

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال نوزدهم، شماره ۴۴، پیاپی ۷۷، زمستان ۱۳۹۹  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
صص ۱۷۲-۱۹۷

## تحلیل تجارب پدیدار شناختی مدیریت استراتژیک در گمرک ایران

سجاد اعتمادیان\*، محمدمهدی پرهیزگار\*\*

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تحلیل تجربیات پدیدار شناختی مدیریت استراتژیک در گمرک به روش تحلیلی جیورجی است که تجربیات زیسته استراتژیست در زمان تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به جهت دار و بهینه شدن عملکرد گمرک در حوزه مدیریت استراتژیک سازمان شود.

**روش:** رویکرد پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی است و برای تحلیل داده‌ها از روش جیورجی استفاده شده که شامل ۵ مرحله است. جامعه مورد مطالعه افرادی هستند که در استراتژی‌های سازمان نقش داشتند و تجربیات خود را بیان و توصیف می‌کنند. با نمونه‌گیری مبتنی بر هدف تعداد ۱۲ نفر انتخاب شدند. سپس داده‌های مورد نیاز با مصاحبه انفرادی نیمه ساختارمند جمع‌آوری و سپس تحلیل شد.

**یافته‌ها:** با مشخص کردن واحدهای معنایی مصاحبه‌ها و تبدیل آن به موضوع اصلی واحدهای معنایی و سپس تبدیل موضوع اصلی واحد معنایی به درون مایه‌های مکاشفه آمیز تعداد ۵ مفهوم اصلی و ۳۲ مولفه برای مراحل سه گانه تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک استخراج گردید.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش در ۵ مفهوم اساسی طبقه‌بندی شد که عبارتند از فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، کنترل، شبکه‌ها و ارتباطات، عملکرد و ساختار سازمانی. هر کدام در مراحل تدوین، اجرا و کنترل دارای مولفه‌هایی هستند که بر اساس تجربیات افراد دسته بندی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک؛ تجربه زیسته استراتژیست؛ تحلیل پدیدار شناختی؛ روش جیورجی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۷

\*دکترای سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده

مسئول)

E-mail:sajadetemadian@gmail.com

\* \* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

## **Analysis of Phenomenological Experiences of Strategic Management in Iranian Customs by George Method**

**Sajad Etemadian<sup>\*</sup>, Mohammad Mehdi Parhizgar<sup>\*\*</sup>**

### **Abstract**

**Objective:** The purpose of this study is to analyze the phenomenological experiences of strategic management in customs by George analytical method that the lived experiences of strategists during the development and implementation of strategic planning lead to the direction and optimization of customs performance in the field of strategic management.

**Methodology:** The qualitative research approach is phenomenological and the George method is used to analyze the data, which includes 5 steps. The study population is people who were involved in the strategies of the organization and describe their experiences. Twelve people were selected by purposive sampling. The required data were then collected through a semi-structured individual interview and then analyzed.

**Findings:** By identifying the semantic units of the interviews and turning it into the main topic of semantic units and then turning the main topic of the semantic unit into revealing themes, 5 main concepts and 32 components for the three stages of compilation, implementation and control Was extracted strategically.

---

1 \* PhD in Business Policy Management, , University Lecturer, , Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Payame Noor University Tehran, Iran (**Corresponding Author**)

E-mail: [sajadetemadian@gmail.com](mailto:sajadetemadian@gmail.com)

\*\* Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Accounting and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Conclusion:** The results of the research were classified into 5 basic concepts which are organizational culture and values, control, networks and communications, performance and organizational structure. And each in the stages of development, implementation and control have components that are categorized based on the experiences of individuals

**Keywords:** strategic Management; Lived strategist experience; Phenomenological analysis; George method

#### ۱. مقدمه

در شرایط رقابت جهانی امروز، کسب و کارهای بزرگ یا کوچک، که بدون فکر و بدون استراتژی عمل می‌کنند، بسیار آسیب‌پذیر هستند (Susan E;2018 & Wheelen & Hunger;2002). مدیریت استراتژیک راهی است که شرکت توسط تیم رهبری خود اداره می‌شود. شیوه‌های مدیریت استراتژیک شامل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و کنترل استراتژیک است که در موقعیت سازمان تأثیرگذار است. بنابراین ساختار، عملکرد سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ogbechie;2018& Johnson et al ;2014). مدیریت استراتژیک واژه‌ای گسترده است که شامل تعیین اهداف و مأموریت سازمان در محیط درون و بیرون سازمان می‌شود (Emerson et al:2014). بنابراین سازمان‌ها به دنبال شناسایی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس تجربیاتی هستند تا ضمن این که بتوانند دانش جدیدی را داخل سازمان ایجاد کنند که منجر به بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه عملکرد و پاسخ‌گویی در شرایط رقابتی و محیطی شود (Adams et al;2019, Morgan & Strang;2003, Cacciolatti & Fearn;2013). از طرفی اجرای استراتژی ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه و سیاست‌ها را تعیین، در کارکنان انگیزه را ایجاد و منابع را طوری تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه ارزش‌ها، فرهنگ و شناخت تجربیاتی است که استراتژی‌ها را تقویت کند، یک ساختار اثر بخش سازمانی شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های برون سازمانی را هدایت نماید و سرانجام خدمات کارکنان را جبران کند. (Martin;2013). در سازمان‌های مختلف ممکن است مدیریت استراتژیک وجود داشته باشد اما تجربیات مدیریت استراتژیک را مستند نداشته باشند که به عنوان مبنایی برای هدایت افراد

---

<sup>1</sup> . strategic planning

درون و بیرون سازمان قرار گیرد. (مقدسی و اعتمادیان؛ ۱۳۹۷؛ ۲۵) به روش علمی این تجربیات را می‌توان با رویکرد تحقیقات کیفی و با روش پدیدارشناختی استخراج کرد (et al; 2012) Ghiyasvandian ، پرهیزگار و اعتمادیان؛ ۱۳۹۷). از جمله روش‌های پدیدارشناختی می‌توان به روش جیورجی اشاره کرد. روش جیورجی جهت تحلیل داده‌ها، الگوی قدرتمندی را برای پژوهش‌گر فراهم می‌کند ( Miguel;2009 ، ۲۰۰۹ ، Koivisto et al;2002 ، Anderson;2010). بنابراین با توجه به تغییرات روز افزون، تغییرات سازمان جهانی گمرک و ماموریت‌های سالانه گمرک ایران در تجارت خارجی و لزوم ارائه تسهیلات لازم به خدمت گیرندگان، این پژوهش به دنبال تحلیل تجربیات مدیران استراتژیک در گمرک ایران به روش جیورجی است تا نمونه‌ای از تجربیات را در اختیار مرتب‌ترین گمرک و تجارت خارجی قرار دهد تا آنها نیز همگام با تغییرات، مدیریت استراتژیک سازمانی خود را بر اساس تجربیات به درستی پیش ببرند و مشکلات تجارت خارجی و ترخیص کالا مرتفع گردد. بنابراین سوال این است که چه تجربیاتی در مراحل تدوین برنامه و اجرا و کنترل استراتژیک در گمرک وجود دارد؟ و چگونه منجر به بهبود عملکرد گمرک و به تبع آن بهبود تجارت خارجی کشور می‌شود؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تجربه زیسته استراتژیست و مدیریت استراتژیک: روش یادگیری تجربی، محیطی عملیاتی را خلق می‌کند که استراتژیست را وادار به مشارکت در فعالیت‌های با معنی می‌کند چنین محیط عملیاتی اجازه می‌دهد هم‌زمان با توسعه تعهد خود به تمرین و تجربه کردن یک حس واقعی از دستاوردهای موفق یا ناموفق برای نتایج حاصل شده، دانش قبلی خود را به نظریه و اصول‌ها اعمال کند. زمانی که تیم استراتژیک قادر به یادگیری از تجربیات است می‌تواند اثربخشی خود را افزایش دهد و اعضای تیم زمانی که تیم به عمد روی یادگیری تمرکز یافته می‌توانند مهارت‌های تیم را توسعه دهند (Greenaway;2009). ماهیت تدوین استراتژی این است که سازمان را با محیط عملیاتی خود مرتبط کنیم (porter;1980) و در این حالت، اثرات تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری در محیط کسب و کار برای مدیر استراتژیک قابل توجه است (Mauborgn&Kim;2004). همچنین اجرای مدل‌های مختلف مدیریت استراتژیک در یک محیط تجاری رقابتی برای توسعه ظرفیت و حفظ مزیت نسبی مورد نیاز است (Huynh;2013). (Gong & Tran). اکثر استراتژیست‌ها و مدیران، استراتژی را برای اثربخشی عملی جایگزین

می‌کنند و ضمن کسب تجربه از آن برای یادگیری و کسب تجربه بهره می‌برند (Chris) (Ogbechie;2018, Mahoney;2012). در واقع هدف از تدوین و اجرای استراتژی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های سازمانی با هدف‌های استراتژیک سازمان است. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های مختلف سازمان هماهنگی درونی ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی‌های مختلف سازمان یکپارچگی و هماهنگی بیرونی به وجود آورد (Somarathna;2020, Amruha.,& Geetha;2020). بنابراین استراتژی سازمان عبارت از طرحی جامع بر اساس تجربه به دست آمده توسط مدیران که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و اهداف خود در محیط عملیاتی دست می‌یابد و رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلند مدت سازمان اثر می‌گذارند را ارائه می‌دهد (Singh et al;2020).

بهترین روش‌های استراتژیک اتخاذ شده توسط شرکت‌های موفق، بر اساس روند مداوم انعطاف‌پذیر و در حال تحول است. این شیوه‌ها نشان می‌دهد که اهداف بلندمدت با ارتباطات و شبکه‌های سازمانی باعث ایجاد تفکر استراتژیک مطلوب و مزیت رقابتی بر اساس تجربه می‌شوند (Ogbechie;2018, Stutz & Warf;2013). مزیت رقابتی به عنوان ظرفیت استراتژیک و تجربه برای انجام کار بالاتر از دیگران در همان محیط عملیاتی و تجاری تعریف می‌شود (Lynch;2015). شیوه‌های مدیریت استراتژیک برای حفظ مزیت رقابتی بر ساختار سازمانی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، روابط و کنترل، منابع، قابلیت‌ها و موقعیت‌یابی استراتژیک سازمان تمرکز دارد (Mahoney;2012). بنابراین برای حفظ مزیت رقابتی و تقویت عملکرد، نیاز به تحلیل، ارزیابی، کنترل و مدیریت استراتژیک بر اساس تجربه است (Ogbechie;2018, Low;2002). این بدان معناست که محیط اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و تجاری چارچوبی را تعیین می‌کند که شیوه‌های مدیریت استراتژیک و تجربیات ناشی از آن را برای بهبود عملکرد سازمان از طریق کنترل استراتژیک به اطلاع برساند (Ogbechie;2018). بنابراین تجربه مدیریت استراتژیک کلیه فعالیت‌های موثر بر سازمان به منظور برانگیختن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز سازمان را در دستیابی به اهداف و مزیت رقابتی نشان می‌دهد (Ahammad et al;2020, Kim;2019). تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک: مدیریت استراتژیک شامل سه عنصر اساسی، تدوین استراتژی، اجرا، ارزیابی و کنترل است (Wheelen & Hunger;2008). فرضیات تدوین

استراتژی، به توسعه برنامه‌های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت‌ها می‌پردازد (Wheelen & Hunger;2008). پورتر (۱۹۸۰) اظهار داشت که جوهره تدوین استراتژی نشان می‌دهد که استقلال و تعامل قابل توجهی بین "تدوین استراتژی"، "سازمان" و "محیط عملیاتی" یک شرکت وجود دارد. مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی حاصل نتیجه اجرای مؤثر استراتژی‌های منحصر به فرد بر اساس تجربه و یادگیری کسب شده توسط مدیر در محیط عملیاتی است (Hoskisson et al;1999). اجرای این استراتژی‌ها باید در اولویت اصلی مدیریت عالی باشد و مستلزم ارتباط مؤثر، شبکه سازی، ایجاد فرهنگ و ارزش سازمانی و کار تیمی و همچنین تخصیص منابع بر اساس تجربه مدیران می‌باشد (porter;2008) که هدف اصلی به حداکثر رساندن مزیت رقابتی و حفظ آن است (Rothaermel;2013). برای موفقیت در اجرای استراتژی، درک بهتر از تعامل پیچیده بین تلاش‌های اجرای استراتژی و سایر متغیرهای سازمانی مؤثر در اجرای استراتژی مهم است، این امر تجربیاتی بی نظیر در اختیار مجریان استراتژی‌های سازمانی قرار می‌دهد (Susan & Morry;2018).

در مرحله کنترل استراتژیک، بازخوردی از مراحل تدوین و اجرای فرایند مدیریت استراتژیک به دست می‌آید. کنترل استراتژیک یا نتایج ارزیابی استراتژی ممکن است منجر به تغییر در انتخاب استراتژی یا تغییر در نحوه اجرای استراتژی شود. نتایج همچنین می‌تواند به تغییر در مراحل تدوین و اجرا منجر شود یا ممکن است به هیچ وجه نیاز به تغییر نداشته باشد به هر حال کنترل استراتژیک بر کنترل و عملکرد سازمانی نیز مؤثر است و تجربیاتی را حاصل می‌کند (Prof;2012).

بسیاری از کارها در استراتژی مشخص کرده‌اند که تدوین و اجرای استراتژی با تغییرات سازمانی ارتباط نزدیکی دارد (Johnson et al;2014). این امر به این دلیل است که تغییرات استراتژیک اغلب نیاز به ایجاد نقش گزارش‌گری جدید یا تغییرات مرتبط با آن در ساختار رسمی سازمان به منظور پیروی از تجربیات استراتژی جدید دارد (Johnson et al;2014). از نظر دیوید (۲۰۰۳)، بر اساس تجربه‌های کسب شده، عواملی که در فرایند اجرای استراتژی، باید به آنها توجه داشت شامل اهداف سالیانه، سیاست‌ها، تخصیص منابع، مدیریت تضاد، ساختار سازمانی، مدیریت عملکرد، مدیریت مقاومت در برابر تغییر، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی است. (Ogunmokun;2005) تامپسون و همکارانش (۲۰۰۶)، نیز بر اساس شناسایی تجربیات و

کسب آنها، عواملی را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی در نظر گرفته‌اند که عبارتند از سازماندهی تلاش‌ها و شبکه‌های کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه بندی، اجرای رویه‌های تسهیل‌گر، بهبود مستمر، نصب سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی ارزش‌ها و انگیزش افراد، برقراری ارتباط میان پاداش و عملکرد و در نهایت بکارگیری رهبری درونی است و عواملی که در کنترل استراتژیک نقش دارند عبارتند از پویای محیطی در مرحله تدوین و اجرا، کنترل جهش و فرضیات، کنترل اجرا، ارزیابی دوره‌ای استراتژیک، کنترل بازخور و کنترل سازمانی. بنابراین تجربه نقش موثری در مجموع مدیریت استراتژیک دارد (Wango;2013, Marianna;2017). تجربه و مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل): بریزر (۲۰۱۰) معتقد است تجربیات به دست آمده از مدیریت استراتژیک این دیدگاه که برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به موفقیت بلند مدت می‌شود را تقویت می‌کند. اغلب فقدان برنامه‌های استراتژیک بخاطر نداشتن تجربه و اجرای نادرست استراتژی‌ها است که به دلیل توجه بیش از حد مدیران به کارهای روزمره کسب و کارشان و عدم یادگیری از تجربه، برنامه‌ها به درستی اجرا و کنترل نمی‌شوند. یکی دیگر از اشتباهات رایج این است که شرکت‌ها دارای مستندات بسیار ضعیف و ناهماهنگ و حتی اغلب متناقض در تجربه استراتژی‌هایشان هستند (Grunig & Kuhn;2018;30). در جدول شماره ۱ برخی تحقیقات انجام شده در این حوزه ارائه شده است:

جدول ۱: نتایج پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگران	عنوان	نتیجه پژوهش	نقد پژوهش
Grunig & Kuhn;2018)	برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد عملیاتی در شرکتهای کشور سوئیس و آلمان	اجزاء تجربیات را مشخص و برای هر مرحله از تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک متغیرها و وظایفی را تعیین کردند که با استفاده از تجربیات موثر، مدیریت استراتژیک به صورت موثری بکار گرفته شد.	متغیرهای محدودی را در نظر گرفته است
Crook et al;2008 Bresser;2010	عملکرد و منابع استراتژیک: یک فراتحلیل و مدیریت استراتژیک	تجربه در مدیریت استراتژیک یک اصل است. دو الگو در تجربه مدیریت استراتژیک برای دست یابی به مزیت رقابتی مطرح کردند: یکی دیدگاه مبتنی بر بازار و دیگری دیدگاه مبتنی بر منابع	نتایج بر اساس رویکردها به صورت کلی بوده است و کاربردی بودن آن دقیق نیست
(Dye R&Sibony;2007)	چگونگی بهبود برنامه ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک تجربه و کار منحصر به فرد و همچنین به عنوان یک پروژه در نظر گرفته می‌شود.	جزئیات دقیق کاربردی تجربیات در مراحل ۳ گانه مدیریت استراتژیک مشخص نیست
Steinmann H, Schreyogg;2005	مدیریت استراتژیک برای یک ناشر آلمانی	به تجربه دریافت که وظایف سه گانه مدیریت استراتژیک به یک اندازه مهم	به مرحله کنترل استراتژیک کمتر پرداخته شده است

	هستند و شرکت‌ها وظیفه کنترل استراتژیک را کم اهمیت در نظر گرفته‌اند.		
اعتمادیان و پرهیزگار (۱۳۹۷)	پدیدارشناسی تجربیات رهبران تحول آفرین با گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه در الکترونیکی کردن گمرک	تجربیات رهبری تحول گرا تاثیر مثبت و معنی داری در الکترونیکی کردن گمرک دارد.	در بیان تجربیات وظایف سه گانه استراتژیک بیان نشده است
حسنوند و همکاران (۱۳۹۴)	حوزه علوم پزشکی و پرستاری	نتایج آن برای شیفت‌های کاری پزشکان و پرستاران برای تشخیص بیماری و جلوگیری از انحراف در تشخیص بیماری مناسب بود.	مثال کاربردی روش جیورجی در پژوهش کامل بیان نشده است
نوریان و همکاران (۱۳۸۷)	تجارب موفق و مطالعه موردی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان هواشناسی کشور	پس از استقرار نظام برنامه‌ریزی، بازبینی طرح استراتژیک و اجزای آن با پایبندی به ماموریت و چشم انداز مطلوب، در یک فرآیند رفت و برگشتی مدنظر استراتژی-های سازمان خواهد بود.	بیشترین تاکید به مرحله تدوین برنامه ریزی و در مرحله بعد اجرای استراتژی است. مرحله کنترل کامل بیان نشده است

در ادبیات مطرح شده در حوزه تجربه مدیریت استراتژیک تنها به صورت کلی مطالبی وجود داشت که جزئیات، چگونگی و روش‌های استفاده از تجربیات مدیریت استراتژیک مطرح نشده بود از طرفی در پیشینه پژوهش برخی جزئیات استفاده از تجربیات مدیریت استراتژیک به صورت ناقص بیان شده بود.

از آنجایی که روش جیورجی نخستین بار است که در حوزه رشته‌های مدیریت توسط این پژوهش انجام می‌شود بنابراین تحقیقات زیادی در این زمینه وجود نداشت. در دیگر پژوهش‌های انجام شده با روش‌های کمی و کیفی در خصوص تجربیات افراد موثر در مدیریت استراتژیک، نتیجه مناسبی در مورد چگونگی تجربیات و متغیرهای تاثیرگذار وجود نداشت و به تدوین کامل تجربیات در هر سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل پرداخته نشده است. لذا این پژوهش به دلیل مهم بودن استفاده از تجربیات مدیریت استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌ها سعی در مشخص کردن و انسجام تجربیات و متغیرهای سازمانی و استفاده از آنها در هر سه مرحله با ذکر جزئیات را دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، پدیدارشناسی از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع توصیفی است. این روش بر عمق تجربیات تاکید دارد و درک ما را از تجربیات زندگی کاری و شخصی افزایش می‌دهد. این روش تحقیق نظام‌دار و دقیقی است که به جلوه‌گری و نمایاندن ادراکات

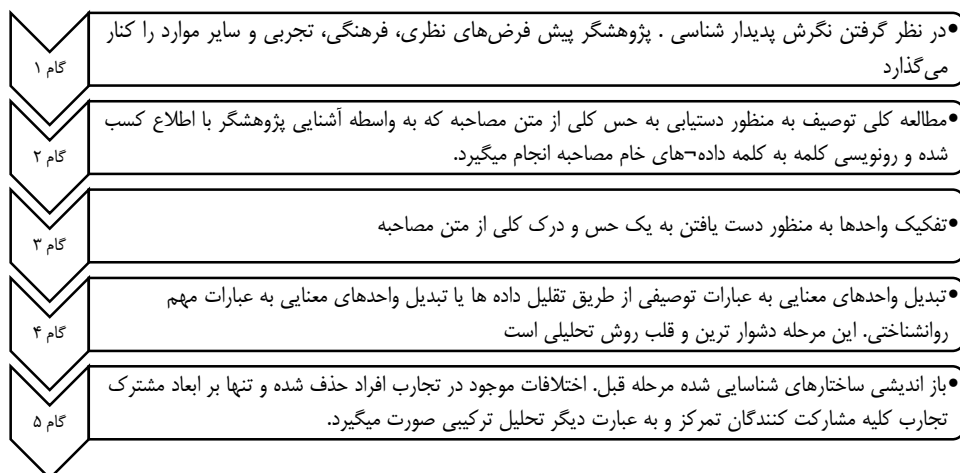


تجربه انسانی در مورد انواع پدیده‌ها می‌پردازد (قیاسوند و همکاران؛ 2012، پرهیزگار و اعتمادیان؛ ۱۳۹۷). هوسرل معتقد است پدیدارشناسی با هوشیاری در ارتباط بوده و بر مبنای معانی تجارب افراد است (Peyrovi;2005, Reiners;2012). در واقع پدیدارشناسی بررسی هوشیاری با کمک بررسی فعالیت‌های آن در مورد اشیاء، بدون فرضیه‌سازی در مورد خواستگاه اشیاء می‌باشد (Broome;2011). بنابراین پدیدار شناسان معتقدند هستی انسان تنها از آن جهت معنی‌دار است که ارتباط بین شخص و جهان، زمانی که شخص به تجربیات معنی می‌دهد ظهور پیدا می‌کند (Peyrovi;2005).

روش جیورجی جهت تحلیل داده‌ها، الگوی قدرتمندی را برای پژوهش‌گر فراهم کرده است (Anderson;2010, Miguel;2009, , Anderson;2010). این روش که از سنت هوسرل پیروی می‌کند (جیورجی؛ ۲۰۰۵) در اشاره به پدیدارشناسی به عنوان روش تحقیق چهار مشخصه را دنبال می‌کند که این مشخصه‌ها عبارتند از: توصیف، تقلیل، شناسایی ساختار یا جوهره و جهت‌مند بودن هوشیاری (Miguel;2009). اولین مشخصه به این مورد اشاره دارد که تحلیل و تفسیر بایستی متعاقب توصیف عینی شرکت‌کننده باشد نه تفسیری که ماحصل دیدگاه نظری پژوهش‌گر است. به عقیده جیورجی توصیف کردن، واژه‌ای عملیاتی است (Groenewald;2004). دومین مشخصه، تقلیل، شامل در نظر گرفتن معنا و مفهوم تجربه است، همان‌طور که در آگاهی تبلور می‌یابد (De Castro;2011). محقق بایستی از تغییر تجارب مشارکت‌کنندگان به آنچه که خود ترجیح می‌دهد، اجتناب کند (Miguel;2009). سومین مشخصه شناخت جوهره یا ماهیت پدیده است؛ بدین صورت که محقق به دنبال مشخصه‌های غیر قابل تغییر پدیده تحت مطالعه است و در نهایت چهارمین مشخصه، موضوع جهت‌مند بودن هوشیاری است. فعالیت آگاهانه و ارادی که به واسطه آن هر فردی با دنیا و اشیاء پیرامون خود ارتباط برقرار می‌کند (De Castro;2011).

**روش جیورجی برای تحلیل داده‌ها:** برخی نویسندگان در معرفی روش تحلیل جیورجی به دو بخش تحلیل فردی و تحلیل ترکیبی اشاره می‌کنند (Anderson;2012). این روش دارای مراحل است که فرایند آن در شکل شماره ۱ مراحل ۵ گانه جیورجی بیان شده است:

## نمودار ۱: خلاصه گام‌های روش جیورجی



۱. **گام نخست:** یکی از مهم‌ترین مراحل تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد تحلیل جیورجی، در نظر گرفتن نگرش پدیدارشناسی است (Giorgi;2007). در نگرش پدیدارشناسی پژوهشگر پیش فرض‌های نظری، فرهنگی، تجربی و سایر موارد را کنار می‌گذارد (Broome;2011). چنین نگرشی می‌بایست طی فرایند تحلیل داده‌ها توسط پژوهشگر رعایت شود (Broome;2011, Giorgi;2007).
۲. **گام دوم:** گام دوم در تحلیل داده‌ها، مطالعه کلی توصیف به منظور دستیابی به حس کلی از متن مصاحبه است که به واسطه آشنایی پژوهشگر با اطلاع کسب شده و رونویسی کلمه به کلمه داده‌های خام مصاحبه انجام می‌گیرد (Anderson;2010). پژوهشگر می‌بایست جهت رسیدن به حس کلی از متن مصاحبه‌ها، بارها آنها را خوانده و تلاش کند معنای تجربه مربوط به پدیده‌ی مورد نظر را از دیدگاه شرکت کنندگان درک کند (Broome;2011, De Castro;2011, Miguel;2009). به همین منظور در مرحله نخست، پژوهشگران با رونویسی کلمه به کلمه داده‌های خام، بازخوانی مصاحبه‌های رونویسی شده هم‌زمان با گوش دادن به صدای ضبط شده و مطالعه‌ی متن هر مصاحبه و برای چندین بار، فاز آشنایی جیورجی را به اتمام برسانند (Giorgi;2007).

۳. **گام سوم:** این مرحله تفکیک واحدها نام دارد. برآیند نهایی تحلیلی پدیدار شناسی، تعیین معنا/ معانی تجربه است. زمانی که پژوهش‌گر متن مصاحبه را مطالعه کرد و به حس کلی از آن دست یافت، متن مصاحبه به آنچه که جیورجی آن را واحدهای معنا یا تمایز معنا می‌نامد تغییر می‌یابد (De Castro;2011). تا بدین وسیله با داده‌ها به عنوان واحدهای قابل مدیریت رفتار شود. در این راستا چندین بار رونوشت‌ها توسط پژوهش‌گر، مطالعه و واحدهای معنایی مشخص می‌شود (Anderson;2010). هدف از این مرحله، تعیین واحدهای معنایی اولیه یا طبیعی، بر اساس توصیف شرکت‌کنندگان می‌باشد (Anderson;2010, Miguel;2010, Giorgi;1975). در حقیقت واحدهای معنایی عینی در متن مصاحبه وجود ندارند بلکه پژوهش‌گر فقط قصد دارد متن مصاحبه را به واحدهای معنایی تجزیه نماید (De Castro;2011, Giorgi;1975, Broome;2011).
۴. **گام چهارم:** تبدیل واحدهای معنایی به عبارات توصیفی از طریق تقلیل داده‌ها یا تبدیل واحدهای معنایی به عبارات مهم روانشناختی نام دارد (Miguel;2010, Broome;2011, Giorgi;2007). این مرحله قلب روش تحلیلی را تشکیل می‌دهد و از نظر جیورجی دشوارترین مرحله است (Giorgi;1985)، چون نخستین تغییر داده‌ها در فرایند تحلیل طی این مرحله صورت می‌گیرد (Broome;2011). این مرحله صرفاً شامل توصیف چگونگی تجربه موضوع و درک آن توسط مشارکت‌کننده مطابق دیدگاه وی بدون تبیین "چرایی" آن است. (Broome;2011) تبدیل واحدهای معنایی به زبان علمی اساساً طی دو مرحله صورت می‌گیرد؛ ابتدا پژوهش‌گر به زبان خویش و تا حد امکان به سادگی معنای هر واحد معنایی را توصیف می‌کند (kvali & De Castro;2011). سپس پژوهش‌گر سعی می‌کند هر واحد معنایی را به موضوع مورد مطالعه ارتباط داده و مجدداً معنای هر واحد را به زبان علمی تر بنویسد (De Castro;2011, Anderson;2010).
۵. **گام پنجم:** در مرحله نهایی تحلیلی داده‌ها، پژوهش‌گر ساختارهای خاص شناسایی شده در مرحله قبل را مورد بازاندیشی قرار می‌دهد. اختلافات موجود در تجارب افراد حذف شده و تنها بر ابعاد مشترک تجارب کلیه مشارکت‌کنندگان تمرکز و به عبارت

دیگر تحلیل ترکیبی صورت می‌گیرد (Anderson;2010). در اینجا پژوهش‌گر می‌بایستی مشخص کند چه خصیصه‌ای از ساختار خاص معرف یک حقیقت کلی است و کدام خصیصه نه. بدین ترتیب هر ساختار خاص با سایر ساختارهای خاص مقایسه می‌شود تا همگرایی‌ها و واگرایی‌ها مشخص شوند (Broome;2011).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی: به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از روش کتابخانه‌ای و مرور اسناد و همچنین مصاحبه با افراد موثر در برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک استفاده شد. جامعه آماری شامل تعداد زیادی از مدیران، مشاوران و کارشناسان گمرک ایران بودند که از میان آنها تعداد ۱۲ نفر به صورت هدف‌مند انتخاب گردید. برای سهولت در تحلیل، به هر یک از افراد یک کد (حرف p) اختصاص داده شده است. جدول زیر آمار توصیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد در بخش کیفی

R	جنسیت	پست سازمانی	شناسه	مدرک تحصیلی	مدت مصاحبه
1	مرد	مدیرکل	P1	کارشناسی ارشد	۳۵ دقیقه
2	مرد	مدیرکل	P2	دکتر	۳۸ دقیقه
3	مرد	معاون	P3	دانشجوی دکتر	۵۳ دقیقه
4	زن	معاون	P4	کارشناسی ارشد	۵۰ دقیقه
5	مرد	معاون	P5	کارشناسی ارشد	۴۱ دقیقه
6	مرد	رئیس اداره	P6	دکتر	۵۵ دقیقه
7	مرد	رئیس اداره	P7	دانشجوی دکتر	۵۰ دقیقه
8	زن	رئیس اداره	P8	کارشناسی ارشد	۳۹ دقیقه
9	مرد	کارشناس	P9	دکتر	۵۱ دقیقه
10	زن	کارشناس	P10	کارشناسی ارشد	۴۰ دقیقه
11	مرد	کارشناس	P11	کارشناسی ارشد	۴۵ دقیقه
12	مرد	کارشناس	P12	دکتر	۴۸ دقیقه

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش جیورجی، ابتدا تمامی مکالمه‌های ضبط شده به متون نوشتاری تبدیل شدند، سپس کلیه یادداشت‌های میدانی و نوآوری‌های پیاده شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. محققان در این مرحله سعی کردند که با مرور مکرر داده‌ها دید کلی نسبت به اطلاعات جمع‌آوری شده کسب کنند. در مرحله بعدی با استفاده از روش بررسی جمله

به جمله، عبارت‌های مهم و مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شدند. در مرحله اول از تجزیه و تحلیل، ابتدا با استفاده از داده‌های بدست آمده اولیه از متن مصاحبه و ترکیب کردن و مرتبط سازی هر کدام از کدها به برجسب گذاری آنها پرداخته و به فهم و درک مشترک بین آنها پرداخته می‌شود. این در حالی است که برای تعداد کدهای مستخرج هیچ محدودیتی قائل نیستیم. در این پژوهش در هر مرحله مطالب از صورت کلی تر به صورت جزئی تر در نظر گرفته شده‌اند تا جایی مطالب کاملاً دقیق تر و جزئی تر انتخاب شدند که با ۵ مقوله اصلی پژوهش مرتبط شوند. به دلیل طولانی بودن روند تحلیل تک به تک مصاحبه‌ها، و برای آشنایی مخاطب با چگونگی روند انجام مراحل تحلیل و تبدیل، دو مصاحبه (مصاحبه شماره ۳ یا P3 و شماره ۶ یا P6) را که بیشترین اشتراک را با بقیه مصاحبه شونده‌ها داشتند انتخاب و در قالب جداول زیر ارائه شدند. ضمن اینکه نتایج نهایی تحلیل ۱۲ مصاحبه انجام شده به تفکیک کدها در قالب درون مایه‌های مکاشفه آمیز در جدول شماره ۷ آورده شده است.

جدول ۳: واحدهای معنایی اولیه برگرفته شده از بخشی از متن مصاحبه مشارکت کننده (P6) و تبدیل به زبان علمی

واحدهای معنایی	تبدیل ۱	تبدیل ۲ (موضوع اصلی هر واحد معنایی)
تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک سازمان ما همزمان شده بود با برنامه‌های استراتژیک سازمان جهانی گمرک. سازمان جهانی گمرک خواستار الکترونیکی کردن فرایندهای کاری کشورها بود و شعارهای هر سال آن سمت و سو دیجیتالی کردن امور داشت. لذا می‌بایست در مرحله تدوین و اجرا این شعارهای سازمانی به صورت ارزش برای کارکنان مبدل می‌گشت و همراهی هر چه بیشتر آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر می‌شد. بنابراین ما برنامه‌های آموزشی کاربردی فراوانی برای درونی ساختن ارزش‌های سازمان برگزار کردیم. در مرحله تدوین استراتژی مسائل و فرضیات بسیاری مطرح بود. از جمله چگونه بتوانیم در کارکنان سازمان در تمامی طرح ایجاد انگیزه کنیم؟ چگونه یادآوری کنیم که دنیا به سمت الکترونیکی شدن پیش رفته و در آینده نزدیک ما هم ناگزیر به بکارگیری تجارت الکترونیک هستیم؟ در مرحله اجرای استراتژی‌ها عملاً وارد مجازی شدن امور شدیم. صادرات، واردات و ترانزیت ما الکترونیکی شده بود اما برخی مقاوت‌ها در درون سازمان و خارج از سازمان وجود داشت چرا	۱. مصاحبه‌کننده به دلیل مسئولیت‌پذیری به سازمان گمرک و تعهد به آن و با توجه به تجربه قبلی در تدوین و اجرای استراتژی، به دنبال تغییر ارزش-های سازمانی و درونی سازی آنها بوده است و بهترین راه برای این تغییر را ایجاد انگیزه و آموزش در کارکنان و مدیران می‌داند. ۲. همچنین ادامه می‌دهد که برای غلبه بر مقاومت‌ها بهترین گزینه این بود که افرادی که تغییرات شامل حال آنها می‌شود را در امر برنامه‌ریزی و اجرای آن دخیل کنیم بدین ترتیب ضمن افزایش تعهد آنها به برنامه استراتژیک موجب خود کنترلی هم می‌شود.	۱. درونی سازی شعارها و ارزش‌های جدید ۲. اهمیت آموزش در کارکنان و مدیران ۳. ایجاد انگیزه برای تغییر ارزش‌ها و خود کنترلی پرسنل

		که پدیده‌ای نوین در فرایند انجام کار بوجود آمده بود. از طرفی کارکنان از تغییرات بوجود آمده احساس آزرده‌گی و ناامیدی داشتند چرا که همه اموری که به صورت دستی و سنتی انجام شده بود اکنون کاملاً حرفه‌ای و الکترونیکی شده بود. بنابراین ما این پیش‌بینی را کرده بودیم و بسیاری از پرسنل را درگیر کار از ابتدای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تا اجرا کرده بودیم. بنابراین بسیاری از پرسنل خود کنترل شده بودند.
--	--	---

پس از بیان مصاحبه و تبدیل یک و دو مصاحبه شماره ۶ و مشخص کردن موضوع اصلی هر واحد معنایی آن برای مشخص شدن جریان کار و ارائه جزئیات بیشتر چگونگی انجام فرایند تبدیل مصاحبه به واحد معنایی، مصاحبه شماره ۳ نیز در جدول شماره ۴ ارائه می‌شود:

جدول ۴: واحدهای معنایی اولیه برگرفته شده از بخشی از متن مصاحبه مشارکت کننده ۳ (P3) و تبدیل به زبان علمی

واحد معنایی	تبدیل ۱	تبدیل ۲ (موضوع اصلی هر واحد معنایی)
ما در زمانی که مشغول تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بودیم نیازمند بررسی و ارزیابی بیشتر و همچنین دقت بیشتر در تمامی مراحل بودیم تا با اطمینان گام بعدی یعنی اجرا را برداریم در زمان اجرای استراتژی‌های طرح‌ریزی شده می‌بایست قابلیت پاسخ‌گویی سریع و واکنش به نقص‌های کار را بالا می‌بردیم و همچنین انعطاف‌پذیری بیشتری ایجاد می‌کردیم. لذا جلسات متعددی در تمامی سطوح سازمان برگزار می‌شد تا ضمن آسیب شناسی و مشخص شدن نیازمندی‌های آموزشی، شفاف سازی را در کار نیز بالا ببریم. بیشتر به دنبال خود کنترلی توسط سامانه‌های جامع گمرکی بودیم که در سال‌های آینده مطابق برنامه‌های طرح‌ریزی شده و استراتژی‌های سازمان پیش رویم. در زمان طراحی استراتژی‌ها همواره با مواردی روبرو می‌شدیم که نیازمند تعدیل بیشتر آنها برای سهل‌تر شدن تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بود از جمله می‌توان به وجود شبکه‌های کاری اشاره کرد. در گمرک برای اظهار یک کالا، افراد زیادی در واحدهای کاری مختلف می‌بایست بر روی آن کار می‌کردند. مثلاً پست‌های احراز برای مشخص شدن اهلیت صاحب کالا، پست کارشناس تعیین ارزش کالا در گمرکات اجرایی یا کارشناسان تعیین مسیر که سه نفر بودند و ... که این‌ها خود شبکه کاری همکاران را تشکیل می‌دادند. اما برای تدوین و اجرای استراتژی می‌بایست نظر این افراد را جلب می‌کردیم چرا که پست‌های آنها قرار بود حذف شود و کارها الکترونیکی شود و همین افراد به‌عنوان پست جدید کارشناس مجازی انجام فعالیت کنند و این یعنی شبکه کاری جدید. لذا	۱. مصاحبه‌کننده می‌گوید برای اجرای بهتر و مرحله قبل از آن یعنی تدوین برنامه استراتژیک نیازمند واکنش و پاسخ‌گویی سریع و انعطاف‌پذیری بودیم برای این کار باید جلسات متعددی در سطوح مختلف برگزار می‌شد. ۲. همچنین در ادامه بحث خود کنترلی با توجه به سامانه‌های گمرکی برای آینده را مطرح می‌کند که از نیازهای اساسی بوده و ارزیابان، کارشناسان، مدیران پایه و مدیران کل می‌بایست گزارش عملکرد خود را با توجه به سامانه‌های گمرک یعنی به صورت مجازی ارائه کنند.	۴. برگزاری جلسات میان دوایر برای آسیب شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ۵. ایجاد زمینه کنترل در سامانه‌های گمرکی در زمان برنامه‌ریزی استراتژیک ۶. شفافیت ارتباطات میان کارکنان و مدیران ۷. پاسخ‌گویی برخط ۸. کنترل مجازی وظایف افراد ۹. گزارش عملکرد برخط و الکترونیکی

می‌بایست ارتباطات را با این افراد بیشتر می‌کردیم تا خود کنترلی هم ایجاد شود.
--

پس از مشخص شدن واحدهای معنایی برآمده از مصاحبه‌ها، طبق جدول شماره ۵، درون مایه‌های مکاشفه آمیز مصاحبه شماره ۶ مشخص می‌شود:

جدول ۵ واحدهای معنایی، موضوع اصلی واحد معنایی و درون مایه های مکاشفه آمیز مصاحبه کننده ۶ (P6)

واحد معنایی	موضوع اصلی هر واحد معنایی	درون مایه های مکاشفه آمیز
تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ما هم‌زمان شده بود با برنامه‌های استراتژیک سازمان جهانی گمرک. سازمان جهانی گمرک خواستار الکترونیکی کردن فرایندهای کاری کشورها بود و شعارهای هر سال آن سمت و سو دیجیتالی کردن امور داشت. لذا می‌بایست در مرحله تدوین و اجرا این شعارهای سازمانی به صورت ارزش برای کارکنان مبدل می‌گشت و هم‌راهی هر چه بیشتر آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر می‌شد. در این خصوص تجربیاتی داشته‌ام، بنابراین ما برنامه‌های آموزشی کاربردی فراوانی برای درونی ساختن ارزش‌های سازمان برگزار کردیم. در مرحله تدوین استراتژی مسائل و فرضیات بسیاری مطرح بود. از جمله چگونه بتوانیم در کارکنان سازمان در تمامی طرح ایجاد انگیزه کنیم؟ چگونه یادآوری کنیم که دنیا به سمت الکترونیکی شدن پیش رفته و در آینده نزدیک ما هم ناگزیر به بکارگیری تجارت الکترونیک هستیم؟ در مرحله اجرای استراتژی‌ها عملاً وارد مجازی شدن امور شدیم. صادرات، واردات و ترانزیت ما الکترونیکی شده بود اما برخی مقاومت‌ها در درون سازمان و خارج از سازمان وجود داشت چرا که پدیده‌ای نوین در فرایند انجام کار بوجود آمده بود. از طرفی کارکنان از تغییرات بوجود آمده احساس آزردهی و ناامیدی داشتند چرا که همه اموری که به صورت دستی و سنتی انجام شده بود اکنون کاملاً حرفه‌ای و الکترونیکی شده بود. بنابراین ما این پیش‌بینی را کرده بودیم و بسیاری از پرسنل را درگیر کار از ابتدای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تا اجرا کرده بودیم و بنابراین بسیاری از پرسنل خود کنترل شده بودند.	۱. درونی‌سازی شعارها و ارزش‌های جدید ۲. اهمیت آموزش در کارکنان و مدیران ۳. ایجاد انگیزه برای تغییر ارزش‌ها و خود کنترلی پرسنل ۴. درونی‌سازی شعار سازمانی در مرحله اجرای استراتژی برانگیختن احساسات برای مشارکت بیشتر در اجرای استراتژی ۵. برگزاری آموزش برای اجرای استراتژی‌ها در حین و قبل از اجرای استراتژی-ها در مرحله کنترل استراتژیک ۶. آموزش مدیران برای اجرای برنامه استراتژی در مرحله کنترل استراتژیک	

در جدول شماره ۶ پس از مشخص شدن واحدهای معنایی برآمده از مصاحبه‌ها، درون مایه‌های مکاشفه آمیز مصاحبه شماره ۳ مشخص شده است:

جدول ۶ واحدهای معنایی، موضوع اصلی واحد معنایی و درون مایه های مکاشفه آمیز مصاحبه کننده ۳ (P3)

واحد معنایی	موضوع اصلی هر واحد معنایی	درون مایه های مکاشفه آمیز
ما در زمانی که مشغول تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بودیم نیازمند بررسی و ارزیابی بیشتر و همچنین دقت بیشتر در تمامی مراحل بودیم تا با اطمینان گام بعدی یعنی اجرا را برداریم در زمان اجرای استراتژی‌های طرح‌ریزی شده می‌بایست قابلیت پاسخ-گویی سریع و واکنش به نقص‌های کار را	۴. اهمیت برگزاری جلسات متعدد میان کلیه پرسنل سازمان در گمرکات ستادی و اجرایی در مرحله تدوین استراتژی	۷. برگزاری جلسات میان دوایر برای آسیب شناسی اجرای استراتژی در مرحله تدوین ۸. ایجاد زمینه کنترل در سامانه-های گمرکی در زمان اجرای استراتژی و بعد از آن

۹. شفافیت ارتباطات در اجرای استراتژی	۵. اهمیت کنترل مجازی از دیدگاه مصاحبه شونده در زمان اجرای استراتژی‌ها	بالا می‌بردیم و همچنین انعطاف‌پذیری بیشتری ایجاد می‌کردیم. لذا جلسات متعددی در تمامی سطوح سازمان برگزار می‌شد تا ضمن آسیب شناسی و مشخص شدن نیازمندی‌های آموزشی، شفاف سازی را در کار نیز بالا ببریم. بیشتر به دنبال خود کنترلی توسط سامانه‌های جامع گمرکی بودیم که در سال‌های آینده مطابق برنامه‌های طرح‌ریزی شده و استراتژی‌های سازمان پیش رویم. این خود کنترلی با گزارش عملکرد و گزارش سیستمی کاهایی که انجام می‌شود توسط تمامی سطوح سازمانی مانند ارزیابان، کارشناسان، روش‌های واحدها و مدیران انجام می‌شود
۱۰. پاسخگویی برخط در مرحله اجرا	۶. اهمیت شفاف سازی روابط درون و برون سازمانی در مرحله اجرا و پاسخگویی و گزارش عملکرد به صورت سامانه‌ای یا الکترونیکی در مرحله اجرای استراتژی که موجب کنترل بیشتر می‌شود	
۱۱. کنترل مجازی وظایف در مرحله اجرا		
۱۲. گزارش عملکرد برخط در مرحله کنترل استراتژی		
۱۳. گزارش سیستمی نحوه انجام کار کارشناسان و ارزیابان در مرحله کنترل		
۱۴. گزارش سیستمی عملکرد کارشناسان و ارزیابان در مرحله کنترل استراتژیک		

در ادامه تحلیل به همین ترتیب متن مصاحبه ۱۲ مصاحبه شونده تحلیل گردید و بخش‌های مشترک و تفاوت‌های مصاحبه‌ها مشخص و در نهایت ۳۲ کد درون مایه مکاشفه آمیز استخراج گردید که در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: درون مایه‌های مکاشفه آمیز استخراج شده از ۱۲ مصاحبه انجام شده *ف*به ترتیب کد و شناسه

شناسه‌ها	تبدیل ۳: درون مایه‌های مکاشفه آمیز
<i>P4,P6,P7,P9,P10,P12</i>	۱. برگزاری آموزش‌های لازم در حین تدوین استراتژی
<i>P1,P2,P6,P7,P9,P10,P12</i>	۲. ایجاد انگیزه توجه به آینده و تطبیق با شعار سازمان جهانی گمرک در مرحله تدوین استراتژی
<i>P1,P4,P5,P6,P7,P9,P10,P12</i>	۳. درونی سازی شعار سازمانی در مرحله اجرای استراتژی
<i>P1,P2,P4,P5,P6,P7,P9,P10,p12</i>	۴. برانگیختن احساسات برای مشارکت بیشتر در اجرای استراتژی
<i>P1,P2,P4,P5,P6,P7,P9,P10,p12</i>	۵. برگزاری آموزش برای اجرای استراتژی‌ها در مرحله کنترل استراتژیک
<i>P1,P2,P4,P5,P6,P7,P9,P10,p12</i>	۶. آموزش مدیران برای اجرای برنامه استراتژی در مرحله کنترل استراتژیک
<i>P3,P5,P8,P11,p12</i>	۷. برگزاری جلسات میان دوایر برای آسیب شناسی اجرای استراتژی در مرحله تدوین
<i>P3,P4,P5,P8,P11,P12</i>	۸. ایجاد زمینه کنترل در سامانه‌های گمرکی در زمان اجرای استراتژی و بعد از آن
<i>P1,P3.P4,P5,P8,P10,P11,p12</i>	۹. شفافیت ارتباطات در اجرای استراتژی
<i>P3,P12</i>	۱۰. پاسخگویی برخط در مرحله اجرا
<i>P1,P3.P4,P5,P8,P10,P11,p12</i>	۱۱. کنترل مجازی وظایف در مرحله اجرا
<i>P3,p12</i>	۱۲. گزارش عملکرد برخط در مرحله کنترل استراتژی
<i>P2,p3,P4,P5,P8,P11</i>	۱۳. گزارش سیستمی نحوه انجام کار کارشناسان و ارزیابان در مرحله کنترل
<i>P2,p3,P4,P5,P8,P11</i>	۱۴. گزارش سیستمی عملکرد کارشناسان و ارزیابان در مرحله کنترل استراتژیک
<i>P1,P7,P10</i>	۱۵. برگزاری جلسات کارکنان و مدیران برای تدوین برنامه
<i>P2,P4,P9,P10,P12</i>	۱۶. ایجاد طبیعی برخی شبکه‌های کاری در روش جدید در مرحله تدوین برنامه
<i>P1,p2,P4,P6,P7,P9,P11</i>	۱۷. ارتباط مجازی گمرک با سازمان‌های همکار در مرحله اجرا
<i>P1,P2,P4,P5,p7,P8,p9,P10,p11</i>	۱۸. ارتباطات الکترونیکی همکاران درون سازمانی در مرحله اجرا

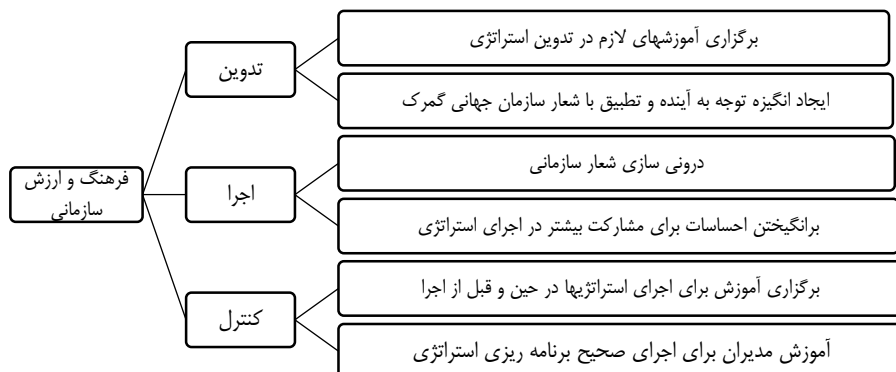


<i>P3,P4,P10,p11,p12</i>	۱۹. حذف طبیعی برخی شبکه‌های کاری در مرحله اجرا
<i>P1,P3,P5,P7,p8</i>	۲۰. برای مرحله کنترل اقدام خاصی صورت نگرفته است.
<i>P2,P4,P5,P7,P12</i>	۲۱. تعیین وظایف تدوین کنندگان و مجریان در مرحله تدوین
<i>P11,p12</i>	۲۲. تحقیق و طراحی مدل تدوین
<i>P5,p11,P12</i>	۲۳. نظرات دفاتر ستادی برای تدوین استراتژی
<i>P5,P11,P12</i>	۲۴. تحقیق و طراحی مدل اجرای استراتژی
<i>P1,P3,P6,P7,P8,P10</i>	۲۵. گزارش عملکرد تجارت خارجی کشور به صورت برخط در مرحله اجرا
<i>P1,P12</i>	۲۶. نظرات گمرکات اجرایی برای اجرای برنامه
<i>P2,P3,p4,p5,P10</i>	۲۷. مدیریت و نظارت سیستماتیک کارکنان در مرحله کنترل استراتژیک
<i>P1,p2,P6,p8,P9,p10,p12</i>	۲۸. تغییر ساختار سازمانی گمرک در مرحله تدوین
<i>P1,P11,P12</i>	۲۹. انعطاف پذیری در تفویض اختیار به گمرکات اجرایی در مرحله تدوین
<i>P1,p2,P3,p6,P7,P9,P11,P12</i>	۳۰. ارتقاء و تغییر پست سازمانی در اجرای استراتژی
<i>P1,p2,P3,p6,P7,P9,P11,P12</i>	۳۱. ایجاد پست‌های جدید و فرایندهای جدید کاری در اجرای استراتژی
<i>P1,p2,P3,P4,,P6,P7,P9,P11,P12</i>	۳۲. حذف پست‌های غیر مرتبط در مرحله کنترل

در بخش بعدی، پژوهش‌گران برای نمایش دقیق و مشخص عبارتهای استخراج شده در مرحله درون مایه‌های مکاشفه آمیز جدول شماره ۵ و مرتبط کردن عبارتها با مولفه‌ها و مقوله‌های فرهنگ و ارزش‌ها، کنترل سازمانی، ارتباطات و شبکه‌ها، عملکرد سازمانی و ساختار سازمانی آنها را در شکل‌هایی تحت عنوان خوشه بیان می‌کنند تا ضمن مرتبط کردن موضوعات با مولفه‌ها بر اساس مطالعه رفت و برگشتی مکرر در عبارات و مولفه‌ها به صورت جمله به جمله، سهولت مطالعه نیز فراهم شود. این عبارتها توصیف اساسی هر یک از متغیرها بر اساس مقوله‌ها را در قالب نمودار در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل نشان می‌دهند.

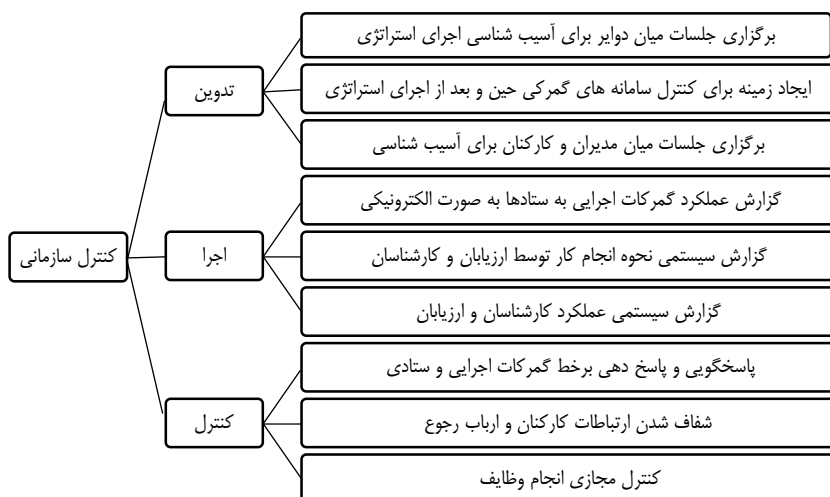
**خوشه یک؛ فرهنگ و ارزش‌های سازمانی:** این خوشه مقوله فرهنگ و ارزش سازمانی را در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک با توصیف‌های اساسی و عام نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از درون مایه‌های مکاشفه آمیز ۶ جمله در سه مرحله‌ی تدوین، اجرا و کنترل در خوشه فرهنگ و ارزش سازمانی به شکل زیر قرار می‌گیرند:

نمودار ۲: فرهنگ و ارزش سازمانی



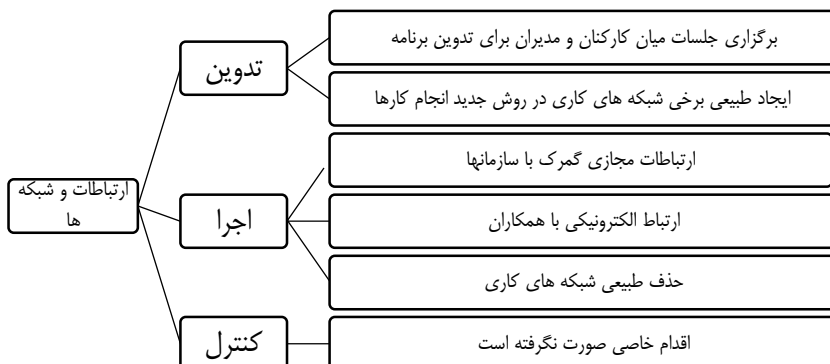
**خوشه دوم: کنترل سازمانی:** این خوشه در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، کنترل سازمانی و توصیف‌های اساسی و عام را نشان می‌دهد. در مقوله کنترل سازمانی، در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل جمعاً ۹ جمله بدست آمده در درون مایه‌های مکاشفه آمیز قرار دارند.

نمودار ۳: کنترل سازمانی



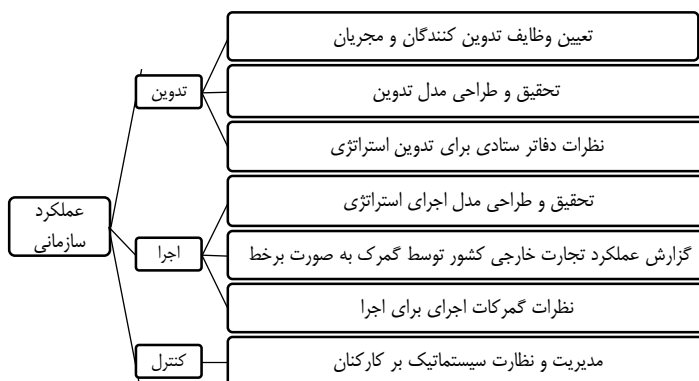
**خوشه سوم: ارتباطات و شبکه‌ها:** این خوشه در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، شش جمله بدست آمده از درون مایه های مکاشفه آمیز مقوله ارتباطات و شبکه‌های کاری سازمانی و توصیف‌های اساسی و عام را نشان می‌دهد:

نمودار ۴: ارتباطات و شبکه‌ها



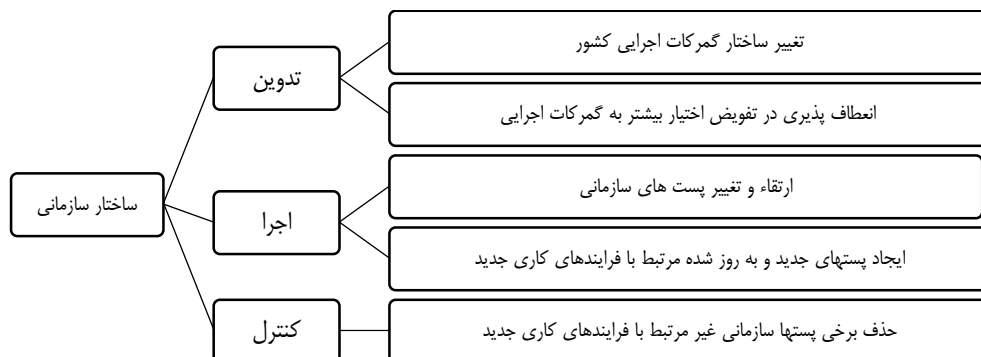
**خوشه چهارم: عملکرد سازمانی:** این خوشه در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، هفت جمله حاصل شده از درون مایه‌های مکاشفه آمیز را در مقوله عملکرد سازمانی و توصیف‌های اساسی و عام نشان می‌دهد:

نمودار ۵: عملکرد سازمانی



**خوشه پنجم: ساختار سازمانی:** این خوشه در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، پنج جمله حاصل شده از درون مایه‌های مکاشفه آمیز را در مقوله ساختار سازمانی و توصیف‌های اساسی و عام نشان می‌دهد:

نمودار ۶: ساختار سازمانی



### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استراتژیک دارای سه ضلع تدوین، اجرا و کنترل است بنابراین مدیریت استراتژیک بر تمامی متغیرهای یک سازمان تاثیرگذار است از جمله ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی و غیره. لذا با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل به روش جیورجی، ۵ خوشه شناسایی شدند که هر کدام از این خوشه‌ها خود دارای مولفه‌های بسیاری هستند. این ۵ خوشه عبارتند از: فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، ارتباطات و شبکه‌های سازمانی، عملکرد سازمانی، کنترل سازمانی و ساختار سازمانی.

در خوشه یک، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی در مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک تاثیر مهمی بر توسعه برنامه‌های استراتژیک سازمانی دارد. بدین منظور که در مرحله تدوین استراتژی از طریق برگزاری آموزش‌های لازم در حین تدوین استراتژی، ایجاد انگیزه توجه به آینده و تطبیق با شعار سازمان جهانی گمرک ایجاد انگیزه در مدیران برای نظارت بیشتر بر حسن اجرای استراتژی از طریق واگذاری اختیارات بیشتر، اجرای استراتژی از طریق مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان در اجرای استراتژی، درونی سازی شعار سازمانی، برانگیختن احساسات کارکنان و مدیران برای مشارکت بیشتر در اجرای استراتژی‌ها و کنترل استراتژی از طریق برگزاری آموزش برای اجرای استراتژی‌های سازمان در قبل از اجرا و حین اجرا، آموزش مدیران برای اجرای صحیح‌تر برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، مشارکت مدیران و برخی کارکنان کلیدی سازمان برای تدوین استراتژی بر توسعه برنامه استراتژیک سازمانی و توجه به پیشرفت آینده سازمان موثر و دارای تاثیر مثبت است. این نتیجه با نتایج کریم و کائول (۲۰۱۵)، سوسان و لوئیس (۲۰۱۸) و کوستوا و رز (۲۰۰۲) و هنینگو و مالهورا (۲۰۱۵) یکسان است.

در خوشه دو، شبکه‌ها و ارتباطات سازمانی در مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک با متغیرهای مشخص شده تأثیری مثبت بر توسعه برنامه استراتژیک سازمانی و در مجموع توسعه و تحول سازمانی دارد. این متغیرها عبارتند از: مرحله تدوین استراتژی (برگزاری جلسات میان دواير برای آسیب شناسی اجرای استراتژی، ایجاد زمینه کنترل در سامانه‌های مجازی گمرکی در زمان اجرای استراتژی‌ها و بعد از آن، برگزاری جلسات میان کارکنان و مدیران برای آسیب شناسی بیشتر و ارائه راهکار)، مرحله اجرای استراتژی (گزارش عملکرد گمرکات اجرایی به ستادی به صورت بر خط، گزارش سیستمی نحوه انجام کار به صورت سیستمی توسط کارشناسان و ارزیابان گمرک، گزارش سیستمی عملکرد کارشناسان و ارزیابان گمرک) و مرحله کنترل استراتژیک (شفاف شدن ارتباط میان کارکنان و ارباب رجوع، پاسخگویی برخط و الکترونیکی گمرکات اجرای و ستادی، کنترل مجازی انجام وظایف). این نتیجه با نتایج کریم و ویلیامز (۲۰۱۲)، هنینگو و مالهورا (۲۰۱۵) کریم و کائول (۲۰۱۵)، سوسان و لوئیس (۲۰۱۸) و کوستوا و رز (۲۰۰۲) یکسان است.

در خوشه سوم، ارتباطات و شبکه‌ها با متغیرهای: در مرحله تدوین استراتژی (برگزاری جلسات میان مدیران و کارکنان برای تدوین برنامه، ایجاد شدن طبیعی برخی شبکه‌های کاری در روش - های کاری جدید)، اجرای استراتژی (ارتباطات مجازی سازمان گمرک با سایر سازمان‌های دخیل در تجارت خارجی، ارتباطات الکترونیکی با همکاران درون سازمان و حذف خود به خودی برخی شبکه‌های کاری درون سازمان)، بر برنامه استراتژیک و توسعه و تحول سازمانی موثر بودند. در این خوشه به نظر می‌رسد کنترل استراتژیک مورد غفلت سازمان قرار گرفته است. این نتیجه با نتایج کلینام و اسپارت (۲۰۱۴)، کریم و ویلیامز (۲۰۱۲)، هنینگو و مالهورا (۲۰۱۵) کریم و کائول (۲۰۱۵)، سوسان و لوئیس (۲۰۱۸) و کوستوا و رز (۲۰۰۲) یکسان است.

در خوشه چهارم، عملکرد سازمانی در مرحله تدوین با متغیرهای (تعیین وظایف تدوین کنندگان و مجریان، تحقیق و طراحی مدل تدوین، نظرات دفتر ستادی برای تدوین استراتژی‌ها) ، در مرحله اجرای استراتژی با متغیرهای (تحقیق و طراحی مدل اجرای استراتژی، گزارش عملکرد تجارت خارجی کشور توسط گمرک به صورت برخط و الکترونیکی، نظرات گمرکات اجرایی برای اجرای استراتژی‌ها) و در مرحله کنترل استراتژیک با متغیرهای (مدیریت و نظارت سیستماتیک بر کارکنان) منجر به توسعه و تحول سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌های ساختار، عملکرد شده است. لذا دارای تأثیر مثبت در توسعه برنامه استراتژیک و تحول سازمان

است. این نتیجه با نتایج زاهر و سودا (۲۰۱۴)، کلینبام و اسپچارت (۲۰۱۴)، کریم و ویلیامز (۲۰۱۲)، هنینگو و مالهورا (۲۰۱۵) کریم و کائول (۲۰۱۵)، سوسان و لوئیس (۲۰۱۸) و کوستوا و رز (۲۰۰۲) یکسان است.

در خوشه پنجم، ساختار سازمانی در مرحله تدوین برنامه استراتژیک با متغیرهای (تغییر ساختار گمرکات اجرایی کشور، انعطاف پذیری در تفویض اختیار بیشتر به گمرکات اجرایی) مرحله اجرای استراتژی با متغیرهای (ارتقاء و تغییر پست‌های سازمانی، ایجاد پست‌های جدید و به روز شده مرتبط با فرایندهای کاری جدید) و مرحله کنترل استراتژیک با متغیرهای (حذف برخی پست‌های سازمانی غیر مرتبط با فرایندهای کاری جدید) موجب توسعه و تحول سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه‌های ساختار و عملکرد شده است. این نتیجه با نتایج زاهر و سودا (۲۰۱۴)، کلینبام و اسپچارت (۲۰۱۴)، کریم و ویلیامز (۲۰۱۲)، هنینگو و مالهورا (۲۰۱۵) کریم و کائول (۲۰۱۵)، سوسان و لوئیس (۲۰۱۸) و کوستوا و رز (۲۰۰۲) یکسان است.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و کسب و کارهای فعال تجارت خارجی با تاصی از برنامه‌ها و فعالیت‌های گمرک اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نمایند و با کسب آموزش‌های لازم ضمن همگام بودن با برنامه‌های روز دنیا در حوزه تجارت خارجی (صادرات، واردات و ترانزیت)، از خواب سرمایه در زمان تجارت و زمان بر و فرایند بر بودن ترخیص کالا جلوگیری بعمل آورند، مثلا با ایجاد برخی پست‌های تخصصی در شرکت مانند پست نماینده گمرکی به صورت تخصصی به امر تجارت خارجی وارد شوند.

به کلیه فعالان مجاز اقتصادی که فعالیت تنگاتنگی با عملکرد و استراتژی‌های گمرک دارند پیشنهاد می‌شود ضمن در نظر گرفتن ۵ مولفه مطرح شده در ۵ خوشه با سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل و با گرفتن مشاوره‌های لازم از استراتژیست‌ها و توجه به تجربیات مدیریت استراتژیک گمرک، بحث مدیریت استراتژیک را در کسب و کار خود به صورت جدی پیاده‌سازی کنند.

با استفاده از تجربیات گمرک در برخی از مراحل مدیریت استراتژیک می‌توان از تکرار اشتباهات و در نهایت شکست در مدیریت استراتژیک جلوگیری کرد. بعنوان مثال در منابع انسانی الکترونیک، اظهار الکترونیک کالا، ثبت سفارش و بخشنامه‌ها به درستی عمل کنند.

عنصری که در مدیریت استراتژیک معمولا کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ کنترل استراتژیک است که در گمرک هم کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. لذا پیشنهاد می‌شود کسب و کارها و

سازمان‌های مرتبط در تجارت خارجی مرحله کنترل استراتژیک را جدی گرفته تا از شکست برنامه استراتژیک یا مدیریت استراتژیک خود جلوگیری بعمل آورند.

**محدودیت‌های پژوهش:** متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش محدود به متغیرهای به دست آمده از ادبیات موضوعی و مصاحبه‌ها هستند لذا متغیرهای مختلف دیگری نیز وجود دارند که می‌تواند در تجربیات مدیریت استراتژیک استخراج شوند و نتایج تکمیل‌تری ارائه دهد. محدودیت دیگر پژوهش، استفاده از نظرهای خبرگان در حوزه داخل سازمان گمرک است که متأثر از میزان تخصص آنان در سازمان مربوطه است. استفاده از گروه‌های گسترده‌تری از خبرگان سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط در تجارت خارجی و حوزه مدیریت استراتژیک می‌تواند اطلاعات و متغیرهای بیشتر و دقیق‌تری را برای نتایج دقیق‌تر ارائه کند.

**پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده:** پیشنهاد می‌شود به پژوهش در خصوص تجربیات موفق و ناموفق مدیران و کارآفرینان چه در حوزه‌های مدیریتی و چه اقتصادی و... به روش جیورجی پرداخته شود تا بسیاری از مشکلات مبتلابه جامعه مشخص و مرتفع گردد.

## منابع

1. Ahammad, M.F. Glaister, K.W., & Gumes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *human resource management Review*, 30 (1), p70-100
2. Adams, Pmela. Maria Bodas Freitas, Isabel. Fontana, Roberto. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management, *Journal of Business Research*, no 97, p129-140
3. Amruha, V.N., & Geetha, S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of cleaner production*, no247, p119-131
4. Anderson V V (2010). The experience of night shift registered nurses in an acute care setting: a phenomenological study Montana State University-Bozeman, *College of Nursing journal*, no12, p115-130
5. Barley, S.R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Adm. Sci. Q.* no 35, p 61-103.
6. Broome R E (2011). Descriptive phenomenological psychological method: An example of a methodology section from doctoral dissertation San Francisco, California: *Saybrook University confrance*, p25-40
7. Bresser RKF (2010) *Strategische Management theorie, 2nd edn. Kohlhammer, Stuttgart*, p28
8. Cacciolatti, L. A., & Fearne, A. (2013). Marketing intelligence in SMEs: Implications for the industry and policy makers. *Marketing Intelligence & Planning*, no 31(1), p 4-26.
9. Chris Ogbachie. (2018). Strategic Management Practices in Africa, *Published online: 27 Jul 2018; p167-184. Permanent link to this document:*
10. Crook TR, (2008) Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strateg Manag J.* no 29(11):p1141-1154

11. De Castro A. (2011) Introduction to Giorgi's existential phenomenological research method. *Psicología desde el Caribe*. no11,p 45-56.
12. Dye R,& Sibony O (2007) How to improve strategic planning. McKinsey Q no3:p40-48
13. Emerson ,wagner mainardes, joão j. Ferreira, mario l. Raposo.(2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?.*journal business administration and management*, xvii, 1,pp14
14. G. Ogunmokun, T. Hopper, H. Mcclymont. (2005), strategy implementation and organizational performance : A study of privat hospitals, *proceedings of ABBSA conference, Australia.No5-7* , p20-28
15. Gulati, R.& Puranam, P.,(2009). Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organ. Sci.* no20,p422-440.
16. Giorgi A (2007) Concerning the phenomenological methods of Husserl and Heidegger and their application in psychology. *Collection du Cirp*. no1,p 63-78.
17. Giorgi A (2005) The phenomenological movement and research in the human sciences. *Nursing Science Quarterly*.no 18 (1),p 75-82.
18. Giorgi A (1989) One type of analysis of descriptive data: Procedures involved in following a scientific phenomenological method. *Methods.journal*.no 1 (3),p 39-61.
19. Ghiyasvandian, Sh, Emami Sigaroudi A, Nikbakht, A.(2012)“Experiences of doctoral students in nursing, related to blended learning. *10<sup>th</sup> International Conference on Knowledge, Economy and Management. Istanbul.turkey.p210-225*
20. Groenewald T. (2004) A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*. no3 (1),p 1-26.
21. Greenaway, R., (2009), Experiential learning Articles and Critiques of David Kolb’s Theory , viewed 2 July .[http: /www .reviewing.co.uk /research /experiential .learning.htm](http://www.reviewing.co.uk/research/experiential_learning.htm) no26
22. Hunger, J.D. & Wheelen, (2001), Essential of strategic management, Upper saddle river, *N.J, prentice-Hall*, 2nd Ed.p112
23. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, no25(3),p 417 456.
24. Jofre, Sergio (2019), Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *Downloaded from orbit.dtu.dk ,Department of management.p75-125*
25. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2014), *Exploring Strategy,10th ed., Pearson, London..p201-211*
26. Karim, S.,& Kaul, A., (2015). Structural recombination and innovation: unlocking intra-organizational knowledge synergy through structural change. *Organ. Sci journal*.no26,p 439-455.
27. Kostova, T.,& Roth, K., (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations. *Acad. Manag. Journal*.no 45, p215-233.
28. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2004), “Blue ocean strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 10, pp. 76-84.
29. Kleinbaum, A.M.,& Stuart, T.E.(2014).a. Network responsiveness: the social structural microfoundations of dynamic capabilities. *Acad. Manag. Perspect journal*.no 28, p353-367.
30. Levin, D., Walter, J.,& Murnighan, J.K., (2011). Dormant ties: the value of reconnecting. *Organ. Sci journal*.no 22,p 923-939.



31. Lynch, R. (2015). Strategic Management (7th ed.). Essex, UK; Pearson. Eccles, R.G. (Eds.), Networks and Organizations. *Harvard Business School Press, Boston, MA*, pp. 165-188.
32. Marianna stehnei, Inna Irtysheva, Ksenya Khaustova, yevhenila. (2017), modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise, *journal business perspectives*, vol15, issue3, pp211-223
33. Mahoney, J. T. (2012). Towards a stakeholder theory of strategic management. Towards a New Theory of the Firm (p. 110). *Barcelona: IESE Research Unit, forthcoming*. no12, p110
34. Migel K. (2009). The Lived Experiences of Prenatal Stress and Mind-Body Exercises: *Reflections of Post- Partum Women [dissertation] Texas*, p45-55
35. Nourian, Alim Mohammad and Razeh Kisemi, Maryam and Pourqaraci, Pouria and Hossein Ali Tehrani, Fatemeh, (2008), *Successful experiences and case study of strategic planning in the Meteorological Organization, 3rd International Conference on Strategic Management, Tehran*, <https://civilica.com/doc/67202>
36. Ndegwa ephantus wanjohi, (2013), strategic control systems in strategy implementation and financial performance of bamburi cement Limited Kenya, *school of business university of Nairobi*, p35
37. Moghaddasi, Alireza, & Etemadian, Sajjad (2018). Electronic Customs and Entrepreneurship, *Commercial Publishing*, Second Edition, p.27( in persian)
38. Parhizgar; Mohammad Mehdi, & Etemadian, Sajjad, (۲۰۱۸). Phenomenology of the Experiences of Transformational Leaders with Entrepreneurial Orientation and Integrative Performance in Customs Electronicization, *Organizational Behavior Studies*, Year 7, No. 1 (25), p.11( in persian)
39. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, no86(1), p25-40.
40. Prof. JAA Lazenby, (2012) strategy control, Dept of Business Management Centre for Business Dynamics, *School of Management, UFS* p12
41. Peyrovi H (2005). [Clinical Experience of Nursing Students: A Qualitative Study] *Tehran: Tehran University of Medical Sciences* (Persian).
42. Porter M. (1998). What is Strategy? in: *The strategy Reader*. Segal-Horn S., Ed. (1998). *Blackwell Publishing, Milton Keynes, UK*. p. 73-100
43. Radadi, Ali, Hassan Gholipour Yasuri, Tahmourth, Shah Hosseini, Mohammad Ali, (2014). Modeling Obstacles to Establishing a System for Controlling Business Strategies at the National Level, *Journal of Management Improvement*, Volume 8, No 3, Series 25, P 89-104( in persian)
44. Rudolf Gru" nig, & Richard Ku" hn (۲۰۱۸), *The Strategy Planning Process, Analyses, Options, Projects, is published by the registered company Springer-Verlag GmbH, DE part of Springer Nature*. p12
45. Reiners G M. (2012) Understanding the differences between Husserl's (descriptive) and Heidegger's (interpretive) phenomenological research. *Journal of Nursing and Care*. no 1 (5). p 1-3.
46. Rothaermel, F. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. *New York, NY: McGraw-Hill*. p66
47. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green

- transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, no150,p 119
48. Susan E. Lynch, Marie Louise Mors,(2018), Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks, *Long Range Planning*.no4,p1-16
  49. Steinmann H,& Schreyögg G (2005) Management, 6th edn. Gabler, Wiesbaden formal reorganization affects professional networks, *Journal Long Range Planning* . no10.p1-16  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
  50. Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, p102-118.
  51. Soda, G.,& Zaheer, A., (2012). A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strat. Manag. J.*no 33, p751-771.
  52. Stutz, F. P., & Warf, B. (2013). World Economy, The: Pearson New International Edition:Geography, *Business, Development*. New Jersey, Pearson.p110-160
  53. Tenkasi, R.V.,& Chesmore, M.C., (2003). Social networks and planned organizational change: the impact of strong network ties on effective change implementation and use. *J. Appl. Behav. Sci.*no 39, p281-300.
  54. Vogel, B., (2005). Linking for change: network action as collective, focused and energetic behavior. *Long. Range Plan.* no38, p531-553.
  55. Wheelen, T. L., & Hunger, D. I. (2008). Strategic management and business policy: Concepts and cases. *Bristol, UK; Pearson*.p85
  56. Sull,D.N.,(2005). Strategy as active waiting. *Harvard Business Review*.  
[www.hbr.org](http://www.hbr.org).
  57. Tanudiharjo,R,K.,Yun,F,N,J.,Joo,J,H,A. & Arokian,I. (2021). Investigation of Factors Impacting Lean Implementation in the Indonesian Fast-moving Consumer Goods Industry. *Operations and Supply Chain Management*. 14(2)162-172.
  58. Tawse,A. & Tabesh,P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 1-12.
  59. Wołczek, P. (2017). *Model wdrażania strategii – wnioski z badań empirycznych liderów biznesów*, Warszawa. *Handel Wewnętrzny*. ISSN 0438-5403.
  60. Wolf, C.,& Floyd, S.W., (2017). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda.*J. Manag.*(43).  
<https://doi.org/10.1177/0149206313478185>.