تحقیقات آتی نتایج چندان متفاوتی به دست آید.

۱-۲. مرحله دوم: پرسشنامه

ابعاد به دست آمده با موارد متعددی در قالب یک پرسشنامه مورد پیمایش قرار گرفت. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰,۸۲ بود که عدد رضایت‌بخشی برای تأیید پایایی به‌شمار می‌رود. همچنین جهت برطرف کردن ایرادات احتمالی، پرسشنامه توسط ۵ نفر از کارشناسان صنعت مربوطه مورد پیش‌آزمون قرار گرفت. جهت اطمینان از روایی مدل برخی از مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از انواع ظرفیت‌ها در پیمایشی با مشارکت ۳۵ نفر مورد پرسش قرار گرفت. نظر به اینکه مدل موجود در حال حاضر سنج و قیاس استاندارد ندارد، در هر بعد تعدادی از مؤلفه‌ها به‌عنوان نمونه مورد پرسش قرار گرفته است.

پس از آزمون فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرینف، به بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه‌ها از منظر پاسخ‌دهندگان پرداخته شد. نتایج آزمون نرمال بودن برای هر یک از انواع ظرفیت از سطح معناداری (۰,۰۵) بیشتر بود، لذا فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید شد.

○ فرض صفر: توزیع متغیرها نرمال است.

○ فرض یک: توزیع متغیرها نرمال نیست.

جدول (۴): نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرینف برای ابعاد مدل

| Sig | Z | Std.D | Mean | ظرفیت‌ها (ابعاد مدل) |
|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| 0.230 | 0.185 | 0.566 | 3.766 | ظرفیت تحلیلی |
| 0.146 | 0.157 | 0.643 | 4.041 | ظرفیت اجرایی / عملیاتی |
| 0.079 | 0.161 | 0.427 | 3.929 | ظرفیت سیاسی / ارتباطی |

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه مسیر تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t مستقل برای دستیابی به نظرات پاسخ‌دهندگان استفاده شد. این آزمون با دو فرض زیر مورد استفاده قرار گرفت:

- $\mu \leq 3$ ، فرض صفر: میزان موافقت پاسخ‌دهندگان در رابطه با تأثیر مؤلفه‌ها در موفقیت استراتژی کمتر از میانگین است، لذا مؤلفه‌های نامبرده تأیید نمی‌شوند.
- $\mu > 3$ ، فرض یک: میزان موافقت پاسخ‌دهندگان در رابطه با تأثیر مؤلفه‌ها در موفقیت استراتژی بیشتر از میانگین است، لذا مؤلفه‌های نامبرده تأیید می‌شوند.

جدول (۵): نتایج آزمون t مستقل برای ظرفیت تحلیلی

| نتیجه‌گیری | t | Sig | حد بالا | حد پایین | میانگین | |
|----------------|-------|-------|---------|----------|---------|--------------|
| مورد تأیید است | 6.536 | 0.000 | 1.391 | 0.859 | 4.050 | مؤلفه اول |
| مورد تأیید است | 4.333 | 0.020 | 1.186 | 0.621 | 4.023 | مؤلفه دوم |
| مورد تأیید است | 9.000 | 0.000 | 1.212 | 0.413 | 3.769 | مؤلفه سوم |
| مورد تأیید است | 7.319 | 0.004 | 1.458 | 0.899 | 3.813 | مؤلفه چهارم |
| مورد تأیید است | 8.714 | 0.000 | 1.163 | 0.337 | 3.750 | مؤلفه پنجم |
| مورد تأیید است | 5.727 | 0.000 | 1.425 | 0.700 | 3.563 | مؤلفه ششم |
| مورد تأیید است | 3.873 | 0.000 | 1.243 | 0.632 | 3.938 | مؤلفه هفتم |
| مورد تأیید است | 2.522 | 0.035 | 1.056 | 0.701 | 3.929 | مؤلفه هشتم |
| مورد تأیید است | 6.249 | 0.000 | 1.614 | 0.886 | 4.125 | مؤلفه نهم |
| مورد تأیید است | 4.361 | 0.000 | 1.038 | 0.087 | 4.226 | مؤلفه دهم |
| مورد تأیید است | 8.825 | 0.000 | 1.793 | 0.842 | 3.918 | ظرفیت تحلیلی |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۶): نتایج آزمون t مستقل برای ظرفیت اجرایی / عملیاتی

| نتیجه‌گیری | t | Sig | حد بالا | حد پایین | میانگین | |
|----------------|-------|-------|---------|----------|---------|-------------|
| مورد تأیید است | 7.238 | 0.000 | 2.522 | 0.892 | 3.563 | مؤلفه اول |
| مورد تأیید است | 5.987 | 0.000 | 1.906 | 0.723 | 3.057 | مؤلفه دوم |
| مورد تأیید است | 3.052 | 0.000 | 1.948 | 0.618 | 4.169 | مؤلفه سوم |
| مورد تأیید است | 7.319 | 0.004 | 1.458 | 0.899 | 4.318 | مؤلفه چهارم |
| مورد تأیید است | 4.814 | 0.000 | 1.093 | 0.772 | 3.050 | مؤلفه پنجم |
| مورد تأیید است | 4.517 | 0.016 | 1.391 | 0.699 | 4.081 | مؤلفه ششم |

| نتیجه گیری | t | Sig | حد بالا | حد پایین | میانگین | |
|----------------|-------|-------|---------|----------|---------|------------------------|
| مورد تأیید است | 3.873 | 0.000 | 1.243 | 0.632 | 3.938 | مؤلفه هفتم |
| مورد تأیید است | 4.123 | 0.000 | 1.681 | 0.523 | 4.608 | مؤلفه هشتم |
| مورد تأیید است | 6.249 | 0.000 | 1.614 | 0.886 | 4.125 | مؤلفه نهم |
| مورد تأیید است | 4.361 | 0.000 | 1.038 | 0.087 | 4.226 | مؤلفه دهم |
| مورد تأیید است | 9.000 | 0.000 | 1.212 | 0.413 | 3.769 | مؤلفه یازدهم |
| مورد تأیید است | 2.522 | 0.022 | 1.056 | 0.701 | 3.929 | مؤلفه دوازدهم |
| مورد تأیید است | 6.536 | 0.000 | 1.391 | 0.859 | 4.050 | مؤلفه سیزدهم |
| مورد تأیید است | 5.727 | 0.006 | 1.425 | 0.700 | 3.563 | مؤلفه چهاردهم |
| مورد تأیید است | 7.921 | 0.000 | 1.465 | 0.512 | 3.889 | ظرفیت اجرایی / عملیاتی |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۷): نتایج آزمون t مستقل برای ظرفیت ارتباطی / سیاسی

| نتیجه گیری | t | Sig | حد بالا | حد پایین | میانگین | |
|----------------|-------|-------|---------|----------|---------|-----------------------|
| مورد تأیید است | 8.714 | 0.000 | 1.163 | 0.337 | 3.750 | مؤلفه اول |
| مورد تأیید است | 6.164 | 0.000 | 1.170 | 0.639 | 4.522 | مؤلفه دوم |
| مورد تأیید است | 2.522 | 0.022 | 1.056 | 0.701 | 3.929 | مؤلفه سوم |
| مورد تأیید است | 5.328 | 0.000 | 1.271 | 0.430 | 3.615 | مؤلفه چهارم |
| مورد تأیید است | 7.319 | 0.004 | 1.458 | 0.899 | 4.318 | مؤلفه پنجم |
| مورد تأیید است | 3.873 | 0.000 | 1.243 | 0.632 | 3.938 | مؤلفه ششم |
| مورد تأیید است | 3.873 | 0.000 | 1.542 | 0.742 | 3.736 | مؤلفه هفتم |
| مورد تأیید است | 6.536 | 0.000 | 1.391 | 0.859 | 4.050 | مؤلفه هشتم |
| مورد تأیید است | 4.333 | 0.020 | 1.186 | 0.621 | 4.023 | مؤلفه نهم |
| مورد تأیید است | 6.935 | 0.018 | 1.201 | 0.679 | 3.986 | ظرفیت سیاسی / ارتباطی |

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به فرضیات در نظر گرفته شده چنانچه مقدار معناداری مشاهده شده از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کمتر باشد می‌توان آزمون صفر را رد کرد. حال اگر حد بالا و پایین جدول آزمون هر دو مثبت باشند می‌توان نتیجه گرفت که میانگین به دست آمده از مقدار آزمون (۳) بیشتر است. جداول (۵) تا (۷) نتایج آزمون را برای هر سه نوع ظرفیت نشان می‌دهند. از آنجاکه نتایج به دست آمده همگی دارای مقادیر معناداری کمتر از سطح استاندارد هستند و هر دو کران نیز دارای مقادیر مثبت می‌باشند، فرض صفر رد شده و فرض مقابل تأیید می‌گردد که به منزله تأیید روایی مدل مفهومی به دست آمده خواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از پیش‌آیندها و پی‌آیندهای موفقیت استراتژی به اشکال مختلف و تحت مکاتب مختلف به شکل پراکنده مورد اشاره قرار گرفته‌اند، پنج نیروی رقابتی پورتر (۲۰۰۸)^{۱۳}، نظریه‌های منبع محور (Bain, 1956; Clark & Barney, 2007)^{۱۴}، مدل دلتا^{۱۵} (Hax, 2010) و بسیاری دیگر کمابیش به ابعاد مختلف اما محدودی از ظرفیت (با تعریف ارائه شده در این پژوهش) توجه نموده‌اند. مهارت‌های خاص (Cohen & Levinthal, 1995)، منابع خاص (Ricardo, 1817). مدیران و رهبران مستعد و موفق (Finkelstein & Hambrick, 1996) و حفظ موقعیت‌های خاص (Porter, 2008) عمده مباحث مطرح شده جهت موفقیت استراتژی‌ها در عمل قلمداد شده‌اند. توانایی یادگیری سازمانی^{۱۶} (Senge, 1990)، توانایی حفظ انحصار (Wernerfelt, 1984)^{۱۷}، برندسازی^{۱۸} (Aaker, 2004)، همگی در زمره ظرفیت‌های مورد نیاز استراتژی بوده و هستند، اما تحت لوای یک مدل جامع و نگاه فراگیر قرار نگرفته‌اند و هر کدام شاخص‌ها و بنیان‌های نظری خود را دارا هستند. ادبیات مدیریت همواره محققان و مدیران را بر آن داشته تا به بخشی از نیازمندی‌ها و جنبه‌های حیات و پیشرفت سازمانی نظر داشته باشند و این سوگیری‌ها عمدتاً موجبات غفلت از جنبه‌ها و سطوح متعدد موفقیت استراتژی را فراهم آورده است. در ادبیات مدیریت و سازمان توضیحات متعددی برای چرایی عملکرد بهتر برخی بنگاه‌ها نسبت به دیگران و یا دلایل موفقیت برخی استراتژی‌ها و برندهای جهانی وجود دارد اما

این نظریه‌ها به شکل جامع و نظام‌مند ظرفیت‌های موردنیاز و علل این شکست و پیروزی‌ها را مورد مذاقه قرار نداده‌اند. مدل ظرفیت استراتژی که در این پژوهش پیشنهاد شد دیدگاه جامع‌تر و عمیق‌تری به چگونگی سنجش موفقیت یا عدم موفقیت استراتژی ارائه می‌دهد.

موفقیت استراتژی هرچند به‌ندرت رخ می‌دهد، اما قدر مسلم تصادفی نیست. برای اطمینان از موفقیت استراتژی باید به ظرفیت‌های آن توجه کرد. ظرفیت استراتژی مجموعه‌ای از پیش‌آیندها و پی‌آیندها در سطوح فردی، سازمانی و محیطی است که برای موفقیت استراتژی‌ها در تمامی مراحل (اعم از تجزیه و تحلیل و انتخاب تا اجرا و کنترل) باید وجود داشته باشد. در مدل پیشنهادی ظرفیت استراتژی سه دسته ظرفیت تحلیلی، اجرایی - عملیاتی، و سیاسی - ارتباطی شناسایی شد. ظرفیت تحلیلی، بر محور اطلاعات استوار بود، هرکجا پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به ظرفیت جذب اطلاعات، کاربرد اطلاعات و پردازش آن اشاره کرده بودند به‌عنوان مصادیق ظرفیت تحلیلی در نظر گرفته شد. ظرفیت اجرایی - عملیاتی عمدتاً در پی مصادیق هماهنگی و کنترل استراتژی مورد شناسایی قرار گرفتند. ظرفیت‌های سیاسی - ارتباطی نیز مرتبط با کلیدواژگان حمایت و پشتیبانی از استراتژی بودند.

مدل پیشنهادی با معرفی ظرفیت‌های چندگانه و چندبعدی نشان می‌دهد که برای موفق بودن یک استراتژی نگاهی عمیق‌تر لازم است. ظرفیت‌های تحلیلی، اجرایی و سیاسی در سطح افراد و گروه‌های کاری، سازمان و محیط کلان برای موفقیت استراتژی ضروری هستند. هرچند ظرفیت‌های نامبرده در سطوح متعدد مستقل از یکدیگر وجود دارند اما یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که به‌تنهایی متضمن موفقیت استراتژی نخواهند بود. برای اطمینان نسبی از موفقیت استراتژی حدی از همپوشانی و هماهنگی میان ظرفیت‌های مختلف موردنیاز است. مدل ظرفیت استراتژی محدود به بخش خاصی از مدیریت استراتژیک نمی‌شود و در بردارنده تمامی مراحل اعم از تجزیه و تحلیل، انتخاب و اجرای استراتژی است. نکته قابل‌تأمل دیگر آن است که این دیدگاه از سطح سازمان یا واحد استراتژیک فراتر رفته و اکوسیستم وسیع‌تری را موردتوجه قرار می‌دهد و

ظرفیت‌های هریک از آنها را بر ظرفیت استراتژی مؤثر قلمداد می‌کند. به بیانی دیگر، ظرفیت‌ها در تمامی سطوح بر ظرفیت‌های استراتژی اثر مستقیم یا غیرمستقیم دارند. در این مدل تمامی اجزا به شکل متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند و این تأثرات بر ظرفیت‌های استراتژی سازمانی مؤثر هستند. به‌عنوان مثال کیفیت روابط سازمان با نهادهای قانون‌گذار و یا فرهنگ سازمانی و روابط افراد با سازمانشان همگی بر یکدیگر و ظرفیت‌های استراتژی منتخب سازمان تأثیرگذارند.

ظرفیت تحلیلی فردی و گروهی مرتبط با توانمندی‌های مرتبط با به‌کارگیری اطلاعات در افراد است. دانش فنی و مدیریتی، دانش آماری و استدلالی، تفکر استراتژیک، توانایی حل مسأله و تحلیل مسائل چندبعدی و پیچیده همگی در این دسته قرار می‌گیرند. به‌طور خلاصه ظرفیت تحلیلی فردی و گروهی ناظر بر توانمندی‌های مرتبط با اطلاعات و پردازش آنها در فرد و گروه‌های کاری است.

ظرفیت تحلیلی سازمانی نیز به شیوه‌های جذب و برخورد سازمان با اطلاعات بستگی دارد. پایگاه‌های داده و میزان بلوغ آنها، شیوه‌های استخراج گزینه‌های تصمیم‌ساز از آنها، میزان به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت دانش، جریان آزاد اطلاعات در سازمان و تبادل مفید و مؤثر ارتباطات با محیط بیرون جزو ظرفیت‌های تحلیلی سازمانی هستند که در موفقیت استراتژی نقش بسزایی دارند.

ظرفیت‌های تحلیلی محیطی، فراتر از مرزهای اطلاعاتی سازمان را در برمی‌گیرد. نقش محیط بیشتر فراهم کردن زمینه‌هایی برای ایجاد و بالابردن ظرفیت‌های تحلیلی فرد و سازمان است. میزان دسترسی به اطلاعات و آمارهای متقن و به‌روز در سطوح ملی و صنعتی، توزیع دانش و تسهیلات آموزشی برای همگان، وجود اتاق‌های فکر و آکادمی‌ها و دوره‌های تخصصی، میزان دسترسی به پایگاه‌های علمی جهانی و داخلی جزو ظرفیت‌های تحلیلی محیط قلمداد می‌شوند که به‌واسطه آنها ظرفیت‌های سازمانی و فردی تحلیلی بیشتری شکل خواهد گرفت.

ظرفیت‌های فردی و گروهی در حیطه اجرایی - عملیاتی عمدتاً مبتنی بر عملکرد افراد، میزان مسئولیت‌پذیری، فرایندهای مدیریتی و سبک‌های آن، تعهدکاری، داشتن چشم‌انداز

مشترک، ارزش‌های کاری بالا و دیگر ویژگی‌های نظیر آنهاست که هماهنگی و توازن لازم برای اجرایی شدن وظایف را به وجود می‌آورد.

ظرفیت‌های اجرایی سازمانی نیز در شیوه‌های راهبری سازمان، رویه‌های کاری، فرایندها و میزان رسمیت، تمرکز در تصمیم‌گیری، ارزشیابی عملکرد، برنامه‌های انگیزشی و آموزشی، خلق چشم‌انداز، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و زیرساختی در اختیار سازمان، متبلور می‌شوند. موارد مطرح‌شده تنها بخشی از لیست بلندبالای هماهنگ‌کننده‌ها و نظام‌های کنترلی در سازمان‌هاست.

ظرفیت‌های محیطی در این دسته، به شدت در نظام اداری و سیاسی ریشه دارند. عنصر هماهنگی در محیط بیش‌ازهرچیز مبتنی بر خط‌مشی‌های تجاری، صنعتی و کنترلی است. چگونگی ارتباطات و تعاملات سازمان‌ها با نهادهای کنترلی و عمومی، فرهنگ تجاری و بوروکراسی، قانون و شیوه‌های نظارت بر اجرای آن، تسهیلات و منابع مالی و زیرساختی، خط‌مشی‌های حمایتی و دستورالعمل‌های مرتبط همگی در زمره ظرفیت‌های اجرایی و عملیاتی محیطی هستند، چراکه نقش هماهنگ‌کننده و کنترلی برای موفقیت استراتژی‌های منتخب سازمان ایفا می‌کنند.

در سطح فردی یا گروهی در حیطه ظرفیت‌های سیاسی - ارتباطی، مهارت‌های رهبری، سیاسی‌کاری و ظرفیت گروه‌های غیررسمی بسیار نمود پیدا می‌کنند. این دسته از ظرفیت‌ها برای جذب نظرات مساعد و کمک‌های لازم جهت تحقق استراتژی مفید و مؤثر هستند.

سطح سازمانی ظرفیت‌های سیاسی نیز نقش پشتیبانی سازمان از استراتژی را موردنظر قرار می‌دهد. سازمان باید به‌عنوان یک‌نهاد شناخته‌شده در سطح محیط و صنعت دارای توان لابی‌گری و اعمال نفوذ به نفع استراتژی‌های منتخب خود باشد. برقراری پیمان‌های استراتژیک و همکاری - رقابتی و برند سازمانی نیز از دیگر نمودهای ظرفیت‌های سیاسی سازمانی است که امروزه از محبوبیت بیشتری نیز برخوردار است.

در سطح محیطی نیز این دسته از ظرفیت‌ها بیانگر نقش محیط در حمایت از استراتژی‌های منتخب سازمان است. سیستم سیاسی حاکم، وضعیت کشور در منطقه، روابط میان گروه‌های ذینفع، ارتباطات و تفاهم‌نامه‌های دوجانبه و چندجانبه، پیمان‌های

سیاسی، میزان دوستی یا خصومت با تجارت آزاد و دسترسی به کانال‌های توزیع کالا و پول از جمله ظرفیت‌های سیاسی / ارتباطی محیط هستند.

نتایج به دست آمده نشان داد که استراتژی هنگامی می‌تواند موفق باشد که توازن لازم میان ظرفیت‌ها برقرار باشد. به عنوان مثال چنانچه سازمانی در کشور به دنبال استراتژی‌های رشد در سطح جهانی است باید به ظرفیت‌های محیطی توجه ویژه‌ای داشته باشد. محدودیت‌های اعمال شده از جانب سردمداران سرمایه‌داری که فضایی خصمانه و سرشار از محدودیت در مقیاس جهانی به وجود آورده است و همچنین عدم دستیابی به کانال‌های توزیع کالا و تبادلات مالی بین‌المللی بیانگر آن است که ظرفیت‌های اجرایی و سیاسی محیطی برای پیگیری و موفقیت این استراتژی وجود ندارد.

استراتژی خوب آن است که مبتنی بر ظرفیت‌های موجود و در هماهنگی کامل با آن باشد. به دست آوردن این ظرفیت‌ها، شکل دادن به آنها و بهبودشان غیرممکن نیست، اما نیاز به تلاش و برنامه‌ریزی در تمامی سطوح دارد. نکته قابل تأمل آنجاست که در حیطه سازمانی و فردی کنترل استراتژیست‌ها عموماً بیشتر است، حال آنکه ایجاد و یا بهبود ظرفیت در سطح محیط کلان به مراتب دشوارتر و نیازمند صرف منابع بسیار زیاد است. مدل پیشنهادی در این پژوهش ابزاری تشخیصی در اختیار استراتژیست‌ها و رهبران سازمانی قرار می‌دهد تا شکاف‌های موجود در مسیر موفقیت استراتژی‌هایشان را بشناسند و در تلاش برای پرکردن آنها برآیند و چنانچه غلبه بر خلاء موجود ممکن نباشد، درصد انتخاب مسیری باشند که بیشترین توازن ظرفیت استراتژی در آن وجود داشته باشد.

یادداشت‌ها

1. Execution/ Implementation
2. Napoleon Bonaparte
3. Davenport et al
4. What Makes a Brilliant Strategy?
5. Tactics
6. Criteria
7. Strategy Evaluation History
8. Hrebiniak
9. Making Strategy Work
10. Rumelt
11. Strategy Capacity
12. Glaser & Straus

13. Porter 5 Competitive Forces
14. Resource Based Theory
15. Delta Model
16. Organizational Learning
17. Monopoly
18. Branding

کتابنامه

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand . *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Akio, T. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs*, 3, 125-150.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management science*, 1512-1514.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, N. D. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Brenesa, Esteban R.; Mena, Mauricio; Molina, German E;. (2008). Key success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598.
- Bromiley, P., & Devaki, R. (2015). Operation Management and the Resource Based View: Another View. *Journal of Operations Management*, 41(Jan 2016), 95-106.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1-Special Issue), 128-152.
- Davenport, Thomas H.; Leibold, Marius; Voelpel, Sven;. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy*. Erlangen: Wiley.
- Dobnia, C., & Sand, C. (2018). Strategy Shift: Integrating Strategy and the Firm's Capability to Innovate. *Business Horizons*, 61(5), 797-808.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis/St.: Paul: West.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. . (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine-Athetor.
- Hax, A. C. (2010). *The Delta Model*. New York: Springer-Verlag .
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard business review*, November-December, 139-143.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work*. New Jersey: Wharton School Publishing.

- Hunger, David J; Wheelen, Thomas L;. (2003). *Essentials of Strategic Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. . (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. . Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kulla, A. J., Mena, J. A., & Korschun, D. (2016). A Resource-Based View of Stakeholder Marketing. *Journal of Business Research*, 69, 5553-5560.
- Kumar, A., Steward, M., & Morgan, F. (2018). Delivering a Superior Customer Experience in Solutions Delivery Processes: Seven Factors for Success. *Business Horizons*, 61(5), 775-782.
- Lafley, AG. Martin, Roger A . (2013). *Playing to win. How Strategy Really Works*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Langlois, N; Pugel, T.A.; Haklisch, CS; Nelson, RR; Egelhoff, W.G;. (1988). *Microelectronics: An Industry in Transition*. Boston: Unwin Hyman.
- Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy Into Great Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64–73.
- Mario Savinoia, M., & Shafiq, M. (2018). An Extensive Study to Assess the Sustainability Drivers of Production Performances Using a Resource-Based view and Contingency Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 10, 744-752.
- McDonald, J. (1989). *Strategy in Poker, Business and War*. New York: Norton.
- Porter, M. E. (1981). The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December , 61-78.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London: J. Murray.
- Rumelt, B. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. New York: Crown Business.
- Russel, G. W. (1998). No More Principles of War? Parameters: U.S. Army War College Quarterly, Spring , 48-66.
- Senge, P. (1990). The Art and Practice of the Learning Organization. . *The new Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*, 126-138.
- Tawse, A., M.Patrick, V., & Vera, D. (2018). Crossing the Chasm: Leadership Uddges to help Transition from Strategy Formulation to Strategy Implementation. *Business Horizons*, In Press, Corrected Proof.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whittington, R., & Seidl, D. (2014). Enlarging the Strategyeaspractice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organ. Stud.*, 35(10), 1407-1421.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.