

## مقاله پژوهشی: شناسایی شاخص‌های جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی

امیرمسعود کروی، ناصر پورصادق<sup>۱</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۲</sup>، بهروز رضایی‌منش<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۲۸

### چکیده

لزوم انطباق سازمان‌ها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آن‌ها چنان اهمیتی یافته که سبب شده مفاهیم راهبرد و مدیریت راهبردی از موضوعات مهم محافل علمی شود. مسئله اصلی در این تحقیق جاری‌سازی راهبردهای سازمان می‌باشد. هدف از این تحقیق شناسایی شاخص‌های جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی بوده است. اجرای راهبرد به معنای بسترسازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است. روش استفاده‌شده در این تحقیق کیفی می‌باشد. در بخش کیفی از روش تحلیل تم استفاده شده است. در این تحقیق اطلاعات از هشت نفر از خبرگان شهرداری‌های تهران از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) جمع‌آوری گردید. در این تحقیق از نرم‌افزار MAXQDA برای استخراج مضامین استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد مقوله فضا‌سازی با تعداد ۵۱ کد تخصیص‌یافته در رتبه اول می‌باشد، اجراپذیرسازی با تعداد ۳۳ کد، در رتبه دوم می‌باشد. محرک‌های راهبرد با ۳۰ کد در رتبه سوم قرار دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش کیفی و الگوی فرآیندی به‌دست‌آمده، مقوله‌های انتخابی در سه مرحله فرآیندی شناسایی شده است. مرحله اول آماده‌سازی، مرحله دوم عملیاتی‌سازی، مرحله سوم مدیریت تحول، نتایج الگو نشان می‌دهد که مقوله‌های تعریف‌شده در الگوی فرآیندی به‌دست‌آمده از بخش کیفی، معنادار بوده و متغیرهای در نظر گرفته‌شده در هر بخش نیز تأثیر معناداری داشته‌اند.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد، راهبرد منابع انسانی، اجرایی کردن راهبرد.

۱. دانشجوی دکترا، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران

۲. استاد، دانشگاه دفاع ملی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) [dr.naser.poursadegh@gmail.com](mailto:dr.naser.poursadegh@gmail.com)

۳. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

دوره کنونی حیات انسان با دگرگونی‌های پرشتاب در عرصه‌های مختلف همراه است. لزوم انطباق سازمان‌ها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آن‌ها چنان اهمیتی یافته که سبب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم راهبرد و مدیریت راهبردی از موضوعات مهم مورد بحث محافل علمی شوند. در واقع، اتخاذ و اجرای راهبردهای مناسب، رمز موفقیت سازمان‌ها است و ناتوانی و قصور در این زمینه به شکست و نابودی آن‌ها منجر می‌شود (لی، ۲۰۱۵). تعیین راهبرد عبارت است از فرآیند تعیین زمینه‌های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. به عبارت دیگر راهبردها می‌بایست تحلیل‌های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روش‌ها و الگوهای تعیین راهبرد به دنبال مدیریت راهبردی، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هریک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا الگوهای مدیریت راهبردی بسیاری موجود می‌باشند که انتخاب آن‌ها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می‌پذیرد (گیوانی، ۲۰۱۵). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد شرکت‌ها به اهداف راهبردی خود دست پیدا نمی‌کنند. در حالی که مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست‌ها در مرحله جاری‌سازی آن‌ها نهفته است. مشکل واقعی، راهبرد بد نیست، بلکه مشکل، جاری‌سازی بد است. در اکتبر ۲۰۰۷ میلادی، تونی هیوارد مدیر ارشد اجرایی وقت بریتیش پترولیوم، با صراحت عنوان کرد؛ مسئله ما تدوین راهبرد نیست، بلکه جاری‌سازی آن است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸). در صورت عدم جاری‌سازی راهبردها، برنامه‌ریزی راهبردی در حد یک بازی فکری به نسبت جذاب تنزل خواهد یافت، چراکه راهبرد بدون اجرا شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. مدیران موفق می‌دانند که راهبرد، خط شروع را به آن‌ها نشان می‌دهد و فقط اجرای

راهبرد است که آن‌ها را به پایان خط می‌رساند. سازمان‌های زیادی می‌توانند برنامه راهبردی خلاقانه و جدید طراحی کنند؛ اما سازمان‌های کمی هستند که بتوانند این برنامه‌های راهبردی را به صورت موفقیت‌آمیز اجرا کنند (هربانیک، ۲۰۰۶). اجرای راهبرد به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱)؛ بنابراین پس از تدوین راهبرد، خلأیی بین تدوین برنامه راهبرد و عملیات به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین راهبرد سازمان و کسب‌وکار و عملیات باشد. مدیران نمی‌توانند به هنگام اجرای راهبرد به صورت پراکنده و بی‌هدف عمل کنند. به این دلیل که راهبرد به شدت پیچیده است، آن‌ها نمی‌توانند یک روز روی ساختار سازمانی، روز دیگر روی فرهنگ و سپس روی فرد مناسب اجرای راهبرد تمرکز کنند. آن‌ها نیاز به رهنمود یا برنامه‌ای منطقی و کلی برای لحاظ کردن متغیرهای کلیدی درگیر دارند. مدیران نیازمند تصویری کلی و نیز فهم و درک درستی از مقوله‌های اصلی و عناصر کلیدی اجرایی هستند. الگو به دنبال ایجاد چنین نقشه راهی است؛ یعنی با بهره‌گیری از مطالب بیان‌شده در مورد عوامل اجرا، درصد تعیین توالی تصمیم‌ها و اقدام‌های مورد نیاز است. داشتن الگو برای پیشبرد امور اجرایی ضروری است (هربانیک، ۲۰۰۶).

اجرای یک راهبرد به دلایل مختلف دشوار است، اما مشکل اصلی در راه موفقیت آن است که رهبران نمی‌دانند اجرای راهبرد چیست یا چگونه باید با آن برخورد کنند. بقا و تداوم سازمان‌ها و همچنین توسعه آن‌ها نیازمند درک به‌هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمان‌هایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصت‌ها می‌یابند. فناوری‌های جدید، نگرش‌های نو و روش‌های نوین، همه می‌توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً نوین را برای بازی بیافرینند. در این شرایط سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند به موقع در راهبردهای خود چرخش ایجاد نمایند (دنسون ۲۰۰۲، به نقل از میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۵۷).

مسئله اصلی در این تحقیق شکاف موجود بین تدوین راهبرد و اجرای راهبردها می‌باشد. هدف از این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای راهبردهای منابع انسانی بوده است. اجرای راهبرد به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است. در بسیاری از سازمان‌ها آن‌قدر که به تدوین راهبرد اهمیت می‌دهند، برای اجرا راهبرد اهمیت قائل نیستند، درحالی‌که راهبردها تا زمانی که به اجرا درنیایند، فاقد ارزش می‌باشند و یکی از دلایل عدم اجرای راهبردها نبودن یک الگوی مناسب متناسب با شرایط فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی کشورمان جهت اجرا می‌باشد. به‌خصوص اگر این الگوی اجرایی مربوط به اجرای راهبردهای منابع انسانی باشد، چراکه مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش‌تر دارایی‌های سازمان، یعنی منابع انسانی و کارکنانی که در سازمان به فعالیت مشغول‌اند، از مهم‌ترین و پرکاربردترین عرصه‌های دانش مدیریت می‌باشند. شهرداری‌ها به‌ویژه در سطح کلان‌شهرها به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان‌های خدمت‌رسان در شهر نیازمند سازمان‌دهی علمی و اثربخش منابع انسانی خود به‌منظور ارائه خدمات به آحاد جامعه شهری می‌باشند. شهرداری تهران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شهرداری‌های کلان‌شهرهای دنیا است که برای مدیریت آن و افزایش کارایی و اثربخشی و تبدیل به یک نهاد اجتماعی نیازمند نیروی انسانی توانمند و توسعه‌یافته و همگام و همراه با اهداف مدیریت شهری می‌باشد. وجود شرایط اقلیمی خاص، جاذبه‌های گردشگری، جغرافیای طبیعی، انسانی و سیاسی، همگی دست به دست هم داده تا بلدیة نوپای دیروز به کلان‌شهری تبدیل شود که اداره آن نیازمند تصمیم‌سازی‌های یکپارچه و خاص خواهد بود که جز در سایه مدیریت پرتلاش و هوشمند و نیز مشارکت میسور نخواهد بود. نقش کارکنان و میزان مشارکت آن‌ها در کمک به مدیریت سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار بوده و در تحولات سازمان‌ها نقش حیاتی را به عهده دارند. البته در هر تحولی چالشی برای نیروی انسانی آن سازمان اتفاق می‌افتد که باید مورد تحلیل و توجه قرار گیرد. در تحقیقات صورت گرفته در شهرداری تهران عنوان شد که هر از چند گاهی و با تغییر مدیران ارشد سازمان، کارگروهی تشکیل می‌شود و با انجام طرح‌های سنگین مالی به تدوین راهبردهای جدید می‌پردازند، اما تمام این راهبردها در مرحله اجرا انجام نمی‌شود و

در کشوری میز مسئولان باقی می ماند و فقط هزینه‌ای بی نتیجه برای سازمان باقی می ماند و موارد و مشکلاتی را جهت کم رنگ بودن اجرای راهبردهای منابع انسانی ذکر کردند که عبارت‌اند از:

۱- نبودن یک الگوی جامع که تمامی مدیران و نیروهای صف و ستاد ملزم به اجرای آن باشند، وجود ندارد و هر منطقه به صورت کاملاً سلیقه‌ای عمل می‌نماید.

۲- استفاده از نیروهای غیرمتخصص جهت تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی.

۳- با توجه به تفکر عملیاتی بودن در این سازمان و نداشتن صبر و شکیبایی جهت پیاده‌سازی راهبردها، اغلب راهبردها مطابق با برنامه از پیش تعیین شده می‌باشد و هر شخصی به فوریت با توجه به مسائل پیش آمده تصمیم می‌گیرد.

۴- با توجه به قدرت سیاسی شورای شهر تهران که برنامه‌های کلان شهرداری را تأیید می‌کند، در بسیاری از موارد با تغییر شورا، برنامه‌ها تغییر می‌کنند و با توجه به نفوذ این شورا در تغییرات مدیران، پیاده‌سازی راهبردها نیز در حاله‌ای از ابهام می‌ماند و مدیران بعدی ملزم به انجام آن نمی‌باشند.

مدیران سازمان‌ها به‌ویژه شهرداری‌ها، با بهره‌گیری از این الگو می‌توانند موانع سازمانی اجرای راهبردهای منابع انسانی را پشت سر گذاشته و به سازمان‌هایی سالم دست یابند. از آنجایی که شرایط کنونی شهرها به شدت دستخوش پیچیدگی و بحران می‌باشد، تنها رویکرد راهبردی توان روبه‌رو شدن با مسائل بحرانی این عصر و دست یافتن به راه‌حل‌های مناسب عملیاتی را دارد. در نتیجه امروزه شهرداری‌ها به تدوین و اجرای مطلوب راهبردها همت گماشته‌اند. متأسفانه پیاده‌سازی راهبردها، با موانع متعددی همراه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، موانع سازمانی بوده که شهرداری‌ها اجرای راهبرد را فاقد رویکرد اجرایی مناسب، فقدان سامانه انگیزشی مناسب، فقدان مدارک تحصیلی مناسب، فقدان سامانه پاداش مناسب، فقدان سامانه کنترل مناسب، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، تشریک مساعی غیر اثربخش، ارتباطات ناقص و ناکافی، تخصیص نامناسب منابع، ساختار نامناسب، گونه‌ای از موانع سازمانی اجرای راهبرد و عدم

سلامت سازمان می‌باشند و مانع از دستیابی به آرمان‌ها و اهداف سازمانی می‌گردند. برعکس در صورتی که مؤلفه‌های سلامت سازمانی تقویت شود، در اجرای راهبردها توفیق بیشتری حاصل شده و سازمان می‌تواند بر موانع سازمانی در پیاده‌سازی راهبردها غلبه نماید. این مهم در سایه توجه به فرهنگ سازمانی محقق می‌شود. در این صورت فرهنگ سازمانی ضمن اینکه بستر مناسبی برای اجرای استراتژی است، سبب ایجاد سازمانی سالم گردیده و به تقویت روحیه تعهد و وفاداری کارکنان کمک می‌نماید. از این رو شهرداری‌ها می‌توانند با استفاده از الگوی مطرح شده، موفقیت در اجرای راهبردها را تضمین نموده و به تحقق سازمانی سالم در پرتو فرهنگ سازمانی مشارکتی و قوی دست یابند. این امر مستلزم توجه به موانع سازمانی اجرای استراتژی و درک نقش آن در اداره مطلوب شهری است (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که اجرای نادرست استراتژی‌های سازمانی می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به سازمان وارد کند، به‌طوری‌که در بعضی از موارد وضع به‌گونه‌ای درمی‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد، بنابراین می‌توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست استراتژی‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### پیشینه نظری تحقیق

اصطلاح «راهبرد» در بخش خصوصی، به مجموعه‌ای از اقدامات طراحی و اجرا شده بیشتر توسط مدیریت ارشد به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی اشاره دارد (چندلر؛ ۱۹۸۷؛ آنسف؛ ۱۹۸۷؛ جانسون و اسچولز؛ ۲۰۰۱). در بخش عمومی، راهبرد لزوماً به‌عنوان یک «سلاح» برای شکست رقبا در رقابت محسوب نمی‌شود. در عوض این می‌تواند به‌طور گسترده به‌عنوان ابزاری برای بهبود خدمات عمومی در سراسر سازمان‌ها

۱) Chandler

۲) Ansoff

۳) Johnson and Scholes

تفسیر شود (بیون و واکر؛ ۲۰۰۴). تعریف جامعی از اجرا که به‌طور گسترده مورد پذیرش پژوهشگران باشد، وجود ندارد. یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض می‌کند که اجرا به‌طور مستقیم به‌سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه راهبردی در حرکت است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از این تعاریف متنوع عبارت‌اند از اجرای استراتژی به معنی به اجرا درآوردن تغییرات استراتژیک در سازمان است که برای پیاده‌سازی مقاصد استراتژیک ضروری است (سودرلند، ۲۰۱۰). اجرای استراتژی به فرآیند ترجمه، انتقال، هماهنگی، تطابق و تخصیص منابع استراتژی منتخب اشاره دارد (پدرسون، ۲۰۰۸). اجرای استراتژی فرآیندی است که در آن مسائل راهبردی بزرگ و پیچیده به موضوعات کوچک و ساده که قابل مدیریت باشند، تبدیل می‌شوند (هربانیک و همکاران، ۱۹۸۴). پیاده‌سازی راهبرد، فرآیند قرار دادن راهبردها در عمل است که شامل برنامه‌ریزی و ارائه خدمات، توسعه کارآیی و اثربخشی عملیات‌ها و طراحی ساختارهای سازمانی، سیستم‌های ارزیابی و فرهنگ‌های لازم برای متناسب کردن راهبرد جدید است (هیل و جونز؛ ۲۰۰۸). جنکینز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳ م) بیان کردند که اجرای یک راهبرد در یک سازمان شبیه به مبارزه با یک نبرد طولانی و خونین است. پیاده‌سازی راهبرد به‌عنوان دشوارترین فاز کل فرآیند راهبرد دیده می‌شود. اغلب نگرانی وجود دارد که مدیریت راهبردی در طول مرحله اجرا شکست خواهد خورد. همچنین ادعا شده است که کمتر از ۵۰٪ راهبردهای فرمول‌بندی شده اجرا می‌شوند. چالش‌ها و مشکلات در پیاده‌سازی راهبردها و ویژگی‌های کلیدی اجرای راهبرد موفق، به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته‌اند (آلاشو و همکاران؛ ۲۰۰۵؛ البانا و همکاران؛ ۲۰۱۵). یکی از مهم‌ترین دلایلی که این فاز را این‌قدر مشکل می‌سازد، «شکاف اجرایی» است که در آن راهبردها و اجرای آن‌ها اغلب

۱ Boyne and Walker

۲ Hill and Jones

۳ Jenkins et al

۴ Alashloo

۵ Elbanna

به‌عنوان فرایندهای به‌طور کامل متمایز در نظر گرفته می‌شوند (نوبل؛ ۱۹۹۹). بسیاری از مدیران ارشد به اندازه کافی قادر به ایجاد اسناد راهبردی هستند که موقعیت‌های موجود را تحلیل کرده و عملیات‌های راهبردی معقول را برای بهبود آن‌ها توصیف می‌کنند، اما از آنجایی که در مرحله اجرا نقشی فعال ندارند، شکاف در اجرا مانع از دستیابی به راهبردهای اجرایی مؤثر می‌شود (گنس، ۲۰۱۷).

گاورنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰ م) در نشریه خود، اصول اساسی‌ای که می‌توانند به رسیدن به یک اجرای مؤثر از راهبرد شرکت کمک کنند را مشخص می‌کند:

- **ارتباط با راهبرد از طریق کل شرکت:** کارکنان به تغییرات سازمانی که همراه با اجرای راهبرد می‌باشد، تمایل ندارند، بنابراین نیاز به برقراری ارتباط مؤثر اهداف راهبردی، موفقیت آن‌ها و همچنین تأثیر آن‌ها بر فعالیت‌های روزانه کارکنان وجود دارد.
- **دخیل بودن کارکنان در اجرای این راهبرد:** نگه داشتن ابتکار عمل در کارکنان برای یافتن راه مؤثر برای دستیابی به اهداف راهبردی، به شرکت امکان از بین بردن مقاومت کارکنان جهت تغییرات را می‌دهد.
- **تخصیص مسئولیت‌ها برای طرح‌های راهبردی:** تعریف مسئولیت‌ها و همکاری مالی کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت اهداف راهبردی دارد.
- **انطباق ساختار سازمانی:** شرکت باید ساختار سازمانی را به فرآیندهای شرکت در ارتباط با خروجی کارکنان و سیستم‌های کنترل تنظیم کند.
- **اجرای کنترل‌های مؤثر:** کنترل در روند اجرای راهبرد لازم می‌باشد و این مشکل محتوا و روش کنترل است، تمرکز نه‌تنها بر اجرای راهبرد لازم است، بلکه همچنین در ارتباط با راهبرد ارائه‌شده توسط تغییر محیط داخلی و خارجی شرکت ضروری می‌باشد.



تحقیقات توسط پتی گرو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸ م)، مینتزیبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴ م) و میلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷ م) بر روی راهبردهای نوظهور به این نکته تأکید می‌کنند که راهبردهایی که در داخل سازمان‌ها به‌طور انتقادی برای موفقیت آن‌ها و نیز محتوای واقعی آن راهبردها تدوین شده بودند، اجرا می‌شوند. در همان راستا، هربنیاک و جو یس<sup>۴</sup> (۱۹۸۴ م) بیان کردند که اجرا، به‌عنوان یک فعالیت چالش‌برانگیز، زمان بیشتری را صرف می‌کند، شامل افراد بیشتر و پیچیدگی کار بیشتر می‌شود و نیاز به تفکر متوالی و هم‌زمان را در بخشی از مدیران مسئول پیاده‌سازی دارد. اندیشمندانی همچون لی و گاه<sup>۵</sup>، موسسو ساینلان<sup>۶</sup>، استینر<sup>۷</sup> و همچنین کریستفر<sup>۸</sup> طی مطالعات خود به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان پرداخته‌اند که بر اساس نظریات آن‌ها عمده‌ترین این عوامل عبارت‌اند از: (بیک‌زاده و سید مفید، ۱۳۹۳)

- هم‌راستایی راهبردی بین سازمان و منابع انسانی
- مشارکت تیمی
- تعهد سازمانی
- مدیریت تغییر
- ارزیابی محیط
- وضعیت آموزش
- جنبه‌های فرهنگی
- توسعه فناوری

بررسی تحقیقات انجام‌شده در این حوزه حاکی از آن است که عمده این موارد به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی پرداخته‌اند و در زمینه پیاده‌سازی این عوامل اجرایی، تحقیقی صورت نگرفته است. الگوهای اجرای راهبرد، در انتخاب

---

<sup>۱</sup> Pettigrew  
<sup>۲</sup> Mintzberg  
<sup>۳</sup> Miller  
<sup>۴</sup> Hrebiniak and Joyce  
<sup>۵</sup> Lee & Gough  
<sup>۶</sup> Moses & Sinelance  
<sup>۷</sup> Stainer  
<sup>۸</sup> Chirritopher

عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، نامگذاری این عوامل، تأکید و اهمیت دادن به برخی از عوامل و چگونگی نقش این عوامل در اجرای راهبرد، شفافیت روابط متقابل بین عوامل و برآیند تأثیر کلی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، پیچیده‌تر شده‌اند (کازمی، ۲۰۰۸).

پیاده‌سازی راهبرد، فرآیند قرار دادن راهبردها در عمل است که شامل برنامه‌ریزی و ارائه خدمات، توسعه کارایی و اثربخشی عملیات‌ها و طراحی ساختارهای سازمانی، سیستم‌های ارزیابی و فرهنگ‌های لازم برای متناسب کردن راهبرد جدید است (هیل و جونز، ۲۰۰۸). جنکینز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳ م) بیان کردند که اجرای یک راهبرد در یک سازمان شبیه به مبارزه با یک نبرد طولانی و خونین است. راهبردها در دست مدیران عامل یا تحلیلگر در شرکت هستند و هنگامی که آن‌ها به‌خوبی برنامه‌ریزی می‌کنند، در برنامه خود با موفقیت روبه‌رو می‌شوند (گیو، ۲۰۱۸).

امروزه، شرکت‌ها ابزارهای راهبردی و عملیاتی زیادی را در اختیار دارند ولی هنوز هم نظریه یا چارچوبی مشخص برای یکپارچه‌سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود عملیات، به‌صورت سامانه‌ای پیوسته تبدیل شود، اما در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به‌صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم صورت می‌گیرد. تنظیم راهبرد و اتصالی که بین راهبرد و عملیات باید وجود داشته باشد، همچنان به‌صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. سازمان‌ها با استفاده از رویکرد سیستمی و با کمک ابزارهای مدیریت راهبرد و عملیات می‌توانند راهبرد را به عملیات پیوند بزنند (کیم و ماوبورگن، ۲۰۱۴).

تحقیقات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر سهمی تمرکز می‌کنند که راهکارهای منابع انسانی می‌توانند در عملکرد سازمانی و مزیت، رقابتی ایفا کنند. نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک شریک راهبردی با تأثیر در تصمیم‌گیری راهبردی منابع انسانی و سازمانی، اهمیت رو به رشدی دارد، جهانی‌سازی کسب‌وکار و تشدید فشارهای رقابتی مربوطه، به

۱) kazmi  
 ۲) Hill and Jones  
 ۳) Jenkins et al  
 ۴) Kim & Mauborgne

نقش راهبردی فزاینده‌ای برای متخصصان منابع انسانی، معطوف به همسو کردن راهکارهای منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار، منجر شده است. نقش راهبردی متخصصان منابع انسانی بر تقویت ارزش سازمانی سیستم مدیریت منابع انسانی و سهمش نسبت به دستیابی به اهداف راهبردی سازمانی تمرکز می‌کند، در میان نقش‌های راهبردی، بسیاری از نویسندگان استدلال می‌کنند که «نقش راهبردی» برای متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های امروزی محوری است (میچل و همکاران، ۲۰۱۳).

تحقیقات گسترده‌ای، به بررسی راهبردهای منابع انسانی در کشورهای مختلف پرداخته است. شواهد گسترده‌ای به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و کارکنان، پرداخته است (استانی و همکاران؛ ۲۰۱۵). عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی، برای حل و فصل مسائلی مانند مدیریت کیفیت، تولید ناب، نوآوری‌های فناورانه و تغییر فرآیند کسب‌وکار، مطرح شده است. (کانگین و همکاران، ۲۰۱۵).

با توجه به اهمیت سازگاری بین چیزی که یک نقش تظاهر می‌کند و انجام می‌دهد و تأثیر واقعی‌اش، یک نقش راهبردی برای متخصصان منابع انسانی باید با همسو کردن راهکارهای منابع انسانی با اهداف کسب‌وکار بر دستیابی به اهداف سازمانی تمرکز کند (کانر و اولریچ، ۱۹۹۶). این همسوسازی، طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها و راهکارهای منابع انسانی را ایجاب می‌کند که بهره‌وری را ارتقا داده و قابلیت‌های سازمانی مرتبط با منابع انسانی را توسعه می‌دهد (اولریچ، ۱۹۹۷؛ اولریچ و لیک، ۱۹۹۰).

درحالی‌که تحقیقات پیشین مشخص می‌کنند که نقش راهبردی ایفاشده توسط متخصصان منابع انسانی، یک جنبه حیاتی اجرای خط‌مشی مدیریت منابع انسانی است، ولیکن تحقیقاتی که نشان دهد چگونه راهبردهای منابع انسانی باید اجرایی شوند و چه عواملی در اجرایی شدن این راهبردها نقش دارند و سیر تحول از تدوین تا عملیات به چه صورت است، هنوز انجام نشده است.

### پیشینه تجربی تحقیق

اجرای راهبردی به‌عنوان بخشی از مدیریت راهبردی در شرکت، نقش مهمی در دستیابی به رفاه و رقابت ایفا می‌کند. این راهبرد، ایده‌های اساسی را به روشی که اهداف این شرکت به دست خواهد آمد، منعکس می‌کند. تعریف یک راهبرد خوب، آسان نمی‌باشد. تدوین راهبرد و اهداف مربوطه، یک فرآیند دشوار، همانند فرآیند اجرای اهداف راهبردی در برنامه کسب‌وکار می‌باشد (میسکوا و کاسوا، ۲۰۱۴).

در راستای عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد، باقری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶ م) در بررسی تداخل بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی مدیریت راهبردی در سازمان‌های عمومی نشان داد که تجزیه و تحلیل راهبردی روابط، تمام یا بخشی از ارزش‌های سازمان‌ها را در برمی‌گیرد. منابع انسانی ارزشمندترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی است. عامل انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی است. ارزیابی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آن‌ها، در برنامه‌ریزی سازمانی می‌تواند مفید باشد. تجزیه و تحلیل راهبردی نیاز به درک جامع از شبکه ارتباطات مسائل خاص دارد. رسولی‌منش و همکاران (۲۰۱۵ م) در بررسی یک چارچوب به‌منظور تسهیل اجرای راهبرد توسعه شهرستان با استفاده از کارت امتیازی نشان دادند که سهامداران و مدیریت مالی و نهادهای آنها و رهبری اثرات مثبت قابل توجهی در اجرا دارند. استریدام و همکاران (۲۰۱۸ م) در بررسی تأثیر درک تنوع عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد مؤثر در یک مؤسسه آموزش عالی نشان دادند که ارتباط معنی‌دار آماری بین تنوع و اجرای راهبرد در مؤسسه وجود ندارد و مفهوم را می‌رسانند که تنوع در میان کارکنان بر روی دستاورد موفق از اهداف راهبردی در مؤسسه مؤثر نیست. یافته‌های این مطالعه برخلاف شواهد تجربی در مطالعات مشابه هستند. ریچارد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸ م) به بررسی یک رویکرد مدل‌سازی عوامل مؤثر در

<sup>۱</sup> Bagheri

<sup>۲</sup> Rachid

مدیریت منابع انسانی راهبردی، از جمله عوامل درونی و بیرونی پرداختند. زمینه منابع انسانی یک سیستم پیچیده است.

برخی از پژوهشگران در قالب مدل، عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. مدل‌های عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را می‌توان به دو گروه کلی مدل‌های مفهومی و فرآیندی تقسیم کرد. مدل‌های فرآیندی مراحل مختلفی را که سازمان باید برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تدوین شده طی کند، نشان می‌دهند. مدل پژوهشگرانی چون نوبل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹ م)، جانسن و دیفیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۱ م)، کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵ م)، پدرسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸ م)؛ مورگان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱ م)، مک لنان<sup>۶</sup> (۲۰۱۱ م) به‌عنوان مدل‌های فرآیندی در نظر گرفته می‌شوند؛ اما مدل‌های مفهومی مدل‌هایی هستند که عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را عنوان کرده یا این عوامل را طبقه‌بندی می‌کنند. بعضی از مدل‌های مفهومی علاوه بر طبقه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. مدل‌های پژوهشگرانی چون واترمن<sup>۷</sup> (۱۹۸۰ م)، اکوموس<sup>۸</sup> (۲۰۰۳ م)، السن و اشملزر<sup>۹</sup> (۱۹۹۴ م) و میلر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷ م) در گروه مدل‌های مفهومی قرار می‌گیرند. خلاصه‌ای از مدل‌های اجرای راهبرد در جدول (۱) آورده شده است.

۱.Nobel

۲.Janssen & De Feo

۳.Kaplan&Norton

۴.Pederson

۵.Morgan-Ellis

۶.Mac Lennan

۷.Waterman

۸.Ocumus

۹.Olsen&Schmelzer

۱۰.Miller

جدول ۱: خلاصه مدل‌های اجرای راهبرد

اجزا	مدل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف سالیانه</li> <li>- تدوین سیاست‌ها</li> <li>- تخصیص منابع</li> <li>- تغییر ساختار کنونی سازمان</li> <li>- تجدید ساختار و مهندسی مجدد</li> <li>- تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی</li> <li>- کاهش دادن مقاومت‌ها در برابر تغییر</li> <li>- وفق دادن مدیران با استراتژی</li> <li>- تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبردها باشد.</li> <li>- تطبیق فرآیندهای تولید و عملیات</li> <li>- تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم کاهش دادن نیروی انسانی</li> </ul>	<p>جامع مدیریت استراتژیک دیوید (۱۳۸۴)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بررسی تضادها، سیاست‌ها و تغییرات</li> <li>- انتخاب سیستم کنترل سازمانی</li> <li>- تطبیق استراتژی ساختار و کنترل‌ها</li> </ul>	<p>چارلز میل (۱۹۹۰ م)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اداره کردن برخی از متغیرهای ملموس مانند انگیزش و تعهد کارکنان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رفتار و قدرت رهبر</li> <li>- تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد</li> <li>- پیش‌بینی منابع مالی</li> </ul>	<p>نویل (۱۹۹۹ م)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرآیند پیدایش و جوشش راهبرد</li> <li>- جاری‌سازی راهبرد</li> <li>- پایش راهبرد و کنترل راهبردی</li> <li>- هوش راهبرد و فرمان‌ها تفکر راهبردی</li> <li>- پیش‌نیازهای مدیریت راهبردی</li> </ul>	<p>لشگر بلوکی (۱۳۹۵)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهامداران</li> <li>- مدیریت مالی</li> <li>- رهبری</li> <li>- نهادهای</li> </ul>	<p>رسولی‌منش و همکاران (۲۰۱۵ م)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عوامل درونی</li> <li>- عوامل بیرونی</li> <li>- عوامل رفتاری</li> </ul>	<p>ریچارد و همکاران (۲۰۱۸ م)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همسوسازی</li> <li>- ساختار سازمانی</li> <li>- فرهنگ سازمانی</li> <li>- رهبری عوامل سیاسی</li> <li>- عوامل اقتصادی و اجتماعی</li> <li>- راهبردهای فرادستی</li> <li>- مدیریت مالی</li> </ul>	<p>مورگان و همکاران (۲۰۱۱ م)</p>

اجزا	مدل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سامانه‌ها و فرایندها</li> <li>- چشم‌انداز و اهداف</li> <li>- شاخص‌ها</li> <li>- تبدیل اهداف راهبردی به اهداف کمی</li> <li>- کنترل یکپارچگی اهداف کمی با راهبردی</li> <li>- تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه</li> <li>- کنترل یکپارچگی پروژه‌ها با راهبرد</li> <li>- تخصیص منابع</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار سازمانی</li> <li>- فرهنگ سازمانی</li> <li>- چشم‌انداز و اهداف</li> </ul>	جانسن و دیفیو (۲۰۰۱) (م)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همسوسازی</li> <li>- عوامل اقتصادی و اجتماعی</li> <li>- مدیریت و توسعه دانش</li> <li>- مدیریت مالی</li> <li>- سامانه‌ها و فرآیندها</li> <li>- برنامه عملیاتی</li> <li>- شاخص‌ها</li> <li>- تخصیص منابع</li> <li>- تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه</li> <li>- تبدیل اهداف راهبردی به اهداف کمی</li> <li>- برنامه عملیاتی</li> </ul>	کاپلان و نورتون (۲۰۰۵ م)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همسوسازی</li> <li>- عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، قوانین و مقررات و راهبردهای</li> <li>- فرداستی</li> <li>- مدیریت مالی</li> <li>- مدیریت دانش</li> <li>- چشم‌انداز و اهداف</li> <li>- راهبردها</li> <li>- برنامه عملیاتی</li> <li>- شاخص‌ها</li> <li>- تخصیص منابع</li> <li>- تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه</li> <li>- تبدیل اهداف راهبردی به اهداف کمی</li> <li>- تبدیل اهداف راهبردی به اهداف کمی</li> </ul>	پدرسون (۲۰۰۸ م)، مک لنان (۲۰۱۱ م)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین و مقررات</li> <li>- عوامل اقتصادی و اجتماعی</li> <li>- مدیریت دانش</li> <li>- سیستم‌ها و فرآیندها</li> </ul>	السن و اشملزر (۱۹۹۴) (م)

مدل	اجزا
اکوموس (۲۰۰۸ م)	- قوانین و مقررات - عوامل اقتصادی و اجتماعی - راهبردهای فرادستی - مدیریت دانش - مدیریت مالی
ریبیناک (۲۰۰۸ م)	- قوانین و مقررات - عوامل اقتصادی و اجتماعی - راهبردهای فرادستی - چشم‌انداز و اهداف - راهبردها - مدیریت دانش - فرهنگ سازمانی - ساختار سازمانی
خلیلی شوری (۱۳۹۴)، اعرابی (۱۳۸۹)	- همسوسازی - راهبردهای فرادستی
میلر و همکاران (۲۰۰۴ م)	- ساختار سازمانی - فرهنگ سازمانی - عوامل سیاسی
واترمن (۱۹۸۰ م)	- سامانه‌ها و فرآیندها (IT) - ساختار - راهبرد

در زمینه اجرای راهبردهای منابع انسانی و موانع پیاده‌سازی این راهبردها در سازمان‌ها، تحقیقات مختلفی در داخل و خارج صورت گرفته است. عربشاهی (۱۳۸۸) عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان را خودفریبی مدیران سطح بالا به‌طور جمعی درباره موقعیت سازمان، توجه مدیران به حفظ وضع موجود و موانع به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها می‌داند. صامعی (۱۳۹۰)، نیروی انسانی را یک منبع کلیدی در اجرای راهبردهای کارکردی مدیریت منابع انسانی می‌داند. آکر (۲۰۰۸ م) در بحث اجرای راهبردها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سامانه‌ها، افراد و فرهنگ تأکید دارد. برایسون (۲۰۰۸ م) نیز در بحث اجرای استراتژی، مسائل انسانی، فرآیندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق راهبردها را مطرح می‌کند. آل سیمکین (۲۰۰۰ م) به بررسی این موانع پرداخته است.



## روش‌شناسی تحقیق

هدف این تحقیق شناسایی شاخص‌های جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی بوده است. در این تحقیق نیز با بررسی گروهی از مدیران شهرداری‌های تهران، متغیرهای مؤثر شناسایی می‌گردد که می‌تواند برای تمامی مدیران در سازمان‌های مشابه در سطح کشور صادق باشد. این تحقیق از منظر هدف، یک تحقیق اکتشافی می‌باشد. این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف وضعیت فعلی متغیرهای مورد بررسی در شهرداری‌های تهران می‌پردازد. در این تحقیق برای بررسی متغیرهای تحقیق و تبیین و ارائه الگوی جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی، مدل‌ها و متغیرهای مرتبط شناسایی شده است. سپس بر اساس مدل‌های مورد بررسی بر متغیرهای تحقیق، معیارهای کلی استخراج گردید. سپس بر اساس نظر خبرگان، معیارهای نهایی در جامعه مورد مطالعه شناسایی شده‌اند. معیار انتخاب افراد، حضور در کمیته‌های تصمیم‌گیری راهبردهای کلی و منابع انسانی سازمان می‌باشد. افراد منتخب مدیران ارشد منابع انسانی، مدیر آموزش، مدیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سه نفر از اعضای تیم تدوین راهبرد شهرداری تهران بودند. پس از مرور عمیق ادبیات موضوع و با توجه به هدف و پرسش پژوهش، پروتکل و پرسش‌های باز اصلی مصاحبه طراحی گردید (جدول ۱)، همچنین با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه، ضمن تحلیل پاسخ‌ها و طرح سؤالاتی دیگر نظر و استنباط مصاحبه‌شونده را در رابطه با موضوع مورد توجه قرار دادیم و به حد اشباع از نظر پاسخ‌ها دست یافتیم.

### جدول ۱. پرسش‌های اصلی مصاحبه

۱.	لطفاً زمینه کاری خود را تشریح کنید و نظرتان راجع به اجرا و پیاده‌سازی راهبرد چیست؟
۲.	زمانی که با موضوع اجرای راهبرد مواجه می‌شوید، چه عواملی را در خود مدنظر قرار می‌دهید؟
۳.	زمانی که با موضوع اجرای راهبردهای منابع انسانی مواجه می‌شوید، چه عواملی را مدنظر قرار می‌دهید؟
۴.	به نظر شما عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای راهبرد منابع انسانی کدامند؟
۵.	به نظر شما عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر اجرای راهبرد کدامند؟
۶.	به نظر شما عوامل آماده‌سازی برای اجرای راهبردهای منابع انسانی کدامند؟
۷.	به نظر شما عوامل عملیاتی‌سازی برای اجرای راهبردهای منابع انسانی کدامند؟
۸.	به نظر شما عوامل تحول‌سازمانی برای اجرای راهبردهای منابع انسانی کدامند؟

در بخش کیفی تحقیق و با استفاده از روش تحلیل تم، از نظر خبرگان امر و متخصصینی که سال‌ها است در شهرداری‌های تهران و برخی از سازمان‌های دولتی، با این امر سروکار دارند، استفاده شده است که در نهایت منجر به استخراج و شناسایی متغیرها گردید. در این مطالعه نظرات هشت نفر از خبرگان جمع‌آوری گردید. یکی از روش‌هایی که در این گونه موارد استفاده می‌شود، روش نمونه‌گیری گلوله برفی است. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری می‌باشد که واحدهای نمونه نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌دهند. نمونه‌گیری گلوله برفی برای برآورد حجم جمعیت پنهان نیز استفاده شده است. روش نمونه‌گیری گلوله برفی در مواردی که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های مورد نظر محقق می‌باشند، به‌عنوان روش هدفمندی جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیقات کیفی انجام شده است. شمای کلی شرکت‌کنندگان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲. سیمای شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

تعداد مصاحبه	توکیب شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت
۸ مورد	دو نفر از اعضای علمی دانشگاه	دکتری - فوق‌لیسانس	۲۳ سال
	سه نفر از مدیران ارشد منابع انسانی سازمان	دکتری - فوق‌لیسانس	۱۹ سال
	سه نفر از خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت راهبردی شهرداری	لیسانس - فوق‌لیسانس	۱۶ سال

به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی، از روش تحلیل تم استفاده شده است. دو روش برای رسیدن به تم‌ها وجود دارد: روش داده‌محور یا همان روش استقرایی و روش پژوهشگرمحور یا همان روش قیاسی. در این پژوهش از روش

تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای کلارک و براون استفاده شده است و مراحل انجام کار به شرح ذیل می‌باشد:

۱. آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شده: در این مرحله بازخوانی مکرر داده‌های کیفی با هدف جست‌وجوی معانی و الگوها صورت می‌پذیرد.

۲. ایجاد کدهای اولیه: در ایجاد کدهای اولیه، نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برچسب زده می‌شود و سپس با استفاده از نام‌هایی انتزاعی‌تر، مفاهیم به دست آمده دسته‌بندی می‌شوند. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده گردید که تعداد ۸۹ کد باز میان ۲۲۱ مفهوم شناسایی شده است.

۳. جست‌وجوی تم‌ها: در این مرحله پژوهشگر به شناسایی تم‌های بالقوه می‌پردازد؛ به عبارت دیگر باید تصمیم بگیرد که کدام کدهای سطح اول را در یک دسته یا تم قرار دهد تا ارتباط معنایی درستی باهم داشته باشند.

۴. بازبینی تم‌ها: در گام بعد پژوهشگر با مرور تم‌ها و بررسی رابطه آن‌ها با کدهای سطح اول و سایر تم‌ها به نقشه تماتیک تحلیل می‌رسد و ۸۹ کد باز به دست آمده را در ۱۳ تم فرعی دسته‌بندی می‌کند (جدول ۳).

۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از دستیابی به یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها، نوبت به نام‌گذاری تم‌های اصلی می‌رسد. در این مرحله نام‌گذاری بر اساس محتویات تم و صلاحدید پژوهشگر صورت می‌گیرد که در نهایت به سه تم اصلی رسیدیم که مبنای مدل تحقیق می‌باشد.

۶. گزارش‌نویسی: در این مرحله پژوهشگر با مجموعه‌ای از تم‌های اصلی به‌طور کامل انتزاعی و منطبق با ساختار پژوهش، یک گزارش علمی تحلیلی ارائه می‌دهد. در تحلیل گزارش از نرم‌افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی استفاده شده است.

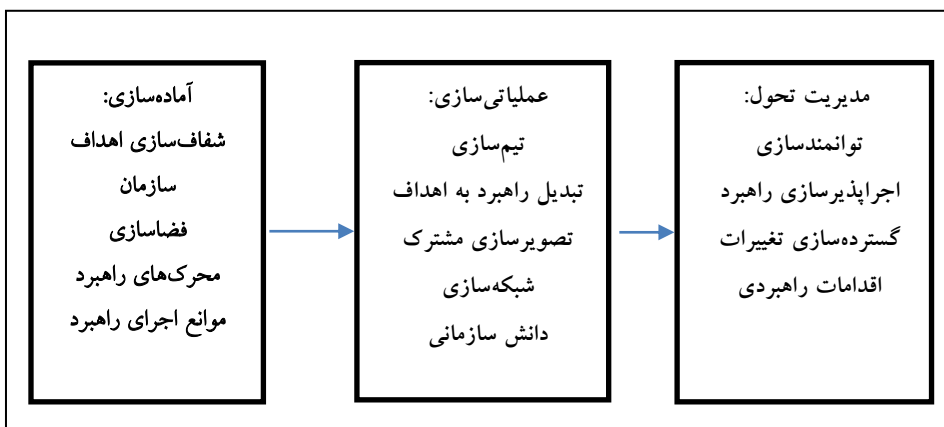
جدول ۳: فراوانی کدگذاری مقولات جاری سازی راهبردهای منابع انسانی

جمع	مصاحبه ۱	مصاحبه ۲	مصاحبه ۳	مصاحبه ۴	مصاحبه ۵	مصاحبه ۶	مصاحبه ۷	مصاحبه ۸	مصاحبه ۹
33	0	1	4	3	8	7	7	3	3
21	6	3	2	1	4	3	2	0	0
7	0	3	0	1	0	1	1	1	1
12	0	2	4	1	2	0	2	1	1
11	0	2	0	2	1	3	3	0	0
16	1	3	2	3	1	3	2	2	1
3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	1	1	0	1	0	0	0	0
11	3	0	1	0	3	0	1	1	3
51	12	7	7	9	0	6	6	4	4
13	4	0	2	2	0	1	1	3	3
30	4	4	4	3	4	3	5	3	3
8	0	3	0	1	1	0	2	1	1
221	33	29	27	26	25	31	30	20	221

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف: یافته‌های تحقیق

طبق نمودار و جدول (۳)، مقوله فضا سازی با تعداد ۵۱ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، اجراپذیرسازی راهبرد با تعداد کد ۳۳ در رتبه دوم می‌باشد. محرک‌های راهبرد با ۳۰ کد در رتبه سوم قرار دارد. بر اساس ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین مقوله‌های شناسایی شده، مدل اولیه تحقیق به صورت زیر در نظر گرفته شده است.



شکل ۱: مدل تحقیق بر اساس مقولات شناسایی شده

### ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌گردد، محقق ۱۳ مفهوم و فرد دیگر ۱۵ مفهوم ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۱۲ مفهوم مشترک هستند.

جدول ۴. وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	۱۲A=	۳B=	۱۵
	خیر	۱C=	D=0	۱
	مجموع	۱۳	۳	۱۶

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{12}{16} = 0.80$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{13}{16} \times \frac{15}{16} \times \frac{3}{16} \times \frac{1}{16} = 0.009$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.8 - 0.009}{1 - 0.009} = 0.798$$

جدول ۵- وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین ۰ تا ۰,۲
متوسط	بین ۰,۲۱ تا ۰,۴
مناسب	بین ۰,۴۱ تا ۰,۶
معتبر	بین ۰,۶۱ تا ۰,۸
عالی	بین ۰,۸۱ تا ۱

همان طور که دیده می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۸۱۷ محاسبه شد که با توجه به جدول (۵) در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

به منظور سنجش روایی از روایی صوری استفاده می شود. در روایی صوری کیفی، برای دریافت نظرات گروه هدف یا همان پاسخ دهندگان، بهتر است از طریق مصاحبه با تعدادی از پاسخگویان برای یافتن دشواری در درک عبارات و کلمات، تناسب و ارتباط مطلوب شاخص ها، احتمال وجود ابهام و برداشت های نارسا از عبارات یا وجود نارسایی هایی که ممکن است در معانی کلمات وجود داشته باشد، انجام شده است. همچنین روایی مدل از معیار فورنل و لارکر انجام شده است. در مجموع با تأیید روایی همگرا و روایی واگرا، روایی کلی مدل اندازه گیری نیز مورد قبول واقع می گردد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به مصاحبه های انجام شده و نظرات به دست آمده از خبرگان، در نهایت ۱۳ مقوله استخراج شده است که این مقوله ها بر اساس شناختی که خبرگان نسبت به جاری سازی

راهبرد منابع انسانی داشته‌اند، به دست آمده است. نتایج تحقیق نشان داد مقوله فضا سازی با تعداد ۵۱ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، اجراپذیرسازی راهبرد با تعداد کد ۳۳ در رتبه دوم می‌باشد. محرک‌های راهبرد با ۳۰ کد در رتبه سوم قرار دارد. بر اساس یافته‌های مرحله پژوهش کیفی و الگوی فرآیندی به دست آمده، مقوله‌های شناسایی شده در سه مرحله فرآیندی شناسایی شده است که در مرحله اول، آماده‌سازی، شامل شفاف‌سازی اهداف سازمان، فضا سازی، محرک‌های راهبرد، موانع اجرای راهبرد؛ مرحله دوم عملیاتی سازی، شامل تیم سازی، تبدیل راهبرد به اهداف، تصویرسازی مشترک، شبکه سازی، دانش سازمانی؛ مرحله سوم مدیریت تحول، شامل توانمندسازی، اجراپذیرسازی راهبرد، گسترده سازی تغییرات و اقدامات راهبردی بوده است. در بازارهای رقابتی، منابع انسانی شرکت‌ها، نقش مهمی در آینده شرکت‌ها دارند. منابع انسانی دارای ویژگی‌های زیر هستند: ارزشمند، کمیاب، غیر قابل انطباق و دارای مزایای پایداری. مدیران، ارزشمند هستند و تأثیر بنیادی را بر روی راهبرد عملکرد شرکت دارند. در پیاده‌سازی راهبرد، بهره‌وری یک مسئله اساسی است: همواره در تصمیم‌گیری‌ها باید سؤال کرد که آیا این اقدام نمی‌تواند با صرف میزان کمتری از منابع انجام پذیرد؟ چنانچه تأمین برخی از منابع با عدم قطعیت همراه باشد، این امر باید قبل از مرحله پیاده‌سازی مورد ملاحظه قرار گرفته و اقدامات لازم در جهت کاهش ریسک به میزان قابل قبول انجام گیرد، در غیر این صورت سازمان ممکن است در کشاکش پیاده‌سازی راهبرد با غافل‌گیری مواجه گردد. منابع انسانی نیز از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در پیاده‌سازی راهبرد است. این امر شامل مدیران، کارشناسان و سایر افراد کلیدی در این مرحله است. برای پیاده کردن یک راهبرد باید ساختار منابع انسانی متناسب با اهداف و شرایط اصلاح شود و بدین ترتیب دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم فراهم گردد. با آدم‌های کوچک نمی‌توان کارهای بزرگ انجام داد. پیاده‌سازی راهبرد به قابلیت‌های انسانی مناسب خود نیاز دارد و در صورت تأمین نشدن این مهم، موفقیت امکان‌پذیر نخواهد بود.

کارآیی و اثربخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. طبیعی است که هر قدر سازمان‌ها و مؤسسات و بنگاه‌های

اقتصادی، وسیع‌تر، گسترده‌تر و متنوع‌تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می‌شود؛ بنابراین مدیران باید به دانش و بینش لازم برای حل مشکلات احتمالی این عامل پیچیده و حساس مجهز شوند. برنامه‌ریزی موفق مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان شناسایی درست نیازهای منابع انسانی یک سازمان، تعریف می‌شود. سازمان‌ها باید برای پاسخگویی به این نیازها، اقدامات مناسبی را در نظر بگیرند. کارآیی و اثربخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. طبیعی است که هر قدر سازمان‌ها و مؤسسات و بنگاه‌های اقتصادی، وسیع‌تر، گسترده‌تر و متنوع‌تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می‌شود؛ بنابراین مدیران باید به دانش و بینش لازم برای حل مشکلات احتمالی این عامل پیچیده و حساس مجهز شوند.

با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی هستند و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها است که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند، بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های راهبردی منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه، لازمه شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسوسازی و پیوند راهبردها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است. در این راستا باقری (۲۰۱۶ م) نشان داد، تجزیه و تحلیل راهبردی روابط، تمام یا بخشی از ارزش‌های سازمان‌ها را در برمی‌گیرد. منابع انسانی ارزشمندترین عامل تولید و منبع اصلی



مزیت رقابتی هستند. عامل انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی است. ارزیابی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آن‌ها، در برنامه‌ریزی سازمانی می‌تواند مفید باشد. تجزیه و تحلیل راهبردی نیاز به درک جامع از شبکه ارتباطات مسائل خاص دارد. امینی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند همسوسازی عناصر سازمانی با مقوله همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون‌سازمانی)؛ مقوله همسوسازی کارکردها (عوامل فرآیندی) و مقوله تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی)؛ در کنار مقوله اصلی تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی)، بر اجرای راهبرد تأثیرگذار است. رسولی‌منش و همکاران (۲۰۱۵ م) نشان دادند که سهامداران و مدیریت مالی و نهادینه‌ها و رهبری، اثرات مثبت قابل توجهی در اجرا دارند. گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که موانع مدیریتی، موانع برنامه‌ریزی، موانع فردی، موانع سازمانی و درنهایت موانع محیطی بر اجرای راهبرد تأثیرگذار هستند. امیدی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند مدیران، مسئولان و کارکنان سازمان‌ها از مهم‌ترین منابع انسانی تأثیرگذار در فعالیت هر سازمان محسوب می‌شوند و عملکرد آن‌ها عملکرد دیگر نیروهای انسانی و بهره‌وری کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علوی متین (۱۳۹۴) نشان داد که راهبرد منابع انسانی بانک مهر اقتصاد شعب تبریز، به‌صورت ثانویه می‌باشد و راهبرد تأمین نیروی انسانی، به‌صورت راهبرد سنتی تأمین، راهبرد آموزش و توسعه به‌صورت راهبرد توسعه عمومی، راهبرد ارزیابی عملکرد، به‌صورت راهبرد استانداردسازی، راهبرد جبران خدمت و پاداش، به‌صورت راهبرد مهارتی پاداش، راهبرد ارزیابی روابط کارکنان، به‌صورت راهبرد حمایتی می‌باشد. شایق (۱۳۸۷) نشان داد عدم هماهنگی عوامل بستر ساز نظیر تعهد بی‌بدیل همه مدیران و مسئولین ارشد سازمان در پذیرش و اجرای این برنامه، عدم آمادگی لازم آموزشی و فرهنگی نیروهای انسانی، عدم وجود ساختار و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و عدم تعریف درست فرآیندهای کسب و کار سازمان بر اجرای راهبرد تأثیرگذار است. استریدام و همکاران (۲۰۱۸ م) نشان دادند که ارتباط معنی‌دار آماری بین تنوع و اجرای راهبرد در مؤسسه وجود ندارد و این مفهوم را می‌رسانند که تنوع در میان

کارکنان بر روی دستاورد موفق از اهداف راهبردی در مؤسسه موثر نیست. ریچارد و همکاران (۲۰۱۸ م) نشان دادند، تصمیمات بخش منابع انسانی شرکت برای موفقیت درازمدت شرکت ضروری است؛ به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی تنها به‌عنوان یک هدف شرکت ارائه نمی‌شود، بلکه یک ضرورت انسانی است. نتایج بررسی نشان داد که عامل فرهنگی در توسعه فعالیت‌های منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. دیوید و همکاران (۲۰۱۴ م) نشان دادند که برخی از محدودیت‌ها مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرصت‌ها و عوامل روانی و فرصت‌ها، بر انتخاب مدل اجرای راهبرد، تأثیر دارند و برخی مدل‌ها در محیط‌های پیچیده، امکان‌پذیر نمی‌باشند. رادوموسکا (۲۰۱۸ م) نشان دادند بین روابط نقشه راهبرد و تغییرات در ساختار سازمانی و سیستم مدیریت (ازجمله ارتباطات غیررسمی، یک سیستم انگیزه یا نظم در اندازه‌گیری پیشرفت در پیاده‌سازی) با پیاده‌سازی راهبرد رابطه معناداری وجود دارد. هیواری (۲۰۱۶ م) نشان داد اهمیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مدیریت پروژه سازمانی مؤثر است. هر دو مدیریت ارشد و مدیریت پروژه سازمانی بر اهمیت ارتباطات تأکید دارند. بدون شک بقا، دوام و تعالی سازمان‌ها در سایه آمادگی آن‌ها جهت مواجهه مناسب با تحولات محیطی تحقق می‌یابد و سازمان برای چنین چالشی مهیا نمی‌شود، مگر آنکه قبل از هر چیز، کنشگران درونی و نیروی انسانی سازمان، آمادگی مواجهه شایسته با تغییر را داشته باشند. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده‌اند، سازمان‌ها در معرض چالش‌های متعددی قرار دارند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش منابع انسانی است؛ بنابراین آموختن و تربیت نسل جدیدی از متخصصان منابع انسانی در سازمانی موفق‌تر است که بتواند راهبرد خود را با بهترین روش اجرایی پیاده‌سازی کند. البته نباید فراموش کرد که یک راهبرد ضعیف حتی با بهترین اجرا هم نمی‌تواند به‌خوبی پیاده‌سازی شود. در نتیجه پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی به موارد زیر توجه کنند:

- مدیران ارشد باید از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها حمایت کنند.
- برگزاری دوره‌ها برای آشنایی مدیران با نحوه پیاده‌سازی و مشخص کردن نقشه راه راهبردی.

- مدیران باید سعی کنند از توانایی کارمندان در مراحل مختلف برنامه‌ریزی‌ها و اجرای راهبرد و تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند.
- سازمان باید به صورتی برنامه‌ریزی کند که کلیه کارکنان در امور اجرایی دخالت داشته باشند نه اینکه به صورت عمودی باشد و فقط مختص مدیران باشد.
- از روش‌های متنوع برای ارتقاء و تعهد و انگیزه مدیران و کارکنان در جهت تحقق جاری‌سازی استراتژی منابع انسانی استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود افرادی تحت عنوان سفیر راهبرد در هر واحد سازمان بر روند اجرای راهبردهای منابع انسانی نظارت نمایند و گزارش‌ها را به تیم اجرایی راهبرد سازمان ارائه نمایند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. فارسی

- اعرابی، سید محمد و حقیقت ثابت، حسین، (۱۳۸۹)، *استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات*، تهران، انتشارات مهکامه با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.
- امید، محمدرضا؛ عسکری، حشمت‌الله و امیدی، نبی، (۱۳۹۵)، اولویت‌بندی عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی نیروی انتظامی با استفاده از تصمیم‌گیری چندشاخصه، *فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی*، ۳۹، ۱۰۴-۸۵.
- امینی آلاشتی، احمدعلی و اعرابی، سید محمد، (۱۳۹۵)، ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران، *فصلنامه مدیریت توسعه*، ۳۴، ۲۳-۹.
- بیکزاده، جعفر و سید مفید، علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۹، ۱۰۱-۷۲.
- خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۹۴)، *درنگی بر مدیریت و استراتژی*، تهران: انتشارات آترا.
- دنیسون، براون، (۲۰۰۰)، *مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل*، ترجمه امیر میرسپاسی، انتشارات مهکامه، چاپ اول.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ قره‌باغی، نسترن و بهپور، الهام، (۱۳۹۱)، ارائه مدلی مفهومی به‌منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان، *چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری*، مشهد مقدس.
- شایق، سید علی، (۱۳۸۷)، چالش‌های اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی، *اولین کنفرانس پتروشیمی ایران*، تهران.
- علوی متین، یعقوب، (۱۳۹۴)، شناسایی و تدوین استراتژی مناسب منابع انسانی بانک مهر اقتصاد شعب تبریز، *اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار*، گیلان.
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین و صفری، حمیدرضا، (۱۳۹۴)، شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران، *فصلنامه مدیریت مطالعات ورزشی*، ۳۱، ۱۳-۳.
- لشکربولوکی، مجتبی، (۱۳۹۵)، *منا مدل دیاموند*، <http://lashkarbolouki.com/diamond>
- مشیکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خدادادحسینی، سید حمید و کردنائیج، اسدالله، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، شماره ۱، دوره ۲۰، ۱۳۰-۱۰۳.
- مظلومی، نادر و متولی، علی، (۱۳۹۱)، الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۶۷، ۴۵-۱۹.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران، میر، چاپ نوزدهم.

- Ansoff, H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management"", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 449-461.
- Akter, Shahriar, Samuel Fosso Wamba b, Angappa Gunasekaran c,n, Rameshwar Dubey d, Stephen J. Childe.(20۰۸).*How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?*
- Bagheri Jalil. (2016). Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, 12 September 2016, Pages 430-438
- Bryson, J. M., Berry, F. S., and Yang, K. (2۰۰۸). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40, 495-521
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure*: chapters in the history of the American industrial enterprise. USA: Beard Books.
- Clarke, v., & Braun, v. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2),77-101
- David B. Zoogah, Richard B. Zoogah (2014), *Experimenting with Resource Strategy*: Experimental Analysis and Strategic Human Resources Management Research in Africa, in David B. Zoogah (ed.) *Advancing Research Methodology in the African Context: Techniques, Methods, and Designs* (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 10) Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 53
- De Feo, J. A. & Janssen, A. (2001). *Implementing a Strategy Successfully*, *Measuring Business Excellence*, 5(4), pp.4-6
- De Wit, B. & Meyer, R. (2004). **STRATEGY: Process, Content**, Context, 3 rd Edition. London, Thomson.
- GENC, ELIF. (2017). **STRATEGY IMPLEMENTATION, ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE IN TURKISH LOCAL GOVERNMENT**, Management, Employment and Organization Section of Cardiff Business School, Cardiff University
- Giovanni Gavetti.(2015).*Cognition and Strategy* (Advances in Strategic Management), Hardcover – January 1, 1718
- Gweh Bonekeh Belidus.(2018).THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE GROWTH OF SMEs, *International Business Administration* April 2018
- Hr ebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics*, 35, pp. 12-31
- Hr ebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1986). *The Strategic Impotence of Managing Myopia*. Sloan Management Review, 28(1), pp. 5-14
- Hyvari Irja," The effective company strategy implementation Procedia ", *Social and Behavioral Sciences*, Volume 226, 14 July 2016, Page 108-115
- Kazmi, Azhar (2008). A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context, *Management Decision*, 46(1), pp. 1564-1581
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard business review Press*
- Lee, T. W., & Steers, R. M. (2017). Facilitating effective performance appraisals: *The role of employee commitment and organizational climate*. In Performance measurement and theory (pp. 75-93). Routledge.
- Li, Yang; Guohui, Sun & Eppler, Martin (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. *Institute of Corporate Communication*, University of Lugano, Switzerland
- Mitchell. rebecca, shatha obeidat, mark bray.(2013).the effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices, *Human Resource Management*, november–december 2013, vol. 52, no. 6. pp. 899–921
- Mac Lennan. Andrew (2011). Strategy Execution: **Translating Strategy into Action in Complex Organization**, Routledge, New York.
- Morgan-ELLIS.j.: Alexander, V. D.: Cronin, A.: Dickinson, M.: Fielding, J.: Slency, J, & Thomas, H. (2011).Triangulation and Integration: Processes, Claims and Implications. *Qualitative Research*,6(1),pp.45-59
- Miller. S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), pp. 557-602
- Mintzberg. H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72(1), pp. 107-114
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), pp. 119-134
- Rachid Belhaj and Mohamed Tkiouat.(2017).A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data, Article (PDF Available) in *American Journal of Applied Sciences* 14(2):286-293 · February 2017 with 5,634 Reads
- Okumus. F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 13(7), pp. 338-372
- Pedersen, Kasper Linde (2008). *Cracking the code of Strategy Execution*. Department of Innovation and Organization Economics, Copenhagen Business School, Master Thesis.
- Pettigrewm, A.M.(1992). The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*. 13 (52), pp.5-16
- Rachid Belhaj and Mohamed Tkiouat.(2017).A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data, Article (PDF Available) in *American Journal of Applied Sciences* 14(2):286-293 · February 2017 with 5,634 Reads
- Radosmoska, Joanna (2018). *The Concept of Sustainable Strategy Implementation*. Available on the:www.mdpi.com
- Rasoolimanesh S.Mostafa, Mastura Jaafar, Nurwati Badarulzaman, T. Ramayah “Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard” *Habitat International* 46 (2015) 156-16

- Stannie, Onalenna Seitio-Kgokgwe Robin Gauld Philip C. Hill Pauline Barnett, (2016)," Understanding human resource management practices in Botswana's public health sector ", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 30 Iss 8 pp. 1284 – 1300
- Schmelzer, C. D. & Olsen, M. D. (1994).Data Based Strategy Implementing Framework for Companies in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), pp. 347-359
- Soderland, Otto (2010).*Strategy Implementation in Inter-Organizational Collaboration*: Comparrison of Cases with Deliberate and Emergent Starategies, Helsinki University of Tecnology.
- Strydom K., C.J.S.Fourie "The perceived influence of diversity factors on effective strategy implementation in a higher education institution", *Journal of Heliyon*, Volume 4, Issue 4, April 2018
- Waterman, R.H.: Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980).*Structure is Not Organization*, Business Horizins, 23(3), june, pp.14-2

