



بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی

امیرمسعود کروبى^۱

ناصر پورصادق^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۲/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۷ جمشید صالحی صدقیانی^۳

بهروز رضایی منش^۴

چکیده

کارآیی و اثربخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. هم‌سوسازی و پیوند استراتژی‌ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند اجرایی شدن برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است. مساله اصلی در این تحقیق میزان اثرگذاری عواملی است که باعث می‌شوند شکاف موجود بین تدوین و جاری شدن استراتژی‌ها از بین برود. هدف این تحقیق بررسی تاثیر عوامل موثر بر جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی بوده است. جامعه آماری این تحقیق را ۹۹۰ نفر از کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان، مدیران شهرداری‌های تهران تشکیل داده است در نهایت ۲۷۷ پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفته است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار smart.PLS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۵۷۹ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. تمامی متغیرهای شناسایی شده در مدل، معنادار بوده‌اند و روابط بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زای مدل نیز معنادار بوده است و متغیرهای در نظر گرفته شده در هر بخش نیز، تاثیر معناداری داشته‌اند.

کلمات کلیدی

استراتژی، استراتژی منابع انسانی، اجرایی کردن استراتژی

۱- گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. Amir_karrobi@yahoo.com

۲- گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) dr.naser.poursadegh@gmail.com

۳- گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. sadaghiani@atu.ac.ir

۴- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. rezaeemanesh@gmail.com

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر فشارهای محیطی متعددی برای تغییر قرار دارد. لزوم انطباق سازمان‌ها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آنها چنان اهمیتی یافته که سبب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم استراتژی و مدیریت استراتژیک از موضوعات مهم مورد بحث محافل علمی شود. در واقع، اتخاذ و اجرای استراتژی‌های مناسب رمز موفقیت سازمان‌هاست و ناتوانی و قصور در این زمینه به شکست و نابودی آنها منجر می‌شود (لی، ۲۰۱۵،^۱). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد شرکت‌ها به اهداف استراتژیک 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 استراتژی بد نیست بلکه مشکل، جاری سازی بد است. در اکتبر ۲۰۰۷ تونی هیوارد مدیر ارشد اجرایی وقت بریتیش پترولیوم با صراحت عنوان کرد مسئله ما تدوین استراتژی نیست بلکه جاری سازی آن است. (کاپلان و نورتن،^۲ ۲۰۰۸) در صورت عدم جاری‌سازی استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری نسبتاً جذاب تنزل خواهد یافت، چراکه استراتژی بدون اجرا شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. (هریانیک،^۳ ۲۰۰۶)، اجرای استراتژی که به زعم اغلب صاحب نظران، مرحله عملی مدیریت استراتژیک است (تان،^۴ ۲۰۰۴)، مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژی‌ها، ایجاد یک ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران می‌نماید. اجرای استراتژی ایجاب می‌کند سازمان‌ها هدف‌های سالانه در نظر بگیرند، سیاست‌ها را تعیین کنند، در کارکنان انگیزه ایجاد نمایند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهند که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. سازمان‌هایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصت‌ها می‌یابند. تکنولوژی‌های جدید، نگرش‌های نو و روش‌های نوین، همه می‌توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً نوین برای بازی بی‌آفرینند. در این شرایط سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند به موقع در استراتژی‌های خود چرخش ایجاد نمایند (دنيسون^۵ ۲۰۰۰، به نقل از میرسپاسی ۱۳۸۹: ۵۷). فرآیند مدیریت استراتژیک در برگزیده سه مرحله می‌شود: تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها برای تدوین استراتژی مکاتب و شیوه‌های گوناگونی وجود دارند ولی اکثر شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌ها با مشکل مواجه هستند. محققین برخی دلایل ناکامی شرکت‌ها در اجرای استراتژی را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده اند:

۱- مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی: اگر کارکنان یک سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند استراتژی سازمان را به درستی درک نکنند، نمی‌توان انتظار داشت استراتژی‌ها تحقق یابد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

۲- مانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان با استراتژی: اگر اجرای استراتژی تنها برای مدیران دستاورد و منفعت به دنبال داشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت کارکنان آن را اجرا نمایند.

۳- مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد: اجرای استراتژی بدون حمایت همه‌جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد شد.

۴- مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم: اغلب سازمان‌ها فرآیندهای جداگانه‌ای برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بودجه‌بندی دارند. نمی‌توان انتظار داشت که استراتژی‌های سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند (عبداللهی، ۱۳۸۸: ۴۹).

تامپسون و همکارانش^۶ (۲۰۰۵) نیز عواملی را برای موفقیت در اجرای استراتژی معرفی نموده‌اند که عبارتند از سازماندهی تلاش‌های کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه بندی، اجرای رویه‌های تسهیل‌گر، بهبود مستمر، نصب سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی، انگیزش افراد، ارتباط برقرار کردن بین پاداش و درنهایت، به‌کارگیری رهبری درونی می‌باشند. فقدان هر یک از موارد ذکر شده، می‌تواند در مسیر اجرای استراتژی‌ها در سازمان خلل ایجاد کند (قلیچ لی، ۱۳۸۶: ۳۱).

امروزه یکی از چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و اجرای صحیح آنها می‌باشد. متأسفانه موانع متعددی، اجرای استراتژی‌ها را با مشکل روبه‌رو کرده‌است. شناخت این تنگناها جهت دستیابی به سازمان‌های موفق که به توسعه و شهرت سازمانی می‌اندیشند، ضروری به نظر می‌رسد. از دیگر سو، فقدان ساختار سازمانی مناسب، تشریک مساعی غیراثربخش، تخصیص نادرست منابع و نیز سیستم کنترل، پاداش و انگیزش نامناسب از موانع سازمانی پیاده‌سازی استراتژی‌ها است (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۱). در حوزه اجرای استراتژی، الگوی غالبی که بتواند عوامل مؤثر و تعامل میان آنها را به‌خوبی تبیین کند، اندک است. در حوزه اجرای موفق استراتژی، ادبیات نظری چندانی وجود ندارد و اندک مطالعات نیز در کشورهای خارجی صورت گرفته که موارد دخیل در اجرا را پوشش نمی‌دهند و همچنین روابط میان این متغیرها را نیز به‌خوبی تشریح نمی‌کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). مساله اصلی در این تحقیق شکاف موجود بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی‌ها می‌باشد. هدف از این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی و میزان تاثیرپذیری هر یک از این عوامل در پیاده‌سازی استراتژی‌ها می‌باشد. اجرای استراتژی به معنای بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال از مرحله تدوین به مرحله عملیات است. در بسیاری از سازمان‌ها آنقدر که به تدوین استراتژی اهمیت می‌دهند برای اجرا استراتژی اهمیت قائل نیستند در حالی که استراتژی‌ها تا زمانی که به اجرا در نیایند فاقد ارزش می‌باشند و یکی از دلایل عدم اجرای استراتژی‌ها

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

نبودن یک الگوی مناسب متناسب با شرایط فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی کشورمان جهت اجرا می‌باشد به خصوص اگر این مدل اجرایی مربوط به اجرای استراتژی‌های منابع انسانی باشد چرا که مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش ترین دارایی‌های سازمان یعنی منابع انسانی و کارکنانی که در سازمان به فعالیت مشغولند، از مهم ترین و پرکاربردترین عرصه های دانش مدیریت می‌باشد. شهرداری‌ها به ویژه در سطح کلان شهرها به عنوان بزرگترین سازمان‌های خدمت رسان در شهر نیازمند سازماندهی علمی و اثر بخش منابع انسانی خود به منظور ارائه خدمات به آحاد جامعه شهری می‌باشد. شهرداری تهران به عنوان یکی از بزرگترین شهرداری‌های کلان شهرهای دنیا است که برای مدیریت آن و افزایش کارایی و اثر بخشی و تبدیل به یک نهاد اجتماعی نیازمند نیروی انسانی توانمند و توسعه یافته و همگام و همراه با اهداف مدیریت شهری می‌باشد. 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 پروژه‌های سنگین مالی به تدوین استراتژی‌های جدید می‌پردازند اما تمام این استراتژی‌ها در مرحله اجرا انجام نمی‌شود و در کشوی میز مسئولان باقی می‌ماند و فقط هزینه ای بی نتیجه برای سازمان باقی می‌ماند و موارد و مشکلاتی را جهت کم رنگ بودن اجرای استراتژی‌های منابع انسانی ذکر کردند که عبارتند از:

۱- نبودن یک الگوی جامع که تمامی مدیران و نیروهای صف و ستاد ملزم به اجرای آن باشند وجود ندارد و هر منطقه بصورت کاملا سلیقه ای عمل می‌نماید.

۲- استفاده از نیروهای غیر متخصص جهت تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی.

۳- با توجه به تفکر عملیاتی بودن در این سازمان و نداشتن صبر و شکیبایی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها معمولا استراتژی‌ها مطابق برنامه از پیش تعیین شده پیش نمی‌روند 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 تایید می‌کند در بسیاری از موارد با تغییر شورا برنامه‌ها تغییر می‌کنند و با توجه به نفوذ این شورا در تغییرات مدیران پیاده‌سازی استراتژی‌ها نیز در هاله‌ای از ابهام می‌ماند و مدیران بعدی ملزم به انجام آن نمی‌باشند.

تنها رویکرد استراتژیک، توان روبه رو شدن با مسائل بحرانی این عصر و دست یافتن به راه حل‌های مناسب عملیاتی را دارد. لذا امروزه شهرداری‌ها به تدوین و اجرای مطلوب استراتژی‌ها همت گماشته اند. متأسفانه پیاده‌سازی استراتژی‌ها، با موانع متعددی همراه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، موانع سازمانی بوده که شهرداری‌ها اجرای استراتژی را فاقد رویکرد اجرایی مناسب، فقدان سیستم انگیزشی مناسب، فقدان مدارک تحصیلی مناسب، فقدان سیستم پاداش مناسب، فقدان سیستم کنترل

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

مناسب، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، تشریک مساعی غیراثربخش، ارتباطات ناقص و ناکافی، تخصیص نامناسب منابع، ساختار نامناسب، گونه‌ای از موانع سازمانی اجرای استراتژی و عدم سلامت سازمان می‌باشند و مانع از دستیابی به آرمان‌ها و اهداف سازمانی می‌گردد. بدین منظور در این تحقیق به بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته شده است.

پیشینه تحقیق

پیشینه نظری تحقیق

تعریف جامعی از اجرای استراتژی که به طور 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 به طور مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از این تعاریف متنوع عبارتند 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). پیاده‌سازی استراتژی به عنوان دشوارترین فاز کل فرآیند استراتژی دیده می‌شود. اغلب نگرانی وجود دارد که مدیریت استراتژیک در طول مرحله اجرا شکست خواهد خورد. همچنین ادعا شده است که کم‌تر از ۵۰٪ استراتژی‌های فرمول‌بندی شده اجرا می‌شوند. یکی از مهم‌ترین دلایلی که این فاز را اینقدر مشکل می‌سازد "شکاف اجرایی" است، که در آن استراتژی‌ها و اجرای آن‌ها اغلب به عنوان فرایندهای کاملاً متمایز در نظر گرفته می‌شوند (نوبل^۷، ۱۹۹۹).

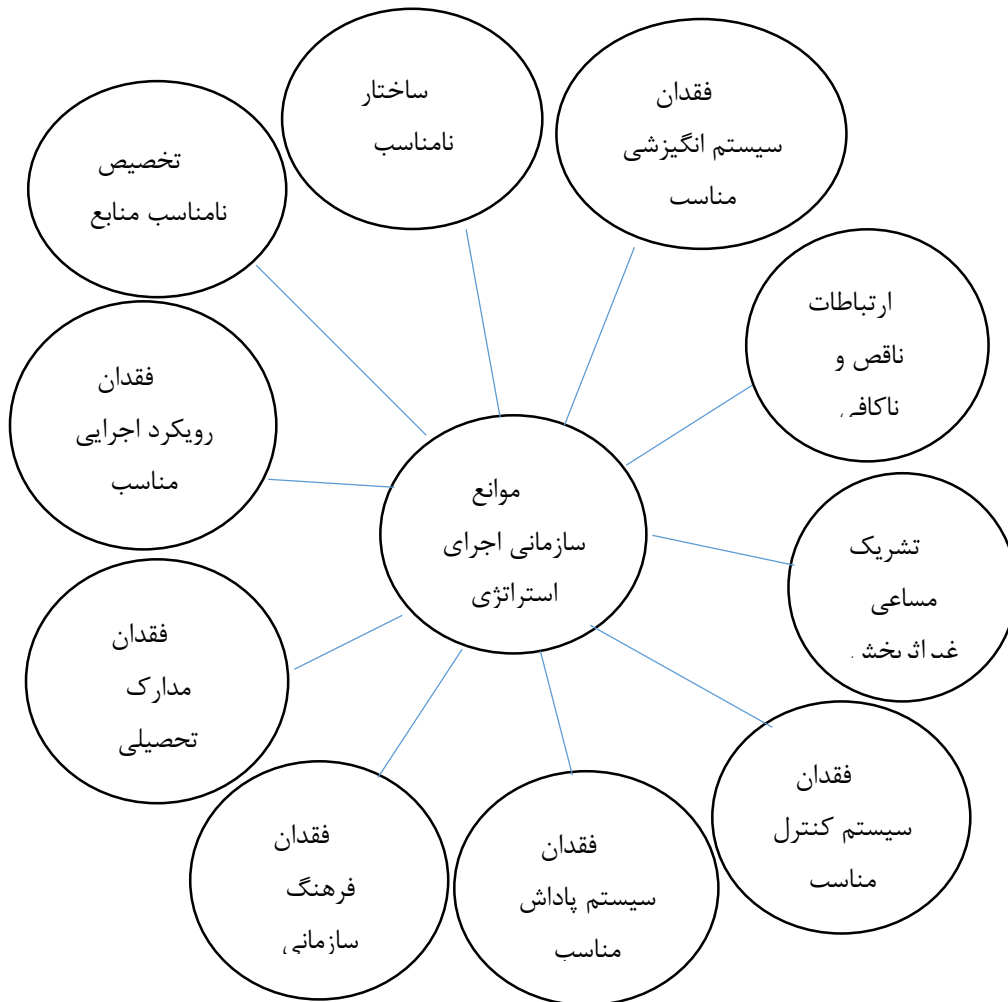
برای اجرای موفق استراتژی‌ها باید عوامل دیگری در نظر گرفته شوند که این عوامل تحت عنوان مدیریت تحول استراتژیک در قالب عوامل موثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها نشان داده شده اند (کردنائیج، ۱۳۹۲، هربینیاک، ۲۰۱۳). مدیران معتقدند که عوامل زمینه‌ای که بر موفقیت تصمیمات اجرا تاثیرگذار هستند و ارزش توجه را دارند تحت عنوان مدیریت تحول استراتژیک عبارتند از رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی، مدیریت نیروی انسانی و تخصیص منابع این موارد با یکدیگر مرتبط و وابسته‌اند. (کردنائیج ۱۳۸۴، هی ز ۱۳۸۴؛ کردنائیج ۱۳۹۲، هربینیاک ۲۰۱۳).

عواملی که نیاز به توجه بیشتر از درک استراتژی و پذیرش آن توسط کارمندان و مجریان استراتژی، ارتباطات موثر و هماهنگی فعالیت‌های شرکت دارند. گاورنا^۸ (۲۰۱۰) در نشریه خود، اصول اساسی که

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

می تواند به رسیدن به یک اجرای موثر از استراتژی شرکت کمک کند را مشخص می کند:

- ارتباط با استراتژی از طریق کل شرکت: کارکنان به تغییرات سازمانی که همراه با اجرای استراتژی می باشد، تمایل ندارند، بنابراین نیاز به برقراری ارتباط موثر اهداف استراتژیک، موفقیت آنها و همچنین تأثیر آنها بر فعالیت های روزانه کارکنان وجود دارد.
 - دخیل بودن کارکنان در اجرای این استراتژی: نگه داشتن ابتکار عمل در کارکنان برای یافتن راه موثر برای دستیابی به اهداف استراتژیک، به شرکت امکان از بین بردن مقاومت کارکنان جهت تغییرات را می دهد.
 - تخصیص مسئولیت ها برای پروژه های استراتژیک: تعریف مسئولیت ها و همکاری مالی کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت اهداف استراتژیک دارد.
 - انطباق ساختار سازمانی: شرکت باید ساختار سازمانی را به فرآیندهای شرکت در ارتباط با خروجی کارکنان و سیستم های کنترل تنظیم کند.
 - اجرای کنترل های موثر: کنترل در روند اجرای استراتژی لازم می باشد و این مشکل محتوا و روش کنترل است، تمرکز نه تنها بر اجرای استراتژی لازم است، بلکه هم چنین در ارتباط با استراتژی ارائه شده توسط تغییر محیط داخلی و خارجی شرکت ضروری می باشد.
- از دلایل شکست اجرای استراتژی ها، می توان به عدم انتقال درست استراتژی در سرتا سر سازمان اشاره نمود. مواردی از موانع اجرای استراتژی در شکل ۱ نشان داده شده است



شکل ۱- موانع سازمانی اجرای استراتژی (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)

تحقیقات گسترده‌ای، به بررسی استراتژی‌های منابع انسانی در کشورهای مختلف پرداخته شده است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل راهبردها، فرآیندها، روش‌ها و شیوه مورد استفاده آن در مدیریت افراد است. شواهد گسترده‌ای به بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و کارکنان، پرداخته شده است (استانی و همکاران، ۲۰۱۵). در حالی که تحقیقات پیشین مشخص می‌کنند که نقش استراتژیک ایفا شده توسط متخصصان منابع انسانی یک جنبه حیاتی اجرای خط مشی مدیریت منابع انسانی است، در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی به شدت مورد توجه قرار گرفته شده است. با

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

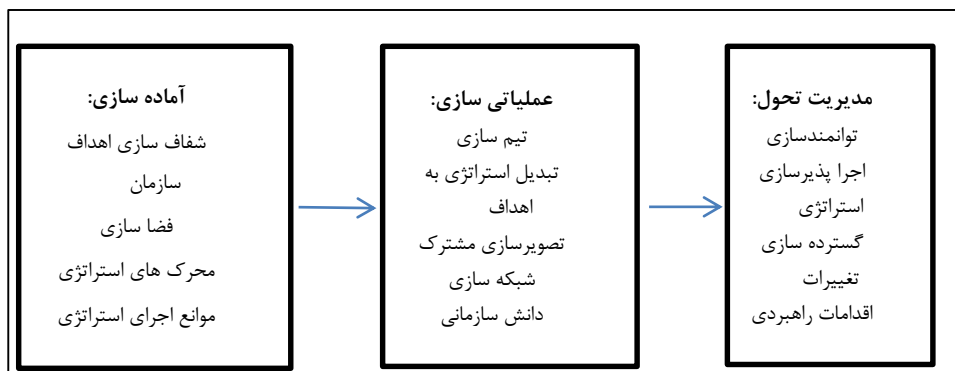
تکامل سازمان‌ها، استفاده از نیروی کار ماهر و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش به عنوان یک چالش اصلی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. در حال حاضر، با توجه به گسترش ادبیات در حوزه مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین عامل در توسعه سازمان‌ها، شناخته شده است. شرکت‌های خدماتی تمایل به استفاده از منابع انسانی ماهر، برای کسب مزیت رقابتی دارند (ضیائی، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی تحقیق

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد و به آن نیاز دارد. با این تعریف، استراتژی منابع انسانی را می‌توان یک نتیجه (نتیجه حاصل از موجودیت سازمان) دانست. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (فرهادی، ۱۳۹۲). در راستای عوامل موثر بر اجرای استراتژی باقری^{۱۱} (۲۰۱۶) در بررسی تداخل بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی نشان دادند که تجزیه و تحلیل استراتژیک روابط تمام یا بخشی از ارزش‌های سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. منابع انسانی ارزشمندترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی است. عامل انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. رسولی منش و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی یک چارچوب به منظور تسهیل اجرای استراتژی توسعه شهرستان با استفاده از کارت امتیازی نشان دادند که سهامداران و مدیریت مالی و نهادینه‌ها و رهبری اثرات مثبت قابل توجهی در اجرا دارند استریدام و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی تاثیر درک تنوع عوامل موثر بر اجرای استراتژی موثر در یک موسسه آموزش عالی نشان دادند که ارتباط معنی دار آماری بین تنوع و اجرای استراتژی در موسسه وجود ندارد و مفهوم را می‌رسانند که تنوع در میان کارکنان بر روی دستاورد موفق از اهداف استراتژیک در موسسه تاثیر نیست. یافته‌های این مطالعه بر خلاف شواهد تجربی در مطالعات مشابه هستند. ریچارد و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۸) به بررسی یک رویکرد مدل‌سازی عوامل موثر در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، از جمله عوامل درونی و بیرونی پرداختند. مدل‌سازی مبتنی بر عامل (ABM) در این مقاله برای ادغام این ویژگی (رفتارگرایی) در مدل‌سازی تکامل ساختار HR مطرح شده است. دیوید و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۴) در بررسی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در آفریقا نشان دادند که برخی محدودیت‌ها مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، عوامل روانی و فرصت‌ها، بر انتخاب مدل، تاثیر دارد و برخی مدل‌ها در محیط‌های پیچیده، امکان‌پذیر نمی‌باشند. برخی از پژوهش‌گران در قالب مدل، عوامل موثر در اجرای استراتژی را مورد بررسی قرار داده‌اند. مدل‌های عوامل موثر در اجرای استراتژی را می‌توان به دو گروه کلی مدل‌های مفهومی و فرایندی تقسیم کرد. مدل‌های فرایندی مراحل مختلفی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

که سازمان باید برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های تدوین شده طی کند را نشان می دهد. مدل پژوهش‌گرانی چون نوبل (۱۹۹۹)، جانسن و دیفیو^{۱۴}(۲۰۰۱)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۵)، پدرسون^{۱۵} (۲۰۰۸)؛ مورگان و همکاران^{۱۶}(۲۰۱۱)، مک لنان^{۱۷}(۲۰۱۱) به عنوان مدل‌های فرایندی در نظر گرفته می‌شوند. اما مدل‌های مفهومی مدل‌هایی هستند که عوامل موثر در اجرای استراتژی را عنوان کرده و یا این عوامل را طبقه بندی می‌کنند. بعضی از مدل‌های مفهومی علاوه بر طبقه بندی عوامل موثر در اجرای استراتژی، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. مدل‌های پژوهش‌گرانی چون واترمن^{۱۸} (۱۹۸۰)، اکوموس^{۱۹} (۲۰۰۳)، السن و اشملزر^{۲۰} (۱۹۹۴) و میلر^{۲۱} (۱۹۹۷) در گروه مدل‌های مفهومی قرار می‌گیرند. در زمینه اجرای استراتژی‌های منابع انسانی و موانع پیاده‌سازی این استراتژی‌ها در سازمان‌ها تحقیقات مختلفی در داخل و خارج صورت گرفته است. عربشاهی (۱۳۸۸) عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان، خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان، توجه مدیران به حفظ وضع موجود موانع به کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها می‌داند. صامعی (۱۳۹۰)، نیروی انسانی را یک منبعی کلیدی در اجرای استراتژی‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی می‌داند. آکر (۲۰۰۸) در بحث اجرای استراتژی‌ها بر چهار عامل کلیدی ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تاکید دارد. برایسون (۲۰۰۸) نیز در بحث اجرای استراتژی مسائل انسانی، فرآیندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی‌ها را مطرح می‌کند. بر اساس ادبیات و نظر خبرگان در نهایت مدل سه مرحله ای زیر ارائه شده است.



شکل ۲- مدل تحقیق بر اساس مقولات شناسایی شده

روش شناسی تحقیق

هدف این مقاله بررسی تاثیر عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در شهرداری تهران

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان، مدیران شهرداری‌های تهران و برخی سازمان‌های دولتی تشکیل داده است. مجموع کل جامعه ۹۹۰ نفر بوده است. که بر اساس جدول مورگان ۲۷۷ نمونه به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه‌ای با ۸۹ سوال بوده است. این پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان و روش تحلیل محتوا استخراج شده است. مدل تحقیق بر اساس سه مرحله در نظر گرفته شده است. در مرحله اول، آماده‌سازی شامل شفاف‌سازی اهداف سازمان، فضا سازی، محرک‌های استراتژی، موانع اجرای استراتژی؛ مرحله دوم عملیاتی‌سازی شامل، تیم‌سازی، تبدیل استراتژی به اهداف، تصویرسازی مشترک، شبکه‌سازی، دانش سازمانی؛ مرحله سوم مدیریت تحول، شامل توانمندسازی، اجرا پذیرسازی استراتژی، گسترده‌سازی تغییرات، اقدامات راهبردی بوده است. داده‌های خام به دست آمده از جامعه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم‌افزار Smart PLS 2.0 و SPSS 22 مورد تجزیه و تحلیل و پس از پردازش به شکل اطلاعات ارائه شده است.

متغیرها و مدل پژوهش

روایی و پایایی متغیرهای مدل‌های تحقیق

از آنجایی که از پرسش‌نامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص‌های مورد نظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان اصلاحات لازم صورت گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. سپس، پایایی متغیرهای تحقیق توسط شاخص‌های آلفای کرونباخ با میزان استاندارد بالای $0/7$ (کرونباخ، ۱۹۵۱) و پایایی ترکیبی (CR) با میزان استاندارد بالای $0/7$ و میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) با میزان استاندارد بالای $0/5$ (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱) با استفاده از نرم افزار Smart-PLS بررسی شد. در جدول ۱ می‌توان مشاهده کرد متغیرهای تحقیق از پایایی و روایی همگرا برخوردار می‌باشند.

جدول ۱- پایایی و روایی همگرای متغیرهای مدل تحقیق

متغیرها	AVE	CR	آلفای کرونباخ
تبدیل استراتژی به اهداف	۰,۸۳۰	۰,۹۵۱	۰,۹۳۰
توانمندسازی	۰,۵۶۲	۰,۸۸۴	۰,۸۴۲

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

۰,۸۸۸	۰,۹۱۲	۰,۵۷۵	گسترده‌سازی تغییرات
۰,۷۸۷	۰,۹۰۴	۰,۸۲۴	شبکه‌سازی
۰,۷۵۷	۰,۸۶۱	۰,۶۷۳	دانش‌سازمانی
۰,۸۱۷	۰,۸۷۴	۰,۵۸۲	تصویرسازی مشترک
۰,۸۵۵	۰,۸۹۰	۰,۵۳۹	موانع اجرای استراتژی
۰,۸۷۲	۰,۹۰۰	۰,۵۳۳	اقدامات راهبردی
۰,۹۳۱	۰,۹۴۲	۰,۵۴۲	اجرا پذیرسازی استراتژی
۰,۸۶۷	۰,۸۹۸	۰,۵۵۷	تیم‌سازی
۰,۸۷۶	۰,۹۰۳	۰,۵۳۹	شفاف‌سازی اهداف
۰,۸۹۹	۰,۹۱۹	۰,۵۶۱	فضاسازی
۰,۸۷۰	۰,۸۹۸	۰,۵۲۸	محرك‌های استراتژی

آلفای کروناخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از $0/7$ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از $0/5$ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود.

روایی واگرا (روش فورنل و لارکر):

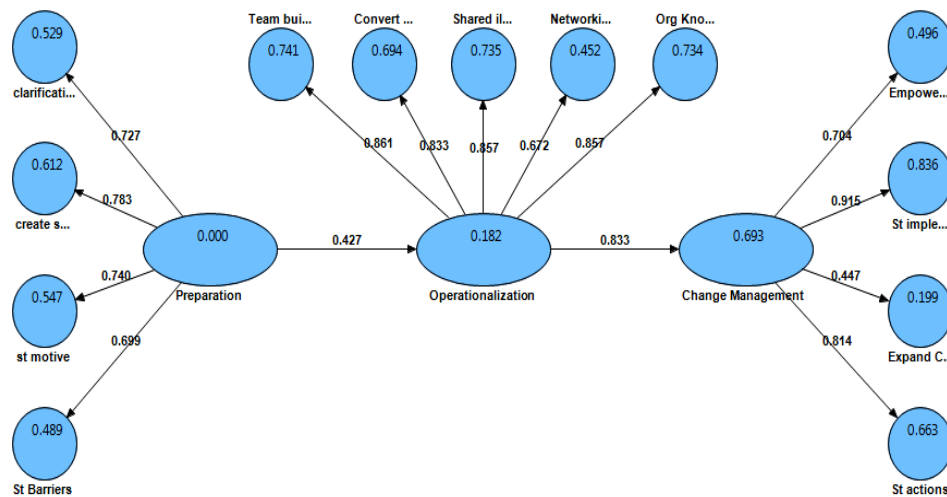
در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه هست و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

یافته‌های پژوهش

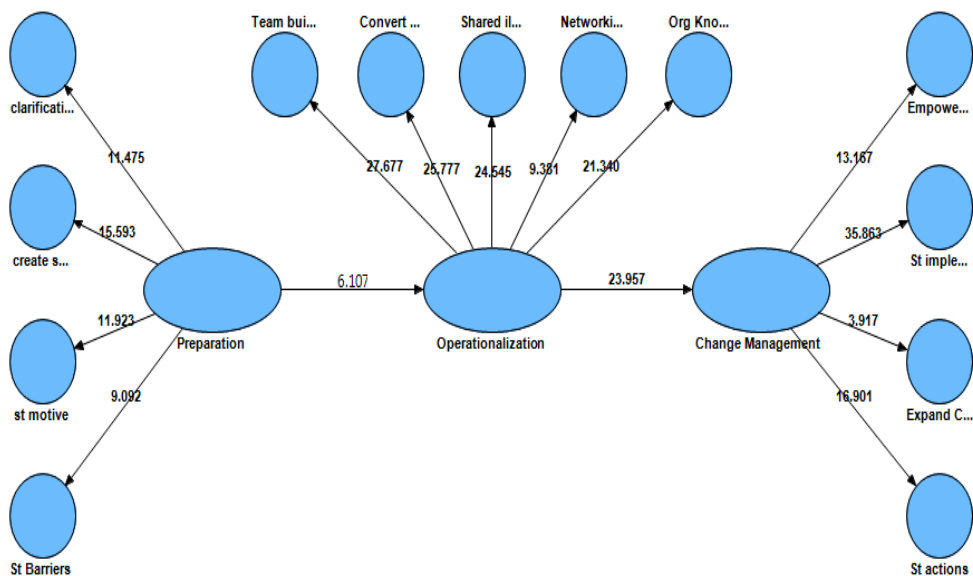
رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۳ ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۴ ارائه شده است.



شکل ۳- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۴- آماره تی مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

بررسی تاثیر آماده سازی بر عملیاتی سازی

شدت اثر آماده سازی بر عملیاتی سازی برابر $0/427$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $6/107$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% آماده سازی بر عملیاتی سازی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بررسی تاثیر عملیاتی سازی بر مدیریت تحول

شدت اثر عملیاتی سازی بر مدیریت تحول برابر $0/833$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $23/957$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% عملیاتی سازی بر مدیریت تحول تاثیر مثبت و معناداری دارد.

نرم افزار اسمارت پی ال اس علاوه بر نمایش ضرایب مسیرهای مستقیم، محاسبات مربوط به تحلیل مسیرهای فرعی را نیز انجام داده و آن‌ها را در جدولی به نام اثرات کلی ارائه می‌کند. در نتیجه می‌توان مقدار رابطه کلی و معناداری تمامی متغیرها را بر هم مشاهده کرد. نتایج این محاسبات در جدول زیر آمده است.

جدول ۲- اثرات کلی مدل

آماره تی	اثر کل	مسیر
۱۳,۱۶۷	۰,۷۰۴	مدیریت تحول → توانمندسازی
۳,۹۱۷	۰,۴۷۷	مدیریت تحول → گسترده سازی تغییرات
۱۶,۹۰۱	۰,۸۱۴	مدیریت تحول → اقدامات راهبردی
۳۵,۸۶۳	۰,۹۱۵	مدیریت تحول → اجرا پذیرسازی استراتژی
۲۳,۹۵۷	۰,۸۳۳	عملیاتی سازی → مدیریت تحول
۲۵,۷۷۷	۰,۸۳۳	عملیاتی سازی → تبدیل استراتژی به اهداف
۹,۳۰۴	۰,۵۶۸	عملیاتی سازی → توانمندسازی
۴,۰۲۱	۰,۳۷۲	عملیاتی سازی → گسترده سازی تغییرات

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

۹,۳۸۱	۰,۶۷۲	عملیاتی سازی → شبکه سازی
۲۱,۳۴۰	۰,۸۵۷	عملیاتی سازی → دانش سازمانی
۲۴,۵۴۵	۰,۸۵۷	عملیاتی سازی → تصویرسازی مشترک
۱۲,۰۶۰	۰,۶۷۸	عملیاتی سازی → اقدامات راهبردی
۱۶,۹۲۷	۰,۷۶۱	عملیاتی سازی → اجرا پذیرسازی استراتژی
۲۷,۶۶۷	۰,۸۶۱	عملیاتی سازی → تیم سازی
۵,۷۹۴	۰,۳۵۵	آماده سازی → مدیریت تحول
۵,۷۷۶	۰,۳۵۶	آماده سازی → تبدیل استراتژی به اهداف
۴,۷۰۱	۰,۲۵۰	آماده سازی → توانمندسازی
۳,۱۴۶	۰,۱۵۹	آماده سازی → گسترده سازی تغییرات
۴,۹۸۳	۰,۲۸۷	آماده سازی → شبکه سازی
۶,۱۰۷	۰,۴۲۷	آماده سازی → عملیاتی سازی
۵,۸۳۹	۰,۳۶۶	آماده سازی → دانش سازمانی
۵,۹۲۷	۰,۳۶۶	آماده سازی → تصویرسازی مشترک
۹,۰۹۲	۰,۶۹۹	آماده سازی → موانع اجرای استراتژی
۵,۳۱۶	۰,۲۸۹	آماده سازی → اقدامات راهبردی
۵,۷۲۰	۰,۳۲۵	آماده سازی → اجرا پذیرسازی استراتژی
۵,۷۵۰	۰,۳۶۷	آماده سازی → تیم سازی
۱۱,۴۷۵	۰,۷۲۷	آماده سازی → شفاف سازی اهداف
۱۵,۵۹۳	۰,۷۸۳	آماده سازی → فضا سازی
۱۱,۹۲۳	۰,۷۴۰	آماده سازی → محرک های استراتژی

نتیجه گیری

در این تحقیق بر اساس یافته‌های به دست آمده، مقوله‌های شناسایی شده در سه مرحله فرآیندی شناسایی شده است. که در مرحله اول، آماده سازی شامل شفاف‌سازی اهداف سازمان، فضا سازی، محرک‌های استراتژی، موانع اجرای استراتژی؛ مرحله دوم عملیاتی سازی شامل، تیم‌سازی، تبدیل استراتژی به اهداف، تصویرسازی مشترک، شبکه‌سازی، دانش‌سازمانی؛ مرحله سوم مدیریت تحول، شامل توانمندسازی، اجرا پذیرسازی استراتژی، گسترده‌سازی تغییرات، اقدامات راهبردی بوده است. به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی، رضایت بخش بودن شاخص‌های برازش الگو و معنی دار بودن برآوردهای آماری آن، ارائه شده است. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. نتایج نشان داد شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته، مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است. شاخص کلی برازش (GOF) را برای بررسی برازش مدل کلی نیز استفاده شده است. مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۵۷۹ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. تمامی متغیرهای شناسایی شده در مدل، معنادار بوده‌اند و روابط بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زای مدل نیز معنادار بوده است. نتایج مدل نشان می‌دهد که مقوله‌های تعریف شده در مدل فرآیندی بدست آمده از بخش کیفی، معنادار بوده و متغیرهای در نظر گرفته شده در هر بخش نیز، تاثیر معناداری داشته‌اند. شدت اثر آماده‌سازی بر عملیاتی‌سازی برابر ۰/۴۲۷ محاسبه شده است و آماره احتمال بزرگ‌تر از مقدار بحرانی بوده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ آماده‌سازی بر عملیاتی‌سازی تاثیر مثبت و معناداری دارد. مدل نهایی تحقیق در شکل ۵ زیر آورده شده است. اجرای خوب در خلاء اتفاق نمی‌افتد، اجرای خوب به برنامه ریزی، نظارت و ارزشیابی وابسته است. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی به موارد زیر توجه کنند:

در راستای مرحله‌ی آماده‌سازی پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی واقعیت‌های بیرونی کسب و کار و مطابقت دادن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود.

- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی.

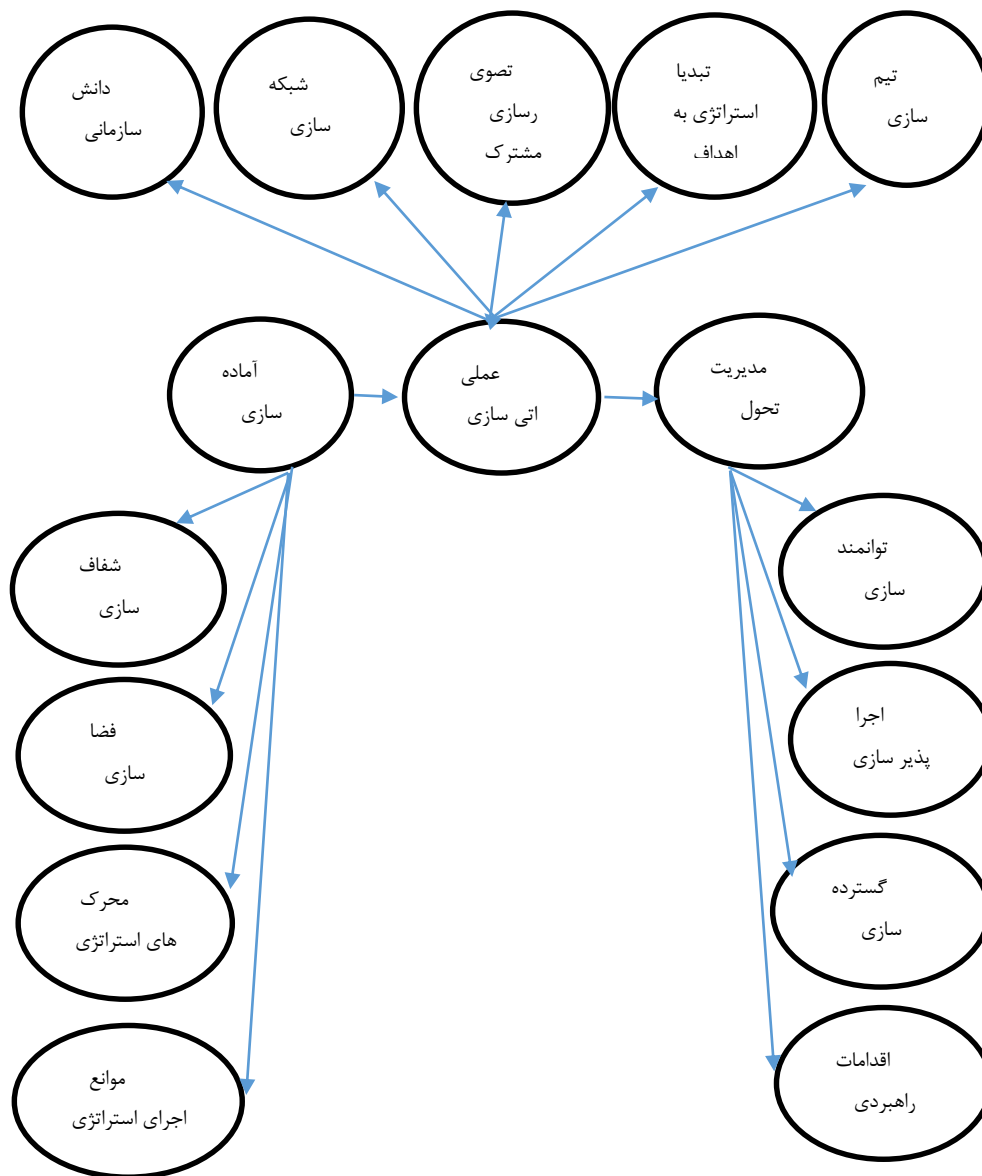
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و دستاوردها بر مبنای فعالیت‌های گروهی و تیمی.

در راستای مرحله عملیاتی‌سازی پیشنهاد می‌شود:

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

- تدوین قوانین و مقررات لازم و مناسب برای ایجاد یک سیستم استخدام و گزینش کارآمد.
- توسعه ظرفیت دیدگاه استراتژیک مدیران در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، با ارائه اطلاعات دقیق و مناسب.
- تعریف وظایف و مسئولیت‌های سازمان در مقابل استراتژی‌ها.
- تخصیص استراتژی‌ها به هر یک از واحدهای عملیاتی و اداری.
- تخصیص استراتژی‌ها به هر یک از واحدهای پشتیبانی.
- در راستای مرحله‌ی مدیریت تحول پیشنهاد می‌شود:
- کمک به مدیران صف برای پیش برد استراتژی از راه ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی.
- به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به‌صورت پاره وقت و تمام‌وقت.
- استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده.
- ایجاد توانایی در کارکنان، برای نمایان ساختن شایستگی‌ها و خلاقیت‌های ذاتی‌شان.
- سرمایه گذاری روی متولیان منابع انسانی، از راه آموزش و توسعه تجربه‌ها.
- توسعه مهارت‌های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰



شکل ۵- مدل نهایی تحقیق

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، پورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

منابع

- ۱) حسینی سید فرهاد؛ خدادادحسینی سید حمید؛ کردنائیج اسدالله؛ احمدی پرویز (۱۳۹۳) "ارائه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکتهای خودروسازی ایران"- فصلنامه علوم مدیریت ایران- مقاله ۱، دوره ۹، شماره ۳۶، صفحه ۴۲-۱
- ۲) دنیسون، براون. (۲۰۰۰). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه امیر میرسپاسی، انتشارات مهگامه، چاپ اول
- ۳) رحیم نیا، فریبرز، قره باغی، نسترن، بهپور، الهام. (۱۳۹۱). ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان. چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری. مشهد مقدس
- ۴) صامعی، حسین. (۱۳۹۰). استراتژیهای کارکردی مدیریت منابع انسانی، فصلنامه تدبیر، شماره ۲۰۴، صفحه ۲۷-۳۳
- ۵) عبدالهی، مریم. (۱۳۸۸). سیر تکاملی مفهوم استراتژی، نشر پویا، تهران
- ۶) عربشاهی، معصومه. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها، فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا
- ۷) فرهادی، محمد. (۱۳۹۲). مروری بر مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی، <http://www.iqnet.ir/post-137.aspx>
- ۸) قلیچ، بهروز. (۱۳۸۶). تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود)، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، تهران: انتشارات سرآمد
- ۹) لشکربولوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). متا مدل دیاموند، <http://lashkarbolouki.com/diamond>
- ۱۰) مشبکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خدادادحسینی، سیدحمید و کردنائیج، اسداله (۱۳۹۵). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۱، دوره ۲۰، ۱۰۳-۱۳۰
- 11) 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?
- 12) 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

- 13) 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
- 14) 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
- 15) De Feo, J. A. & Janssen, A. (2001). *Implementing a Strategy Successfully , Measuring Business Excellence*, 5(4) , pp.4-6
- 16) De Wit, B. & Meyer, R. (2004). *STRATEGY: Precess, Contetnt, Context*, 3 rd Edition. London, Thomson.
- 17) Hr ebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics*, 35, pp. 12-31
- 18) Hr ebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1986). *The Strategic Impotance of Managig Myopia. Sloan Management Review*, 28(1), pp. 5-14
- 19) Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 20) Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- 21) Li, Yang; Guohui, Sun & Eppler, Martin (2015). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. Institute of Corporate Communication, University of Lugano, Switzerland
- 22) Mac Lennan. Andrew (2011). *Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organization*, Routledge, New York.
- 23) 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
- 24) Miller. S. (1997). *Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Fctors. Organization Studies*, 18(4), pp. 557-602
- 25) Noble, C. H. (1999). *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. Journal of Business Research*, 45(2), pp. 119-134
- 26) Okumus. F. (2003). *A Framework to Implement Strategies in Organizations. International Journal of Contemporary Management*, 13(7) , pp. 338-372

بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای .../کروبی، یورصادق، صالحی صدقیانی و رضایی منش

27) Pedersen, Kasper Linde (2008). Cracking the code of Strategy Execution. Department of Innovation and Organization Economics, Copenhagen Business School, Master Thesis.

28) 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

29) 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

30) Soderland, Otto (2010).Strategy Implementation in Inter-Organizational Collaboration: Comparrison of Cases with Deliberate and Emergent Starategies, Helsinki University of Tecnology.

31) 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

32) 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 ,

33) Ta n, Y. T. (2004). Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air Newzeland. A Thesis Submitted to Auckland University of Technology in Partial Fulfillment of the Degree of Business

34) Waterman, R.H.: Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980).Structure is Not Organization, Business Horizins, 23(3), june , pp.14-26

35) Ziyae. Babak, (2016),"Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12 Iss 3 pp. 228 – 242

- 1 li
- 2 Kaplan&Norton
- 3 Hrebiniak
- 4Tan
- 5 Denison
- 6 Tampeson &et al
- 7 Noble
- 8 Gavurova
- 9 Stannie
- 10 Ziyae
- 11 Bagheri
- 12 Rachid
- 13 David
- 14 De Feo, J. A. & Janssen
- 15 Pedersen
- 16 Morgan
- 17 Mac Lennan
- 18 Waterman
- 19 Okumus
- 20 Olsen&Schmelzer
- 21 Miller