

بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی

ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱

محمد حسن حیدری^۱ | عزیزالله خلیلی^۲

چکیده

در مدیریت سازمانی امروزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی به‌عنوان ستون اصلی حکمرانی مؤثر محسوب می‌شوند که تضمین هماهنگی اهداف با اقدامات و منابع را فراهم می‌آورند. در نهادهای دولتی مانند ریاست تفتیش داخلی وزارت بهداشت، اهمیت کارایی فرآیندهای برنامه‌ریزی بیش از پیش است و به‌طور مستقیم بر توانایی این نهاد در انجام وظایف خود به‌طور مؤثر و شفاف تأثیر می‌گذارد. این مطالعه با هدف شناسایی عوامل چندگانه‌ای که نقشی در اجرای این فرآیندها دارند، از جمله عوامل انسانی، مدیریتی و فناوری صورت گرفت. این تحقیق توصیفی و از نوع میدانی است. جامعه آماری آن را کارمندان ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه تشکیل داده است. در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شده است. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و یافته‌های تحقیق نشان داد که اکثر پاسخ‌دهندگان بر این نظر هستند که تجربه کاری و تخصص، بالاترین تأثیرات را بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه دارد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، عامل انسانی، عامل مدیریت، عامل فناوری، عامل فرآیندی

۱. ماستری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی‌العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان.

۲. دکتری مدیریت، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی، قم، ایران.



مقدمه

در دنیای پیچیده و دائماً در حال تغییر امروز، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و اصولی هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی به‌عنوان نقشه راهی برای سازمان عمل می‌کند و مسیر دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها را مشخص می‌کند. با این وجود، صرف تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی کافی نیست و اجرای صحیح و دقیق آن‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، در واقع، مجموعه عملیاتی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع برای نیل به تقاضای موردنیاز تعریف می‌شود. پس استراتژی مهم‌ترین بخش تصمیم‌گیری اهداف اساسی اداره تفتیش را بیان می‌کند. اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می‌توان آن‌ها را در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با فناوری و عوامل فرآیندی دسته‌بندی کرد.

عوامل انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی، شامل مواردی مانند تعهد و انگیزه کارکنان، مشارکت آن‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی، آموزش و توانمندسازی، فرهنگ‌سازمانی و کار تیمی می‌شود. (شاه‌مرادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۶) عوامل مدیریتی نیز نقشی کلیدی در اجرای برنامه‌ریزی ایفا می‌کنند. از جمله این عوامل می‌توان به رهبری و هدایت قوی، نظارت و کنترل دقیق، تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و تشویقی و تخصیص منابع مناسب اشاره کرد. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۴۵) عوامل مرتبط با فناوری نیز در دنیای امروز از اهمیت بالایی برخوردارند. استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین می‌تواند به ارتقای کارایی و اثربخشی برنامه‌ریزی کمک کند. از جمله این فناوری‌ها می‌توان به سیستم‌های اطلاعاتی، نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی، ابزارهای ارتباطی و ... اشاره کرد. (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۹) عوامل فرآیندی به ساختارها و رویه‌های موجود در سازمان مربوط می‌شوند. وجود فرآیندهای شفاف، مدون و کارآمد برای برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی برنامه، از جمله الزامات موفقیت در این زمینه است. (زکی،

اهمیت و ضرورت بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از آن جهت است که با شناخت دقیق این عوامل، می‌توان راهکارهای مناسب برای ارتقای اثربخشی برنامه‌ها ارائه کرد. تمرکز این تحقیق بر عواملی که بالای اجرای برنامه‌های ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱ تأثیرگذار بوده است و در حقیقت در مطالعه حاضر، بر آن هستیم که این برنامه، چه مسائل و چه مشکلات را قرار است از سر راه استراتژی‌های ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه بردارد. نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر آن است که کدام عوامل بالای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه تأثیرگذار است.

۱. مبانی نظری

۱-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک و عوامل اجرای آن

برنامه استراتژیک اصولی است که از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره می‌برد و منابع را به طور کارآمد تخصیص می‌دهد. همچنین این برنامه به تعاملات شرکت با بازار، رقبا و سایر عوامل محیطی توجه می‌کند. این تعریف نه تنها قابل استفاده در سطح کلان کسب و کار است، بلکه می‌توان آن را به حوزه‌های مختلفی مانند بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، تکنولوژی اطلاعات، امور مالی و دیگر واحدهای وظیفه‌ای سازمان تسری داد. بنابراین برنامه استراتژیک سازمان دستگاه منظمی از مجموعه استراتژی‌های مدون در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان است که در یک قالب جامع با جهت‌گیری اصلی سازمان همسو گردیده است. محققان بر این عقیده هستند که در میان حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف سازمان، استراتژی بازاریابی نقشی کلیدی و مرکزی ایفا می‌کند. اسلاتر و اولسون در نتیجه‌گیری از مطالعات خود عنوان می‌کنند که استراتژی بازاریابی عامل مرکزی است که باید در اجرای استراتژی سازمان بدان پرداخت، زیرا بقای اکثر سازمان‌ها منوط به توانایی



آنها برای کسب سهم بازار و یافتن مشتری برای محصولات و خدمات خود است. (روستا، ۱۳۸۸: ۱۲)

برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به‌صورت رقابتی با تغییرات پیش‌بینی شده در محیط، خود را تطبیق دهند. این فرآیند به تحلیل و تجزیه و تحلیل شرایط فعلی شرکت و عوامل مؤثر بر موفقیت آن می‌پردازد. (Fry & Stoner, 1995: 17)

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تدوین استراتژی (قبل از مرحله اجرا) در نظر گرفته شود، شامل سه مرحله است: تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل در نظر گرفته شود، شامل سه مرحله است: تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های شرکت. (آقازاده و اسفندانی، ۱۳۸۷: ۹۰)

برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه دانشمندان مختلف تعاریف متعددی دارد که می‌توان مهم‌ترین آن‌ها را بدین‌صورت برشمرد. برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه تئوری‌ها، مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که به همراه ابزارها و روش‌های تکمیلی جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. (Dereli, 2007: 44)

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به‌موجب آن‌ها این‌که یک سازمان چپست، چه می‌کند و چه اموری انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علائق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد. معمولاً گفته می‌شود که در عمل،



شرکت‌ها کمتر منابع خود را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و مسائل محیطی را در نظر می‌گیرند، بلکه شرکت‌ها در عمل تصمیمات خود را روی یک سلسله مراتبی که چه چیزی تأثیر بیشتری دارد و چه چیزی تأثیر کمتری دارد اتخاذ می‌کنند. ولی باید گفت که با گذشت زمان این نظر تغییر خواهد کرد و شرکت‌ها مجبور خواهند شد که به برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورند و اساس برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بر پیش‌بینی استوار است. بنابراین، شرکتی که در یک محیط پرتلاطم و دائماً در حال تغییر بسر می‌برد، بهتر است که برای مقابله با تغییرات محیطی تلاش‌هایی جهت پیش‌بینی نمودن آینده انجام دهد برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها و شرکت‌ها مبتنی بر این فرض است که رهبران و مدیران این سازمان‌ها و شرکت‌ها اگر بخواهند سازمان‌ها و شرکت‌هایشان در سال‌هایی که در پیش رو دارند، رسالت خود را به نحو مطلوبی به تحقق برسانند و مراجعین و مشتریان را راضی نگه‌دارند، باید خود استراتژیست‌های کارساز باشند. رهبران و مدیران باید با بصیرت و آگاهی بیشتری در محیط کاری خود عمل کنند. آن‌ها باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند که با متغیرهای محیطی هماهنگ باشند و برای تصمیم‌گیری‌هایشان باید از اصول و مبانی قوی و قابل دفاع استفاده کنند. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است مرکب از یک سری تصمیمات مرتبط و به هم تنیده شده که به تهیه یک خط‌مشی مؤثر برای مؤسسه منجر می‌گردد. (فدایی بازقلعه، ۱۳۹۹: ۲۲)

هنری مینتزبرگ، استراتژیست معروف کانادایی، پنج تعریف از استراتژی را ارائه داده است که هرکدام می‌توانند نهادهای مختلفی را نمایان کنند. به عبارت دیگر، استراتژی می‌تواند به‌عنوان یک نقشه یا طرح، یک الگو، یک صف‌آرایی، یک دیدگاه، یا یک موضع تعریف شود. دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به‌صورت آینده‌نگری و تصمیم‌گیری در زمان حال با در نظر گرفتن پیامدهای آتی تعریف کرد. (Cook et al. 2014: 27) دستیابی به توافق اولیه در خصوص شکل و نحوه اجرای فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در پارادایم تجویزی که در آن فرآیند دستیابی به استراتژی نیز به‌اندازه خود استراتژی دارای اهمیت است، بدون برخورداری از توالی

منطقی از اقدامات به‌راحتی امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که مدل‌های مفهومی متعددی توسعه یافته‌اند که هر یک به طریقی فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را از نقطه‌ای شروع و در نقطه‌ای دیگر به پایان می‌رسانند. با وجود تفاوت در بین مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک تمامی آن‌ها در برخی مراحل مشترک هستند. (مظفری‌زاده، ۱۳۹۴: ۳۲)

یک برنامه استراتژیک، یک چارچوب یا بستری است که برای اجرای و هدایت عملیات و تفکر استراتژیک به‌منظور نیل به اهداف برنامه‌ریزی شده و مشخص، طراحی می‌شود. این چارچوب شامل هفت فاکتور اصلی است:

۱. مأموریت سازمان: بیانیه‌ای که هدف و وظایف اساسی سازمان را مشخص می‌کند.
۲. تحلیل استراتژیک: بررسی جامعی از محیط داخلی و خارجی سازمان به‌منظور شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود.
۳. استراتژی: تعیین راهبردهای اصلی و مسیرهایی که سازمان برای رسیدن به اهداف خود انتخاب می‌کند.
۴. اهداف بلندمدت: تعیین اهداف کلان و معیارهای مشخص برای اندازه‌گیری پیشرفت سازمان در زمان.
۵. برنامه‌های تلفیقی: طرح‌ریزی عملیاتی و اقدامات موردنیاز برای اجرای استراتژی‌ها.
۶. پیش‌بینی‌های مالی: برآورد تأثیر اجرای برنامه‌های استراتژیک بر عملکرد مالی سازمان.
۷. خلاصه اجرایی: ارائه خلاصه‌ای از اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی برای استفاده مدیران و عوامل دیگر سازمان.

این عناصر کلیدی همه به‌هم‌پیوسته‌اند و اجرای یک برنامه استراتژیک موفق نیازمند توجه به همه این جنبه‌ها است. اگرچه هر یک از این عناصر به‌صورت مستقل و جداگانه در حال توسعه و تکامل هستند؛ اما بین آن‌ها ارتباطات داخلی وجود دارد. این عناصر به هم تلاقی می‌کنند و یک ابزار مدیریتی حیاتی را تشکیل می‌دهند که با استفاده از آن می‌توان جهت‌گیری بزرگ شرکت را با یک استراتژی صحیح و نقشه راهنمای ضروری برای اجرای استراتژی انتخاب شده و دستیابی به نتایج بلندمدت،

مشخص کرد. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۲۶)

یکی از عناصر اساسی در مدیریت، برنامه‌ریزی است که شالوده عناصر مدیریتی و فرآیندهایی را تشکیل می‌دهد. این فرآیند، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را به سوی اهداف مدنظر ترکیب و تلفیق کنند و راه‌های رسیدن به آن اهداف و نحوه طی مسیر را مشخص کنند. هدف اصلی اجرای این برنامه‌ریزی، دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، منابع انسانی است که جزء مهم و نزدیک به مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است. عواملی موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی شده‌اند، ولی هنوز به علت برخی مسائل و محدودیت‌ها این نوع برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است. برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع یک فرآیند است که در آن، مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی با توجه به ماهیت و اهداف سازمان، آن را طراحی می‌کنند. ویژگی مهم این فرآیند، مبتنی بر کار گروهی است که با اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر، احساس تعلق به آن را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند پویا است که با دورنگری به واقعیات و موقعیت‌های موجود راهبردها و تاکتیک‌های مؤثری برای رسیدن به فردای بهتر ارائه می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی یک فرآیند خطی نیست که گام به گام در یک چارچوب مشخصی اجرا شود (بیک‌زاد و سید مفید، ۱۳۹۳: ۷۵)، بلکه این فرآیند را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن. با توجه به مطالب ذکر شده در می‌یابیم که منابع انسانی منبع استراتژیک سازمانی محسوب می‌شوند و از این رو، جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هستند. در حقیقت، موفقیت هر سازمان در گرو واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه





شدن منابع انسانی می‌شود، برنامه‌ریزی استراتژیک برای این واحد سازمانی است. برنامه‌ریزی در واقع عبارت است از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش‌بینی شده‌اند، انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی در واقع فرآیندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

با توجه به این که منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک 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 استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته با اهمیت آن که برای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان لازم است. همسوسازی و پیوند استراتژی‌ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان توسعه منابع انسانی را به همراه دارد. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر کار می‌کنند. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر می‌توانند نسبت به محیط خود واکنش‌هایی متناسب نشان دهند.



به‌طور کلی و از عوامل مهم، می‌توان تغییر و تحولات فناورانه اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گسترش اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها را برشمرد که باعث ضرورت و اجتناب‌ناپذیر بودن برنامه جامع شده است. در کل، برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از جمله عواملی است که در پیشبرد اهداف سازمان و ترکیب بین عوامل سازمانی نقش بسزایی دارد و این به خاطر آن است که سازمان‌ها در محیط به‌شدت متغیر در حال فعالیت کسب و کار هستند و برای سازگاری مداوم با محیط پر تغییر، لازم است تا کارکنان از دانش روز برخوردار گردند که تحقق این معنا از طریق طراحی و پیاده‌سازی برنامه جامع منابع انسانی امکان‌پذیر است.

برای بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، نظریه‌های لی و گاواموسس و ساینلان در رابطه با عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نظریه‌های استینر و کریستفر در خصوص اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شود. بر اساس نظریه‌های لی گاواموسس و ساینلان، عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: (صلاحی کجور، ۱۳۹۱: ۱۰)

۱. هم‌راستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی
۲. مشارکت مدیریت
۳. مشارکت تیمی
۴. تعهد سازمانی
۵. مدیریت تغییر
۶. ارزیابی محیطی
۷. وضعیت آموزش

۸. جنبه‌های فرهنگی

۹. توسعه تکنولوژی

و بر اساس نظریه‌های استیئر و کریستوفر، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به سه بعد ساختاری فرهنگی و انسانی تقسیم می‌شود.

۱-۲. برنامه‌ریزی عملیاتی و عوامل آن

موفقیت شرکت تنها انتخاب استراتژی‌های مناسب نیست، بلکه تبدیل استراتژی به برنامه‌ریزی عملیاتی عامل اصلی در نتیجه گرفتن مناسب از برنامه‌ریزی استراتژیک است. استراتژی‌های انتخاب شده هرچقدر هم مناسب و مؤثر باشد تا زمانی که به صورت مناسب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. سازمان‌هایی که برای اجرای استراتژی سیستم رسمی و یکپارچه دارند از عملکرد بالایی برخوردار هستند. (بشارتی، ۱۳۹۸: ۱۵۷)

استراتژی باید گام به گام از نظر به عمل یا از مفهوم به مصداق تبدیل شود. سازمان‌ها با استفاده از رویکرد اقتضایی و با کمک ابزارهای مدیریت استراتژیک و عملیات، می‌توانند استراتژی را به عملیات پیوند بزنند.

یک سیستم جامع و منسجم کمک می‌کند تا سازمان‌ها بر مشکلات و ناکامی‌هایی که در اجرای استراتژی‌هایشان (به‌ویژه استراتژی‌های تحولی و جدید) مواجه می‌شوند، غلبه کنند. شرکت می‌تواند در دو حوزه استراتژیک (مدیریت استراتژیک) و حوزه عملیات (مدیریت عملیات) گام بردارد. در ابتدا حوزه‌های استراتژیک مدنظر قرار گرفته و بر مبنای آن حوزه عملیاتی هدایت می‌شود. (ادب و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳)

بعد از تدوین برنامه استراتژیک سازمان، بدون تدوین برنامه‌های عملیاتی نمی‌توان شاهد اجرای استراتژی‌ها در سطح سازمان بود. تمام تلاش برنامه‌ریزان باید به گونه‌ای باشد که تصمیمات سطح استراتژیک به سطح عملیاتی سازمان تسری یابد و این تنها با بسترسازی مناسب و تدوین برنامه‌های عملیاتی امکان‌پذیر است. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۸۴)





در سطح استراتژیک، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های سازمان تبیین می‌شود. در سطح عملیات، ابتدا استراتژی‌های تدوین شده در سطح استراتژیک به اهداف عملیاتی ترجمه شده یا پیوند زده می‌شود و سپس برای هرکدام از اهداف عملیاتی، طرح‌های عملیاتی پیش‌بینی و در مرحله ترکیب این طرح‌ها، اولویت‌بندی و دسته‌بندی شده و برخی از آن‌ها حذف و یا ادغام می‌شود و در نهایت، در مرحله انتقال بودجه‌بندی، زمان‌بندی طرح‌ها صورت گرفته و برای آن‌ها مجری تعیین می‌شود. (قائد رحمتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۷)

۲-۱-۱. عامل انسانی

ظهور اقتصاد جدید مبتنی بر دانش و اطلاعات منجر به افزایش علاقه محققان به مطالعه در حوزه عامل انسانی را شده است. این حوزه که توجه بسیاری از محققین را به خود جلب نموده است، به‌عنوان ابزاری برای تعیین ارزش شرکت مورد استفاده قرار می‌دهند. تحلیل عامل انسانی در چارچوب تحلیل سرمایه اصلاً مقوله جدیدی نیست، بلکه قیاس بین انسان و مهارت‌های او و سرمایه فیزیکی به گذشته‌های دور برمی‌گردد. تلاش‌های نخستین برای استدلال درباره مفهوم عامل انسانی از قرن ۱۷ انجام شده بود؛ اما از سال‌های ۱۹۵۰ یک نظریه واحد و روشن درباره این موضوع رشد یافته است. اصطلاح عامل انسانی اولین بار توسط پیکو در سال ۱۹۲۸ مطرح شد؛ اما در ادبیات نئوکلاسیک مدرن توسط ژاکوب مینسر در سال ۱۹۸۵ بکار گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفت. سپس در دهه ۱۹۶۰ افرادی همچون مینسر شولتز، دنیسون بکر میلر در سطح خرد و کلان به بحث سرمایه‌گذاری در عامل انسانی (آموزش) و دریافتی افراد پرداختند. این مفهوم که این روزها و با قرار گرفتن در قرن اقتصاد دانش‌بنیان در ادبیات علوم مدیریتی و کسب و کار نیز به کار می‌رود، به‌خوبی گویای اهمیت منابع انسانی در دنیای سازمان‌ها است (Hitt et al, 2019: 21) به‌گونه‌ای که امروزه عامل انسانی با ارزش‌ترین دارایی و سرمایه هر کشور و سازمان است. چراکه در توسعه پایدار، انسان محور توسعه شناخته می‌شود، به‌گونه‌ای که هم به‌عنوان هدف توسعه و هم مهم‌ترین عامل توسعه در کانون توسعه پایدار مورد توجه



است. در واقع عامل انسانی کارآمد و خلاق، تعیین کننده عملکرد برتر و توان رقابتی

سازمان‌ها و کشورها است (Tayles et al, 2002: 255)

از لحاظ مفهومی، عامل انسانی در بردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش آفرین است که منجر به شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود. تأکید بر عامل انسانی در هماهنگی با تأکید بر استراتژی کاوش درباره شایستگی‌های درونی است که در آن، منافع اقتصادی به مهارت‌های ذخیره شده در افراد نسبت داده می‌شود. نویسندگان و پژوهشگران گوناگون در سراسر دنیا با توجه به اقتضای نیاز یا شرایطی که داشته‌اند، مفهوم عامل انسانی را معرفی کرده‌اند. هر یک از این تعاریف، با توجه به شرایط معرفی بر وجوهی از سازه‌های عامل انسانی تأکید بیشتری کرده و وجوه دیگر را به صورت مستتر در سازه‌های دیگر تعریف کرده و یا اصلاً به آن نپرداخته‌اند. وقتی که اصطلاح عامل انسانی برای اولین بار مطرح شد، این مفهوم در تحلیل تأثیر سرمایه‌گذاری و نرخ بازده افراد به طور گسترده‌ای به عنوان یک سازه سطح فردی بکار گرفته شد. از این رو، تعاریف عامل انسانی غالباً شامل سازه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش بوده‌اند که از رویکرد تحلیل سطح فردی حمایت می‌کنند. اگرچه بعداً به منظور بیان قوت کلی نیروی کار یک شرکت برای تولید سرمایه فکری، عامل انسانی توسط نظریه پردازان مدیریت دانش نیز به عنوان یک مفهوم سطح سازمانی در نظر گرفته شد. فورکی (۲۰۰۲) با استفاده از نمونه‌ای بزرگ متشکل از ۷۱ سازمان تجاری بزرگ به این نتیجه رسید که فعالیت‌های بیشتر عامل انسانی یکی از شاخص‌های مهم عملکرد سازمان است و سازمان‌هایی که از عامل انسانی بهتر برخوردارند، در مقایسه با سازمان‌های دارای عامل انسانی ضعیف، بیشتر به ذی‌نفعان خود نفع می‌رسانند. ماریموتو و همکاران (۲۰۰۹) با بررسی اهمیت عوامل غیر ملموس در عملکرد سازمان دریافته‌اند که کیفیت عامل انسانی یک سازمان یکی از چهار عامل مهم تعیین کننده عملکرد مالی (آینده سازمان) به همراه شبکه‌ها و انجمن‌ها، برابری نشان تجاری، تکنولوژی و فرآیندها به حساب می‌آید. (مظفری و جواهری، ۱۴۰۰: ۶۵)

۲-۱-۲. عامل مدیریتی

مدیران به طور خلاقانه درک کرده‌اند که روش‌های سنتی برنامه‌ریزی در مواجهه با شرایط متلاطم امروزی کارساز نیستند. بنابراین، نیاز به رویکردهای نوینی برای تفکر و اقدام وجود دارد. بدون شک، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین این رویکردها ظهور کرده است. از یک سو، مدیران کل باید بصیرت و دانش لازم را در محیط خود تجسم دهند و برای تطبیق با شرایط متغیر، استراتژی‌های مؤثری را ارائه دهند. همچنین، تصمیم‌گیری‌ها باید بر پایه استدلال قوی و متعهد به ارزش‌ها صورت گیرد. مدیران باید علاقه‌مند به تحمل مشکلات اجرای برنامه باشند و خطرات را بپذیرند. آن‌ها باید در یک فرآیند شرکت کنند که ممکن است برای سازمان آشفستگی ایجاد کند و گاهی باید تصمیم‌هایی را بگیرند که برای سایرین دردآور باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک یک وظیفه ضروری و پیچیده در سطح سازمان است که جزئی از فرآیند مدیریت به‌شمار می‌رود. این فرآیند از مسئولیت‌های عالی مدیران سازمان‌ها به‌عنوان قسمتی اساسی از کارشان برآمده است. بدون این برنامه‌ریزی، اداره یک سازمان در شرایط رقابتی به‌دوراز مشکلات ممکن نیست. اگرچه این برنامه‌ریزی در سطح رهبری سازمان شکل می‌گیرد، اما یک فعالیت گروهی است. به‌عبارت‌دیگر، مدیران باید همکاری و هماهنگی داشته باشند تا این فرآیند به‌خوبی اجرا شود.

اشخاصی که مسئولیت نیل به قسمتی از برنامه استراتژیک را بر عهده‌دارند، باید در طراحی بخش مربوط شرکت کنند. مدیران عالی، مدیران واسطه، مدیران مالی یا بودجه، مدیران منابع انسانی، مدیران تکنولوژی اطلاعات و سایر مدیران ممکن است بر اساس اندازه سازمان در تشکیل تیم برنامه‌ریزی شرکت کنند.

۲-۱-۳. عامل مرتبط با فناوری

یکی از جنبه‌های حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، نقش فناوری است. این فرآیند پیش از اجرای یک فناوری جدید، توسط یک سازمان طی می‌شود. تصمیم اصلی مربوط به پذیرش یا رد یک فناوری جدید در مرحله آغاز اتخاذ می‌شود. در





این مرحله، سازمان آگاهی و نگرشی نسبت به پذیرش فناوری جدید پیدا می‌کند و در مرحله بعد، ایده یا فناوری جدید را ارزیابی می‌کند. به‌طور خلاصه، مرحله آغاز شامل آگاهی، ملاحظه و قصد است و در مرحله اجرا، سازمان تصمیم می‌گیرد که آیا فناوری جدید را تهیه کرده و استفاده کند یا خیر. (ذکیانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۱) بر اساس تحقیقات مختلف که انجام شده، مدل‌های مختلفی برای پذیرش فناوری توسط کارمندان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از میان این مدل‌ها، تئوری عمل مستدل (کنش عقلانی)، تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده و مدل پذیرش فناوری بیشترین کاربرد در زمینه مطالعات مرتبط با پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی را داشته‌اند. (امیری و نصیرزنوزی، ۱۳۹۵: ۲۸۹)

۲-۱-۴. عامل فرآیندی

برای درک عامل فرآیندی، ابتدا باید به ساختار سازمان نگاهی بیندازیم. ساختار یک سازمان به‌عنوان یک ابزار، مدیران را قادر می‌سازد تا با استفاده از آن، عملکرد سازمان را بهبود بخشند و نیازهای محیطی را تأمین کنند. توصیه می‌شود که مدیران ارشد به‌صورت دوره‌ای ساختار سازمانی را ارزیابی کنند تا ببینند آیا ساختار موجود با نیازهای در حال تغییر سازمان هماهنگ است یا خیر. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل نیازهای متغیر محیطی، ساختار خود را بازنگری می‌کنند تا بین فعالیت‌های داخلی سازمان و محیط خارجی، رابطه متعادل و مؤثری برقرار کنند. به گفته رضاییان (۱۳۹۰)، ساختار یک سازمان می‌تواند تعیین‌کننده توانایی آن در مقابله با چالش‌های محیطی باشد.

ساختار سازمانی فرصتی را به مدیران می‌دهد تا از منابع سازمانی به بهترین شکل استفاده کنند و برای کارکنان محیطی مشخص داخل سازمان فراهم کنند. قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۲: ۱۳۲) تأکید می‌کنند که ساختار سازمان ابزاری است که مدیران می‌توانند با آن به اهداف خود دست یابند. همچنین، به گفته رایینز (۱۳۹۲: ۳۱۳)، بهره‌گیری از ساختار سازمانی به‌طور رسمی، وظایف را هماهنگ، گروه‌بندی و تقسیم می‌نماید.

پس از دقیقاً شناختن نحوه انجام کار در یک سازمان، الگوی کلی و ساختار مدیریت آن به‌وضوح مشخص می‌شود. برنز و استاکر در مقاله خود با عنوان



«مدیریت نوآوری»، دو نوع سیستم مدیریتی را در سال ۱۹۶۱ معرفی کردند و اعلام کردند که این‌ها دو شکل اصلی از سیستم‌های مدیریتی هستند که در دو انتهای طیف یا قطب‌های مختلف قرار دارند. نحوه شکل‌گیری سیستم‌های مدیریتی به ویژگی‌های خود و توانایی آن‌ها در سازگاری با تغییرات فنی و تجاری بستگی دارد. درک ساختار به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی، با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مرتبط است و اغلب دشوار است. ذهن انسان معمولاً تمایل دارد که موضوعات مورد بررسی را به‌صورت مادی تصور و تحلیل کند. بنابراین، هنگام بحث درباره مفهوم ساختار، بیشتر به ساختمان فیزیکی و نمودارهای سلسله‌مراتبی سازمان فکر می‌شود؛ اما ساختار واقعی یک مفهوم است که در دنیای قابل مشاهده و ملموس نیست؛ بلکه از طریق پیامدها و اثراتش شناخته و ارزیابی می‌شود.

۲. پیشینه تحقیق

ادب‌آوازه و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در شرکت‌های بازرسی جوش ایران» بیان نمودند که شناسایی عوامل مؤثر، میزان تأثیرگذاری و عملکرد هر یک از آن عوامل در اجرای موفق برنامه‌ریزی بسیار اهمیت دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص گردید، مهم‌ترین عامل در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک، استقلال و بی‌طرفی و مهم‌ترین عامل در تحقق برنامه‌ریزی عملیاتی، رازداری است. (ادب‌آوازه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱) بهادری و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با موضوع «عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)» اظهار داشتند که برنامه‌ریزی استراتژیک بهترین ابزار برای مدیرانی است که به دنبال حضور و مشارکت آگاهانه در بازار بدون تسلیم شدن در برابر تغییرات هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد تا به اهداف و مقاصد سازمانی خود دست یابند. یافته‌های تحقیق نشان داد که پنج عامل اصلی بر اجرای برنامه استراتژیک تأثیرگذار بودند. اگرچه هر پنج متغیر و عامل در سطح بالایی قرار دارند، اما «آگاهی مدیران



ارشد و مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» و «ایجاد و حفظ مشارکت تیمی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» حداکثر قدرت محرک را داشتند. «اثرات ساختار سازمانی بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» و «تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» حداکثر قدرت وابستگی را داشتند. شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه استراتژیک، مبنایی برای بهبود کیفیت مراقبت‌های بهداشتی با تجزیه و تحلیل رابطه بین عوامل و غلبه بر موانع است. (Bahadori et al, 2018: 1)

احمدیان و جعفری‌نیا (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کارهای الکترونیکی ایران» بیان نمودند که استراتژی کسب و کار الکترونیکی مرکز همه فعالیت‌های کسب و کار الکترونیکی است و موفقیت کسب و کار الکترونیکی از استراتژی آن شروع می‌شود. نتایج نشان داد که ابعاد مدیریتی، فناوری و مشتریان بیشترین تأثیر و عامل فرهنگی و اجتماعی کمترین تأثیر را دارند و عامل اقتصاد کلان در موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی اثری ندارد.

ادب و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با موضوع «بررسی عوامل تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک پروژه بر مبنای راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide) در شرکت سایبر» اظهار داشتند که هدف مدیران پروژه سازمانی، اتمام پروژه در سریع‌ترین زمان و با کمترین هزینه است که این هدف جزئی‌تر از اهداف استراتژیک سازمان و اهداف کلان سایر ذی‌نفعان پروژه است. نتایج تحقیق نشان داد که حوزه‌های مالی و حسابداری، نیروی انسانی و مدیریتی به ترتیب سه حوزه مهم و تأثیرگذار در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های پروژه محور هستند. توجه به این شاخص‌ها و بررسی روند بهبود آن‌ها در طول پروژه باید در دستور کار مدیران پروژه قرار گیرد. ضمن به‌کارگیری اصول، فنون و دانش روز برای تدوین و اجرای برنامه مدیریت پروژه، زمینه آموزش تیم پروژه جهت آشنایی با مفاهیم روز مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک نیز باید فراهم گردد. ارزیابی عملکرد پروژه از نظر زمان، هزینه و کیفیت یک الزام بوده و مستندسازی نتایج آن جهت بهبود عملکرد آتی ضروری است. (ادب و همکاران، ۱۳۹۵: ۱)



اوبیادات و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با موضوع «عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژی: مطالعه موردی شرکت‌های ادویه در خاورمیانه» اظهار داشتند که هدف این مقاله بررسی عوامل فرآیند عملیاتی مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژی در خاورمیانه است. یافته‌ها نشان داد که چهار عامل فرآیند عملیاتی، یعنی در دسترس بودن منابع، ارتباطات، برنامه‌ریزی عملیاتی علاوه بر کنترل و بازخورد، به شدت بر موفقیت اجرای برنامه‌ریزی استراتژی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، در دسترس بودن منابع به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل، پس از آن کنترل و بازخورد، سپس توسط ارتباطات مشخص شد، در حالی که عامل مردم هیچ تأثیری بر فرآیند اجرا نشان نداد. توصیه می‌شود در مرحله اجرا، مدیریت شرکت باید آموزش‌ها و دستورالعمل‌های لازم را برای ارتباط عملکرد کارکنان با سیستم کلی پاداش و پاداش در سازمان و تقویت ارتباطات و هماهنگی مؤثر به کارکنان ارائه کند. (Obeidat et al, 2017: 1)

واجیرا (۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در اداره درآمد کنیا» بیان نمود که برنامه‌ریزی استراتژیک در پاسخ به برنامه زیست‌محیطی ممکن است تصمیم‌گیری استراتژیک آشکار در شرکت‌ها باشد. این تحقیق نشان داد که ارتباطات یک عامل کلیدی در اجرای استراتژی در KRA است. هماهنگی فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی در KRA خوب ارزیابی شد و مشخص شد که هماهنگی فعالیت‌ها تا حد زیادی بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. همچنین گزارش شد که فرهنگ سازمانی KRA بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که فقدان دانش مناسب در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک چالشی ایجاد می‌کند. این مطالعه توصیه می‌کند که به دلیل محیط کاری پویایی که در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد، برای مدیران مهم است که مهارت‌هایی برای درک برنامه‌ریزی و اجزای آن برای موفقیت داشته باشند. (Wachira, 2014: 1)

۳. مواد و روش‌ها

از آن جایی که این تحقیق شمایی از موقعیت فعلی ارائه می‌دهد روش تحقیق، توصیفی و از نوع میدانی است. از تحقیق میدانی برای مطالعه توزیع خصوصیات



یک جامعه آماری بهره گرفته می‌شود. روش میدانی چیزی بیشتر از یک روش ویژه در جمع‌آوری دیتا و اطلاعات است؛ اگرچه که عموماً در آن از پرسشنامه بهره گرفته می‌شود.

۳-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کارمندان ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه که شامل ۴۰ نفر هستند، تشکیل می‌دهد. مطابق جدول کوکران، حجم نمونه آماری برای ۴۰ نفر، ۳۶ است.

۳-۲. روش جمع‌آوری اطلاعات

این تحقیق به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات (کتابخانه‌ای و میدانی) است که گردآوری اطلاعات به دو روش صورت گرفت؛ اطلاعات ابتدایی به وسیله جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اطلاعات ثانوی توسط توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

۳-۳. روش تجزیه و تحلیل

از بخش آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق استفاده شده است. از آمار توصیفی برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی استفاده شده است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های معرف برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی سنجیده شده است.

۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این بخش به بررسی و تحلیل آمار به دست آمده از طریق پرسشنامه می‌پردازیم.

۴-۱. آمار دیموگرافیک مشارکت‌کنندگان

مشخصات پاسخ‌دهندگان شامل (جنسیت، سن، حالت مدنی، سطح تحصیلات و وظیفه، سطح درآمد و رتبه کاری) است.



جدول ۱: جنسیت مشارکت‌کنندگان

جنسیت		
جنسیت	تعداد	فی صدی
مرد	۳۴ نفر	۹۴.۴۴۴
زن	۲ نفر	۵.۵۵۵
مجموعه		۱۰۰.۰۰

جدول فوق نمایانگر جنسیت پاسخ‌دهندگان است و بیانگر آن است که اکثر جواب‌دهندگان مردها است.

جدول ۲: سن مشارکت‌کنندگان

گروه‌های سنی	تعداد	فی صدی
۲۰-۳۰	۵ نفر	٪۱۳.۸۸۸
۳۱-۴۰	۶ نفر	٪۱۶.۶۶۶
۴۱-۵۰	۱۳ نفر	٪۳۶.۱۱۱
۵۱-۶۰	۱۲ نفر	٪۳۳.۳۳۳
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰

طبق جدول ۲، به مشاهده می‌رسد که اکثریت پاسخ‌دهندگان بین سنین (۶۰-۶۰-۵۱) سال قرار دارند. در کتگوری دوم (۶۰-۵۱) قرار دارند.

جدول ۳: حالت مدنی پاسخ‌دهندگان

وضعیت تأهل	تعداد	فی صدی
مجرد	۳ نفر	٪۸.۳۳۳
متاهل	۳۳ نفر	٪۹۱.۶۶۶
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰

جدول ۳، نشان‌دهنده حالت مدنی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، از مشاهده جدول نتیجه به دست می‌آید که اکثریت از پاسخ‌دهندگان متأهل است.

جدول ۴: درجه تحصیلی پاسخ‌دهندگان

درجه تحصیل	تعداد	فی صدی
دوازده پاس	۹ نفر	٪۲۵
چهارده پاس	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
لیسانس	۱۸ نفر	٪۵۰
ماستر	۵ نفر	٪۱۳.۸۸۸
دکتری	۰	۰
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۴، درجه تحصیلی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد با توجه به جدول، درجه تحصیلی لیسانس در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۵: وظیفه پاسخ‌دهندگان

نوعیت شغل	تعداد	فی صدی
کارمند دائمی	۲۸ نفر	٪۷۷.۷۷۷
کارمند قراردادی	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
کارمند خدمتی	۲ نفر	٪۵.۵۵۵
دیگر	۲ نفر	٪۵.۵۵۵
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

شکل ۵، نوعیت شغل پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، مطابق جدول، کارمند دائمی در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۶: درآمد پاسخ‌دهندگان

میزان درآمد	تعداد	فی صدی
افغانی ۵۰۰۰-۱۰۰۰۰	۲۳ نفر	٪۶۳.۸۸۸
افغانی ۱۱۰۰۰-۲۰۰۰۰	۸ نفر	٪۲۲.۲۲۲
افغانی ۲۱۰۰۰-۳۰۰۰۰	۲ نفر	٪۵.۵۵۵



بیشتر از ۳۰۰۰۰۰ افغانی	۳ نفر	٪۸.۳۳۳
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۶، میزان درآمد ماهوار پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، مطابق جدول فوق اکثریت پاسخ‌دهندگان در حدود (۱۰۰۰۰-۵۰۰۰۰) افغانی درآمد داشته و در کتگوری دوم (۲۰۰۰۰-۱۱۰۰۰۰) افغانی قرار دارد.

جدول ۷: رتبه کاری پاسخ‌دهندگان

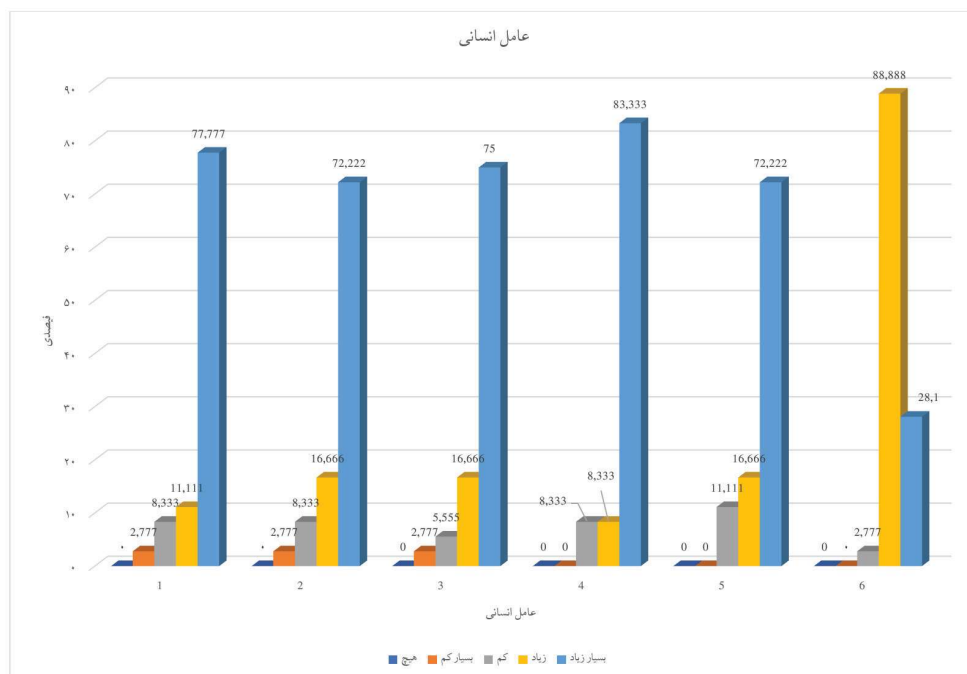
رتبه کاری	تعداد	فی صدی
اول	۰	۰
دوم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
سوم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
چهارم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
پنجم	۲۲ نفر	٪۶۱.۱۱۱
ششم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
هفتم	۶ نفر	٪۱۶.۶۶۶
خارج رتبه	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۷، رتبه کاری پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، با توجه به جدول رتبه کاری (رتبه پنجم) در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۸: سؤالات عامل انسانی

سؤال	ردیف
از نظر شما مدیریت تا چه حد بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۱
تا چه حد از عملکرد مدیران خویش در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش راضی هستید؟	۲
تا چه حد تحصیلات بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۳

تا چه حد رشته تحصیلی بر روند اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۴
از دیدگاه شما شایستگی کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۵
تخصص کارمندان تا چه حد بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۶



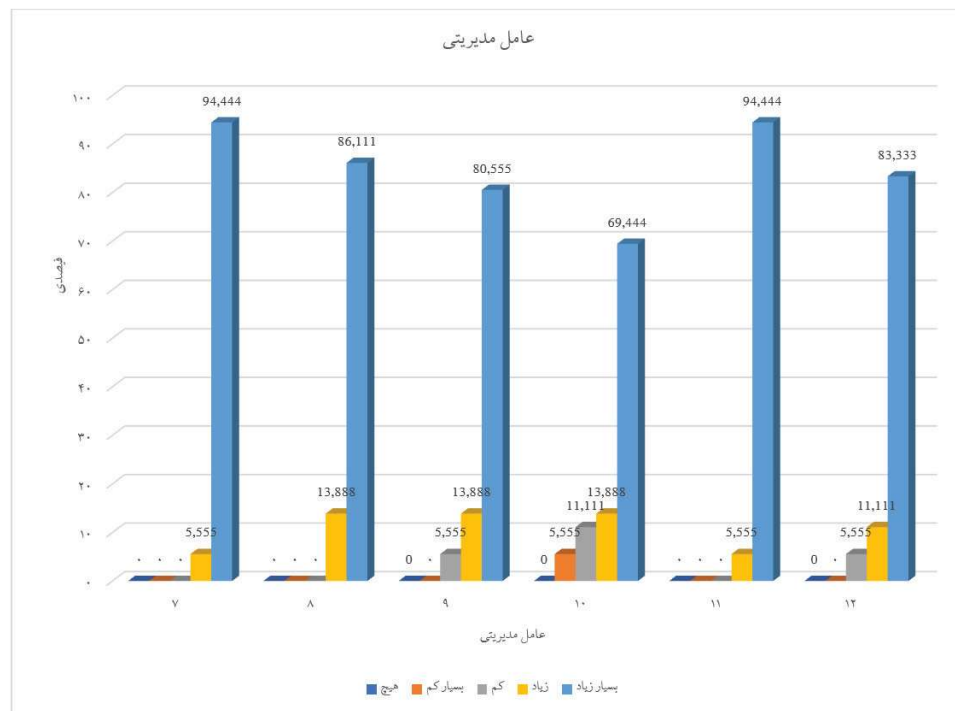
گراف ۱: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به بعد عامل انسانی

با توجه به گراف ۱، مشخص شده است که اکثریت قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۷.۷۷۷٪) معتقدند که مدیریت تأثیرگذار است و این نسبتاً بالاست. حدود ۷۲.۲۲۲٪ از پاسخ‌دهندگان راضی از عملکرد مدیران در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش هستند. اکثریتی (حدود ۷۵.۰۰٪) از پاسخ‌دهندگان معتقدند که تحصیلات بالاتر تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۳.۳۳۳٪) با این نظر موافقند که رشته تحصیلی تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۲.۲۲۲٪) معتقدند که شایستگی کارمندان تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۸.۸۸۸٪) معتقدند که تخصص کارمندان تأثیرگذار است.



جدول ۹: سؤالات عامل مدیریتی

ردیف	سؤال
۱	از نظر شما تخصص به چه اندازه بر روند برنامه‌ریزی استراتژیک تفتیش نقش دارد؟
۲	امنیت کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۳	از نظر شما محیط کاری تا چه حد روی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۴	از دیدگاه شما جایگاه تفتیش به چه حد تأثیر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی دارد؟
۵	از نظر شما بودجه تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۶	تا چه حد مفتشین (منابع انسانی) بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟



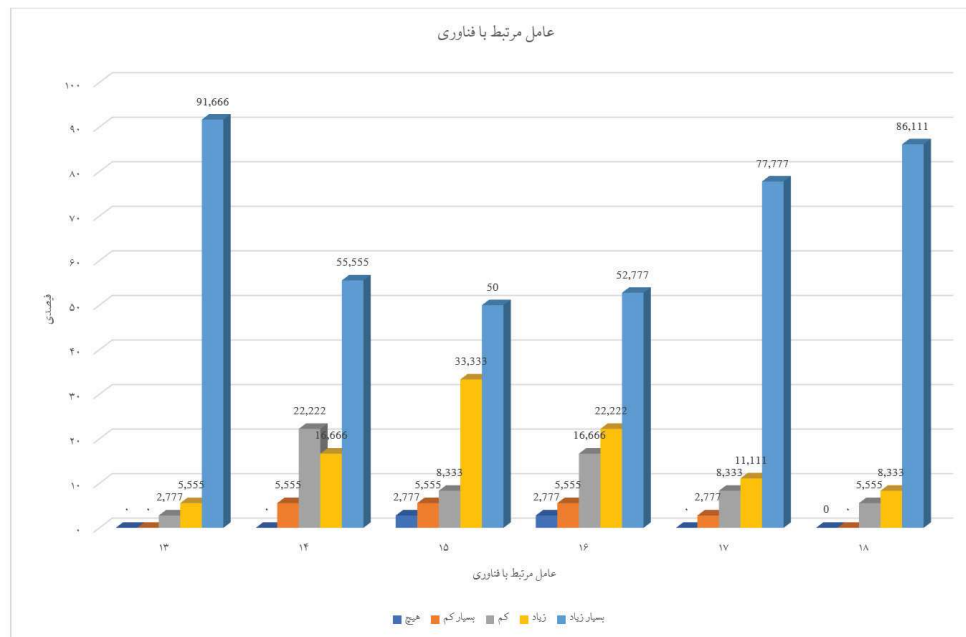
گراف ۲: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به بعد عامل مدیریتی

مطابق با گراف ۲، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۹۴.۴۴۴٪) معتقدند که تخصص نقش بسیار زیادی در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که تخصص به‌عنوان یک عامل مؤثر و اساسی در این زمینه

تلقی می‌شود. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۶.۱۱۱٪) معتقدند که امنیت کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می‌دهد که ایجاد یک محیط کاری امن و مطمئن برای کارمندان برای انجام بهتر برنامه‌ریزی و عملیات تفتیش ضروری است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۰.۵۵۵٪) معتقدند که محیط کاری تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می‌دهد که شرایط محیط کاری می‌تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشد. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۹.۴۴۴٪) معتقدند که جایگاه تفتیش تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که اهمیت جایگاه تفتیش در سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در تدوین و اجرای استراتژی‌ها تلقی می‌شود. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۹۴.۴۴۴٪) معتقدند که بودجه نیز نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که تأمین منابع مالی برای تفتیش موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار حائز اهمیت است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۳.۳۳۳٪) معتقدند که مفتشین نیز نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندی و تعداد مناسب از منابع انسانی نیز برای انجام بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت دارد.

جدول ۱۰: سؤالات عامل مرتبط با فناوری

ردیف	سؤال
۱	از نظر شما تجربه کاری به چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۲	تا چه حد روند کاری مفتشین بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تأثیرگذار است؟
۳	به نظر شما تعهد کاری تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۴	از دیدگاه شما مهارت کاری کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۵	از نظر شما سیستم اطلاعاتی یا تکنولوژی به چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۶	از نظر شما اخلاق و رفتار تا چه حد روی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟

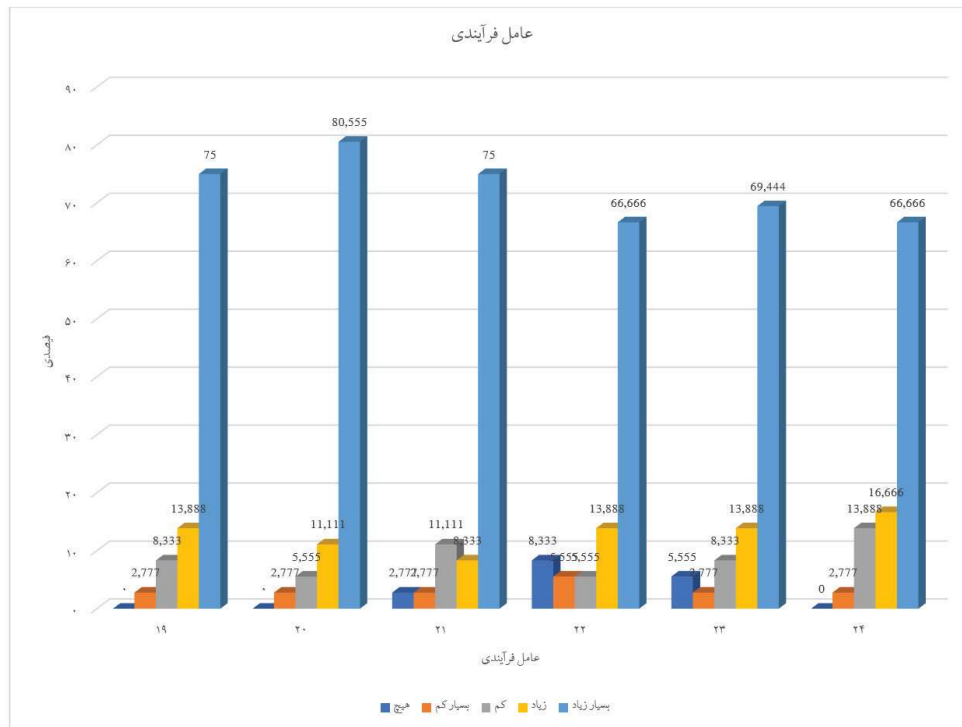


گراف ۳: درصد پاسخ دهندگان به سؤالات عامل مرتبط با فناوری

با توجه به گراف ۳، بیشترین تعداد پاسخ دهندگان (حدود ۹۱.۶۶۶٪) معتقدند که تجربه کاری نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می دهد که تجربه کاری به عنوان یکی از عوامل مؤثر و حیاتی در این زمینه تلقی می شود. بیشترین تعداد پاسخ دهندگان (حدود ۵۵.۵۵۵٪) معتقدند که روند کاری مفتشین تأثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می دهد که روند کاری مفتشین نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بیشترین تعداد پاسخ دهندگان (حدود ۵۰.۰۰۰٪) معتقدند که تعهد کاری نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ دهندگان (حدود ۵۲.۷۷۷٪) معتقدند که مهارت کاری کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ دهندگان (حدود ۷۷.۷۷۷٪) معتقدند که سیستم اطلاعاتی یا تکنولوژی نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است.

جدول ۱۱: سؤالات عامل فرآیندی

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما تا چه حد رضایت شغلی کارمندان بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۲	به نظر شما ارتباطات کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۳	مشارکت کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۴	تا چه حد کارمندان تفتیش غرض اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مشارکت داشته؟
۵	از نظر شما فرهنگ سازمان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۶	تا چه حد خلاقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟



گراف ۴: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به عامل فرآیندی

مطابق با گراف ۴، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۵٪) معتقدند که رضایت شغلی کارمندان نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۰.۵۵۵٪) معتقدند



که ارتباطات کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۵٪) معتقدند که مشارکت کارمندان نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۶.۶۶۶٪) معتقدند که کارمندان تفتیش به‌طور قابل توجهی در غرض اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مشارکت دارند. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۹.۴۴۴٪) معتقدند که فرهنگ سازمان نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۶.۶۶۶٪) معتقدند که خلاقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است.

نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق مذکور بیان‌گر آن است که در کشور ما فعالیت‌های زیاد در راستای تشکیل و رشد سرمایه بشری از جانب ادارات و نهادهای مربوط از نگاه کمیّت انجام یافته‌اند که در بسا موارد کارکردهای این نهادها مخصوصاً از نگاه کمی در بخش‌های (مدیریت کارمندان، درجه تحصیل، تخصص کارمندان، امنیت کاری، محیط کاری، تخصیص، منابع انسانی، تجربه کاری، تعهد کاری، مهارت کاری، تکنولوژی، اخلاق و رفتار، رضایت شغلی، ارتباطات کارمندان، مشارکت کارمندان، فرهنگ سازمان و خلاقیت) قابل توجیه است درحالی‌که از نگاه کیفی هنوز همکاران زیادی است که باید انجام یابد. بدین ترتیب، نهادهای مسئول مخصوصاً وزارت صحت عامه و کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی و نیز نهادها و مؤسسات بین‌المللی همکار این وزارت باید در عرصه کیفیت (درجه تحصیل کارمندان، تخصص کارمندان، تجربه کاری، تخصیص، تکنولوژی...) باید در کنار کمیّت به کیفیت نیز با در نظر داشت نیازمندی‌های وزارت بیشتر از پیش توجه جدی نمایند تا از این طریق با داشتن نیروی کاری متخصص، مجرب و فعال، آهنگ رشد اداره مربوطه تسریع گردد.

در این پرسش نظر پاسخ‌دهندگان مخصوصاً در مورد تجربه کاری ۹۱،۶۶۶٪ بسیار زیاد، ۵،۵۵۵٪ زیاد، ۲،۷۷۷٪ کم و گزینه‌های بسیار کم و هیچ را انتخاب نکرده‌اند و نظر پاسخ‌دهندگان در مورد تخصص ۹۴،۴۴۴٪ بسیار زیاد، ۵،۵۵۵٪ زیاد، گزینه کم، بسیار کم و هیچ را انتخاب ننموده‌اند.

برآیند پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها نشان می‌دهد که اکثراً پاسخ‌دهندگان به این نظرند که تجربه کاری و تخصص بالاترین تأثیرات را بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه دارد.



فهرست منابع

۱. ادب، حسین، سلوکدار، علیرضا و سرداری راد، ایوب، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک پروژه بر مبنای راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide) در شرکت سایبر. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۲. ادب‌آوازه، نازیلا؛ شیرویه‌زاد، هادی؛ نیکبخت، مهرداد و ادب‌آوازه، عبدالوهاب، (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در شرکت‌های بازرسی جوش ایران، اولین همایش بین‌المللی مدیریت و مهندسی / مقدماتی، تهران.
۳. آقازاده، هاشم، اسفندانی، محمدرحیم، (۱۳۸۷)، کاربرد فناوری اطلاعات مزیت رقابتی پایدار، مطالعه موردی شرکت‌های تولیدی برتر ایران، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۶، صفحه ۸۹-۱۱۷.
۴. امیری، غلامرضا، و نصیرزنوزی، علی، (۱۳۹۵)، مروری بر مدل‌های فردی و سازمانی پذیرش فناوری اطلاعات، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری.
۵. بشارتی، رضا، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی برای بیمارستان‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران، مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره ۱۷، شماره ۲، (پیاپی ۱۱۵)، صفحه ۱۵۴-۱۶۷.
۶. بیک‌زاد، جعفر و سید مفید، علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره ۵، شماره ۱۹، صفحه ۷۳-۱۰۲.
۷. ذکیانی، زهرا؛ علوی، سید بابک و ملک محمدی، الهه، (۱۴۰۰)، بررسی نقش رهبری اصیل در شکل‌گیری انگیزش مختارانه و تعهد عاطفی کارکنان در تغییرات پیچیده سازمانی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۶، شماره ۶۴، صفحه ۳۳-۶۱.
۸. رایبیز، استیون‌پی، (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه: اعرابی، سید محمد و پارساییان، علی)، چاپ سی‌ونهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



۹. رضاییان، علی، (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۱۰. روستا، امین (۱۳۸۸) مدیریت بازاریابی. تهران: انتشارات سمت.
۱۱. زکی، محمدعلی، (۱۳۸۸)، بررسی جامعه‌شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۴۷-۱۷۲.
۱۲. شاه‌مرادی، مهسا، محمودبابویی، امید، خون سیاوشان، مسلم، و مدنی، حمیدرضا، (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی، کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی حقوق و علوم اجتماعی، بی‌جا.
۱۳. شفیعی، ساناز، رجب‌زاده قطری، علی، حسن‌زاده، علیرضا، و جهانیان، سعید، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر توسعه پایدار مقاصد گردشگری به منظور توسعه مقاصد گردشگری هوشمند، (با استفاده از رویکرد فراترکیب) تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۷، شماره ۴، (پیاپی ۲۷)، صفحه ۹۵-۱۱۵.
۱۴. صلاحی کجور، اسحاق، (۱۳۹۱)، ایجاد جهت‌گیری استراتژیک در راستای خلق ارزش عمومی؛ موردکاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات (مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات)، شماره ۹۲، صفحه ۶-۲۰.
۱۵. فدایی بازقلعه، سائنا، (۱۳۹۹)، ارزیابی تأثیر برنامه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در پرداختن به هدف استراتژیک بنگاه، همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی.
۱۶. قائد رحمتی، صفر، خادم‌الحسینی، احمد، و بناری، سجاد، (۱۴۰۰)، برنامه‌ریزی فضایی راهبردی شهر و برنامه عملیاتی شهرداری اردکان فارس، برنامه‌ریزی و آمایش فضا (مدرس علوم انسانی)، دوره ۲۵، شماره ۲، صفحه ۱۴۵-۱۸۱.
۱۷. قلیچلی، بهروز؛ الهوردی حبیب‌پور و رضایی، یوسف، (۱۳۹۲)، طراحی سازمان؛ راهنمای عملی مدیران، تهران: انتشارات صفار.
۱۸. مظفری، زانا و جواهری، بختیار، (۱۴۰۰)، برآورد سرمایه انسانی در ایران با استفاده از منطق فازی، پژوهش‌های اقتصادی ایران، دوره ۲۶، شماره ۸۹، صفحه ۶۳-۹۳.



۱۹. مظفری‌زاده، مهدی، (۱۳۹۴)، تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.
۲۰. نوروزی‌فرد، محمد وزمانی، علی، (۱۳۹۵)، مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان، کنفرانس بین‌المللی نوآوری در علوم و تکنولوژی.
21. Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018) Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM) *International journal of health care quality assurance*, 31(5), 406-414.
22. Cook, C. N., Inayatullah, S., Burgman, M. A., Sutherland, W. J., & Wintle, B. A. (2014) Strategic foresight: how planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. *Trends in ecology & evolution*, 29(9), 531-541.
23. Dereli, C. (2007) The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 366-379.
24. Fry FL and Stoner CR. (1995) *Strategic Planning for the New and Small Business*. Dover, NH: Upstart Publishing Company, Inc.
25. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
26. Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2017) Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
27. Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., & Farr, J. (2002) Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 251-267.

28. Wachira, C. M. (2014) Factors influencing implementation of strategic plan at the Kenya revenue authority (Doctoral dissertation, University of Nairobi)

دوفصلنامه یافته‌های مدیریت دولتی  سال چهارم  شماره هفتم  بهار و تابستان ۱۴۰۳  ۵