

## اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط

نادر مظلومی<sup>۱</sup>؛ بهرام جبارزاده‌کرباسی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۲۰

### چکیده

به اعتقاد بسیاری، برنامه‌ریزی و اجرای موفق نیازمند مشارکت همه سطوح سازمان دارد و بدون همفکری و اتحاد مشترک، رسیدن به اهداف با چالش‌های متعددی همراه است. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر نقش نیروی انسانی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی به دنبال بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط است. نمونه آماری این پژوهش ۱۷۱ نفر از کارکنان و مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی کرمان است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و پایایی کل پرسشنامه ۰/۹۴۹ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آموس استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، تعهد نیروی انسانی و اجرای استراتژی دارد، ولی اثر معکوس بر رفتار سیاسی دارد. نتیجه دیگر این مطالعه این است که تعهد نیروی انسانی می‌تواند باعث اجرای موفق استراتژی شود، اما نتایج نشان داد که رفتار سیاسی و انعطاف‌پذیری استراتژیک اثر معناداری بر اجرای استراتژی ندارند.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار سیاسی، تعهد نیروی انسانی، اجرای استراتژی.

۱- دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

۲- دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی و نویسنده

تحولات روزافزون فناوری، تغییر شرایط بازار، تغییر شیوه کسب و کار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان، محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. برنامه‌ریزی در سطح استراتژیک و اجرای درست آن، ابزاری سودمند برای موفقیت آن‌ها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند موجب ماندگاری آن‌ها شود. اثر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی برکسی پوشیده نیست و به‌کارگیری آن توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد اما مشکل اصلی برخی سازمان‌ها عدم موفقیت در اجرای این برنامه‌ها است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۱)، تا جایی که به اعتقاد برخی از محققان ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان هیچ‌وقت به مرحله اجرا نمی‌رسند (جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۴). به همین دلیل جریانی از تحقیقات از دهه ۸۰ میلادی در این مورد شکل گرفته و عوامل متعددی شناسایی شده است که در اجرای موفق استراتژی اثرگذار بوده‌اند (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳: ۹؛ ربینیاک، ۱۳۸۹: ۵؛ برنز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۵۹۱). برنز و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که اجرای موفق استراتژی نیازمند مدیریت سیستماتیک و متعهدانه ابعاد مختلفی مانند تدوین استراتژی، اجرای سیستماتیک استراتژی، کنترل استراتژی و مواردی مانند رهبری، داشتن نیروی انسانی و مدیرانی شایسته و پراگیزه و حاکمیت شرکتی است. یکی از این عوامل که نقش مهمی در موفقیت یا شکست اجرای استراتژی دارد و به شکل مستقیم یا غیرمستقیم سایر عوامل را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، منابع انسانی است (بولر و مک اوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۴۵). به اعتقاد بسیاری، مشارکت نیروی انسانی در برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق تسهیل تعاملات استراتژیک و افزایش درک کارکنان در مورد استراتژی‌های و در نتیجه آن بالا رفتن تعهد آن‌ها نسبت به استراتژی‌های سازمان منجر به اجرای سریع‌تر و موفق استراتژی و دستیابی به هدف‌های موردنظر می‌شود (کوهمتامکی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۱۶۱). از طرفی مشارکت در فرایندهای برنامه‌ریزی می‌تواند ظرفیت ظهور رفتارهای سیاسی کارکنان را نیز فراهم کند (البانا و فدول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۷۷). همان‌گونه که پیش‌ازاین اشاره شد، نرخ فزاینده تغییرات در بازارها و تنوع نیازها و انتظارات مشتریان، باعث شده است که انعطاف‌پذیری

- 1- Johnson
- 2- Brenes et al
- 3- Buller & McEvoy
- 4- Kohtamäki et al
- 5- Elbanna & Fadol

سازمان‌ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شود. به همین دلیل ادبیات مدیریت استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌عنوان شایستگی حیاتی برای دستیابی، حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد برتر مطرح می‌کند (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳: ۱۲۶) و برای رسیدن به سطح مطلوبی از انعطاف‌پذیری در سازمان می‌توان از فرایندهای مشارکتی در برنامه‌ریزی استفاده کرد (ویکراماشینگه و ویکراماشینگه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۵).

با توجه به اهمیت صنایع کوچک و متوسط در اقتصاد به‌ویژه در زمینه افزایش اشتغال، تمرکز این مطالعه بر روی این صنایع است. بر اساس مطالعات بیک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) صنایع کوچک و متوسط قادرند با استفاده از مقدار ناچیزی سرمایه در تحقیق و توسعه به ایجاد نوآوری در محصول بپردازند؛ زیرا این بنگاه‌ها قادرند دستاوردهای تحقیقات دانشگاهی و نتایج تحقیق و توسعه در صنایع بزرگ را با هزینه‌های بسیار کمی به‌دست آورند، اما از سویی دیگر، آسیب‌پذیری این واحدها بسیار زیاد است، به‌طوری‌که نرخ ورشکستگی در این سازمان‌ها در سال اول بیش از ۲۰ درصد و بعد از شش سال حدود ۶۶ درصد است (فرانکو و هسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۵۰۴). به همین دلیل پرداختن به موضوعاتی که می‌تواند نقش موثری در موفقیت این صنایع ایفا کند اهمیت بسیاری دارد. یکی از موضوعات مهم در گسترش این صنایع برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی است که کمتر در مطالعات مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی با درگیر کردن نیروی انسانی در فرایند تصمیم‌گیری ضمن ایجاد انگیزش می‌تواند با جهت دادن، هماهنگی، ترسیم چشم‌انداز و رصد تغییرات محیطی منجر به مزیت رقابتی برای این صنایع شود (دوبیهلا و ساندادا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۶). با توجه به اینکه صنایع کوچک از ساختارهای غیررسمی برخوردار هستند و میزان رسمیت در آنها کمتر است، محققان بر این باورند که افزایش اختیار نیروی انسانی به‌ویژه در نتیجه مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند همچون شمشیری دولبه عمل کند و ضمن افزایش تعهد نیروی انسانی زمینه بروز رفتارهای سیاسی را نیز در آنها ایجاد کند و نتایج مبهمی بر اجرای استراتژی ایجاد کند (تانوس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۴۹۷). موضوع دیگری که برای صنایع کوچک در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر محیطی و اجرای برنامه‌ها اهمیت زیادی دارد

1- Wickramasinghe & Wickramasinghe

2- Beck

3- Franco & Haase

4- Dubihlela & Sandada

5- Thanos & et al

میزان انعطاف‌پذیری آن‌هاست (کوتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۳۵۷). این صنایع از یک‌سو برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیازمند نوآوری در ارائه خدمات و محصولات و از سوی دیگر با توجه به محیط متغیر به‌ویژه در فضای کسب‌وکار ایران نیازمند بازنگری مستمر در برنامه‌ها و اجرای آن‌ها هستند که به شدت به میزان انعطاف‌پذیری آن‌ها بستگی دارد. با توجه به آنچه بیان شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها است که آیا برنامه‌ریزی مشارکتی بر تعهد نیروی انسانی، رفتار سیاسی و انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر واقع می‌شود؟ و اگر چنین است آیا تعهد نیروی انسانی، رفتار سیاسی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی مؤثر خواهند بود؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

### اجرای استراتژی

اجرا یک فرآیند نظم‌یافته یا مجموعه منطقی از فعالیت‌هایی است که یک سازمان را قادر می‌سازد تا یک استراتژی را اتخاذ کرده و عملی کند. بدون یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده با دقت برای اجرا، اهداف استراتژیک به‌دست نمی‌آیند، اما توسعه چنین رویکرد منطقی چالش نیرومندی پیش‌روی مدیران است (جوست و فوریه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۵۵).

مک لنان (۱۳۹۳) پیاده‌سازی استراتژی را مفهومی متفاوت از اجرای استراتژی می‌داند و معتقد است که پیاده‌سازی استراتژی فرایند مدیریت غیرمستقیم الگوی تعاملات منابع و بازار سازمان با محیطش به‌منظور دستیابی به هدف استراتژیک و نوعی کنترل است. اجرای استراتژی جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک است و می‌توان گفت فرآیندی است که استراتژی تدوین‌شده را به مجموعه‌ای از اقدام‌ها تبدیل می‌کند و سپس به تضمین چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان که با موفقیت برنامه‌ریزی‌شده‌اند منجر می‌شود و با توجه به نقش حیاتی آن موردتوجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (کوهماکی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶۰).

به اعتقاد ریبینیاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بهترین نتایج استراتژی زمانی به‌دست می‌آید که مسئولین اجرای استراتژی کسانی باشند که در تدوین آن نیز نقش ایفا می‌کنند و هر چه این میزان بیشتر باشد احتمال موفقیت اجرای استراتژی نیز بیشتر است. در میان منابع موردنیاز برای اجرای استراتژی، منابع انسانی و شایستگی متولیان اجرای استراتژی در سطوح مختلف می‌تواند مستقلاً به‌عنوان یک

6-Kotey  
1- Jooste & Fourie  
2- Hrebiniak

مؤلفه‌ی تأثیرگذار در پیاده‌سازی استراتژی مطرح شود. بسیاری از محققان معتقدند موفقیت‌آمیز بودن فرایند اجرای استراتژی بیش از سایر متغیرها، به نیروی انسانی وابسته است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳: ۱۰).

### برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی

بر اساس نظر میتزبرگ، مکتب برنامه‌ریزی شیوه‌ای عقلایی تحلیلی، جهت فراهم کردن مسیری استراتژیک برای اقدامات سازمان است. در این رویکرد ابتدا باید تحلیلی از اوضاع سازمان و محیط انجام شود و سپس تلفیق داده‌ها و نظریات مربوط به بخش‌های گوناگون تدوین استراتژی در پی تحلیل می‌آید (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴: ۷۵). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی، برای تحقق آن اهداف است. در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تأثیرگذارند که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی‌های شرایط محیطی، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۱). برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان نوعی برنامه‌ریزی در محیط‌های پویا قلمداد نمود که از طریق مدیران ارشد اجرایی و تیم‌های برنامه‌ریزی به صورت گروهی تهیه می‌شود (مبینی‌دهکردی و سلمان‌پور، ۱۳۸۵: ۱۸۸).

کوهنماکی و همکاران (۲۰۱۲) برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی را برنامه‌ریزی استراتژیک مداوم و مشارکتی تعریف می‌کنند که اجرای استراتژی و یادگیری سازمان را تسهیل می‌کند. مطالعات متعددی به نقش مهم این شیوه از برنامه‌ریزی بر نوآوری و کنترل (سیگو و همکاران، ۲۰۱۴)، پیش‌بینی آینده، تسهیم اطلاعات و همسویی استراتژیک (ولدریج و فلویڈ، ۱۹۹۰) و رضایت شغلی (گریگوراس و دیفندراف، ۲۰۰۹) اشاره کرده‌اند.

### انعطاف‌پذیری استراتژیک

انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی سازمانی را برای مدیریت تغییرات بازار ارائه می‌دهد که این عمل به وسیله پاسخ سریع به تهدیدات و فرصت‌های بازار به شیوه فعالانه است (بوک و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۸۱). از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی اجرای استراتژی تمایز ذاتی است و به سرعت روند بازار را شناسایی کرده و تقاضاهای جدید بازار را پاسخ می‌دهد. شرکت‌های

- 1- Segev & et al
- 2- Wooldridge & Floyd
- 3- Greguras & Diefendorff
- 4- Bock & et al

انعطاف‌پذیر می‌توانند بر اساس توانایی پاسخ‌گویی خود به منابع ناپایدار و به آنچه نیاز است تجهیز شوند، که این عمل به‌ویژه در توسعه فعالیت‌های سرمایه‌گذاری ارزشمند است (تانگ و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۵۸). انعطاف‌پذیری استراتژیک به پاسخ‌گویی سریع‌تر از قبل به فرصت‌های بازار و فرصت‌های فناورانه از طریق تولید محصولات جدید بیشتر، پیشنهاد خطوط محصول وسیع‌تر و بهبود محصولات موجود با سرعت بالا مربوط می‌شود (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳: ۱۲۷). به اعتقاد ویچیاتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) انعطاف‌پذیری استراتژیک رابطه مثبتی با اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها دارد. اکثر شرکت‌های تولیدی کوچک سامانه‌ها و رویه‌های ساده‌ای دارند که انعطاف‌پذیری، بازخورد فوری، فهم بهتر و پاسخ سریع‌تر به نیازهای مصرف‌کننده را دربردارد. کارمندان شرکت‌های تولیدی کوچک اختیارات و مسئولیت‌های مشخصی در حوزه کاری‌شان دارند که باعث به‌وجود آمدن پیوستگی و بالا بردن هدف‌های مشترک بین نیروی کار می‌شود و به‌نوبه خود باعث می‌شود تا مطمئن شوند کار به‌خوبی انجام شده است. همچنین در این شرکت‌ها کارمندان کمتری وجود دارد که تقریباً یکدیگر را می‌شناسند، بنابراین روابط بین کارمندان بهتر است (کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۱۱).

### رفتار سیاسی

در نگرش سیاسی، سازمان به‌عنوان سامانه‌ای پیچیده و مرکب از افراد و ائتلاف‌ها پنداشته می‌شود که هر یک دارای منافع، باورها، ارزش‌ها، سلیقه‌ها، انتظارات و پنداشته‌ای خاص خود است. بنابراین قدرت، سیاست‌شناسی و اعمال نفوذ در زمره واقعیت‌های بسیار مهم و همیشگی حیات سازمانی قرار می‌گیرند (رحمان‌سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷: ۷۵). دیدگاه سیاسی در سازمان مواردی را دربرمی‌گیرد که از طریق آن اعضای سازمان می‌توانند از طریق کاربرد قدرت و یا انجام اقداماتی مانند تشکیل ائتلاف، کنترل جلسات، تاکتیک‌های زمان‌بندی، استفاده از مشاوران خارجی، چانه‌زنی یا مذاکره و تاکتیک‌های کنترل یا دست‌کاری اطلاعات بر تصمیمات سازمانی و اجرای آن‌ها اثر بگذارند (البانا، ۲۰۱۶: ۲۱۱). به اعتقاد پتی‌گرو «تا زمانی‌که سازمان‌ها به‌عنوان سامانه‌های تسهیم منابع (منابع کمیاب) هستند، رفتار سیاسی در آن‌ها اتفاق می‌افتد» (هیکسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۴۵). اثر متقابل قدرت، منافع و تضاد میان افراد در سازمان به این معنی است که فرآیند

1- Tang & Wang  
2- Vecchiato  
3- Scott et al  
4- Hickson et al

تصمیم‌گیری می‌تواند به‌طور طبیعی به شکلی سیاسی مورد ملاحظه قرار گیرد (ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۳۸۷). هر چه رفتار سیاسی بیشتری در سازمان وجود داشته باشد، اجماع میان مدیران در مورد مأموریت سازمانی کمتر می‌شود. به دلیل آنکه سیاست‌ها زمان‌گیر هستند، می‌توانند منجر به تأخیر در تصمیم‌گیری و در نتیجه از دست رفتن فرصت‌های مهم و ائتلاف منابع سازمان و تأخیر در اجرای استراتژی شوند. مطالعات پیشین به این نتیجه رسیدند که سیاست‌بازی سازمانی به شکلی معکوس بر نتایج سازمان اثر می‌گذارد. برای مثال شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد رابطه منفی میان سیاست‌های سازمانی و عملکرد کلی شرکت، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد طرح‌های استراتژیک و عملکرد تصمیمات استراتژیک وجود دارد. به همین ترتیب، پژوهش‌های مدیریت پروژه نشان می‌دهد که سیاست‌ها اثری منفی بر نتایج پروژه دارند این اثر منفی هم در کیفیت و هم کمیت کار تصمیم‌گیرندگان، اثربخشی اقداماتشان و اثربخشی تعاملاتشان قابل مشاهده است (البانا و چایلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۴۳۵).

### تعهد نیروی انسانی

تعهد نیروی انسانی درجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان است (الینگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۲۷). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است، البته معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان شده است (آلفالا-لوکه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۲۴۵). ویلیامسون و اندرسون تعهد را شرکت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان، شغل و احساس هویت تعریف کرده‌اند. کانتر تعهد سازمانی را به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۸). در حوزه مدیریت استراتژیک و به‌ویژه اجرای استراتژی محققان بر این عقیده‌اند که مشارکت کارکنان در مباحث استراتژیک موجب می‌شود درک کارکنان از استراتژی و برنامه‌های بلندمدت سازمان افزایش یابد که این مهم خود نیز موجب تمایل بیشتر کارکنان به تلاش برای رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد شد (ال ادوان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۴۷۵).

- 1- Wilson
- 2- Elbanna & Child
- 3- Ellinger & et al
- 4- Alfalla-Luque & et al
- 1- Aladwan & et al

### شرکت‌های کوچک و متوسط

صنایع کوچک در اقتصاد تمامی کشورها نقش بسیار مهمی دارند و تعاریف متعددی از آن‌ها برحسب تعداد کارکنان، نرخ بازگشت سرمایه، ارزش دارایی و ساختار مالکیت ارائه شده است. اما آنچه در بین محققان بیشتر مورد توافق است<sup>۱</sup> تعاریف ارائه شده بر اساس تعداد کارکنان است که بر این اساس شرکت‌های کوچک و متوسط را شرکت‌هایی با تعداد ۱-۱۰۰ (ایانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲۵) و در برخی منابع تا ۲۵۰ (کلاسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۶۰۰) نفر کارمند معرفی می‌کند. سازمان‌های کوچک بیش از ۹۰ درصد اقتصاد بسیاری از کشورها را شامل می‌شوند. اهمیت این صنایع در کشورهای درحال توسعه بسیار بیشتر است. تعداد واحدهای صنعتی کوچک درحال توسعه ۹۰ الی ۹۵ درصد از کل واحدهای صنعتی را تشکیل می‌دهد (روبو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۵۶). در ایران نیز ۹۲ درصد از شرکت‌های ایرانی را شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل داده‌اند و این شرکت‌ها ۵۶ درصد نیروی کار را به اشتغال گرفته‌اند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۷). توسعه صنایع کوچک و متوسط، رمز توسعه اقتصادی دهه آینده است. بررسی‌ها نشان داده است که صنایع کوچک و متوسط از چهار مجرای کارآفرینی، نوآوری و تغییر فناوری، پویایی صنعت و درنهایت ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش درآمد بر اقتصاد جهانی اثرگذارند. به علاوه، شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش عدم اطمینان و تقاضای فزاینده برای محصولات متنوع، باعث شده است که توجه به این صنایع بیشتر شود. هرچند صنایع بزرگ به جهت داشتن مزیت‌های ناشی از اثر مقیاس انبوه، تجربه و اثر سازمان‌دهی، هنوز هم مورد توجه سیاست‌گذاران اقتصادی هستند؛ اما مزیت‌های صنایع کوچک و متوسط به علت وجود اثر حمل و نقل، اندازه بازار، مؤثر بودن انتخاب و کنترل، این صنایع را در تولید بیشتر کالاها به انتخاب اول مبدل ساخته است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۰۹). بنابراین بررسی موضوعات مرتبط با این صنایع همچنان یکی از موضوعات مهم و قابل تأمل در حوزه علمی و مدیریتی است. با توجه به این موارد هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر مشارکت نیروی انسانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط است.

- 2- Inyang
- 3- Classen & et al
- 4- Robu



### پیشینه‌شناسی پژوهش

سیرین و کوهتاماکي<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند با مشخص کردن هدف‌ها و دنبال نمودن آن‌ها به شیوه‌ای اثربخش و با استفاده بهینه از منابع به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند.

ژو، لیانگ، چن و ژو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود نشان دادند که فعالیت‌های مشارکتی منابع انسانی و نظرخواهی و مشارکت دادن آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی اثری مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.

سکرات و والکویکوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای نشان دادند که رابطه‌ای مثبت و معنادار میان برنامه‌های مشارکتی کارکنان و بروز رفتار سیاسی وجود دارد.

در مطالعه‌ای دیگر باد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) با بررسی ۱۴۰۰۰ کارمند از ۲۷ کشور نشان دادند که رابطه‌های مثبت و معنادار میان مشارکت کارکنان و شکل‌گیری رفتارهای سیاسی وجود دارد.

آپلبام و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود نشان دادند که مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و فرایندهای تصمیم‌گیری اثری مثبت بر تعهد آن‌ها به سازمان دارد.

ایروانتو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) با بررسی کارکنان اندونزیایی نشان داد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی اثری مثبت بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان دارد.

کوهتاماکي و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی موجب افزایش تعاملات و توسعه درک مشترک در مورد استراتژی و نیز شناسایی فرصت‌های جدید کسب‌وکار می‌شوند. در چنین شرایطی تخصیص منابع بهتر صورت می‌گیرد و بسیاری از موانع ادراکی و انسانی موجود در سر راه اجرای موفق استراتژی برداشته می‌شود. در مطالعه‌ای مشخص شد که هر چه کارکنان مشارکت کمتری در برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند آگاهی آن‌ها در مورد آن نیز کمتر خواهد بود و احتمال اجرای استراتژی نیز کاهش خواهد یافت (کریتندن و کریتندن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۳۰۳).

- 1- Kim
- 2- Xiu, Liang, Chen, & Xu
- 3- Sekerák & Valkovicová
- 4- Budd & et al
- 5- Appelbaum
- 6- Irawanto
- 7- Crittenden & Crittenden

برنز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان دادند که ۹۸ درصد از شرکت‌های موفق مشارکت فعال کارکنان را در فرایند تدوین استراتژی به همراه داشته‌اند. مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی می‌تواند سبب افزایش درک و شناخت آن‌ها از برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان و میزان اهمیت آن‌ها شود که در نهایت مسیر اجرای استراتژی هموارتر خواهد شد.

به اعتقاد چن و همکاران (۲۰۱۵) انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد قابلیت پویا به تخصیص بهینه منابع در جهت اجرای موفق استراتژی کمک می‌کند. در حقیقت انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد شرایط مناسب برای پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، مسیر اجرای استراتژی‌های سازمان را نیز هموار می‌کند.

البانا و فدول (۲۰۱۶) در مطالعه خود نشان دادند که رفتارهای سیاسی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش بسیار مهمی در موفقیت اجرای استراتژی دارد. به این ترتیب می‌توان گفت هرچه رفتار سیاسی بیشتر در سازمان وجود داشته باشد، تاخیر در تصمیم‌گیری و مقاومت بیشتری نیز در مسیر اجرای استراتژی ایجاد خواهد شد.

میچلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که درک پایین کارکنان و گروه‌های اجرایی از استراتژی اثر منفی بر اجرای استراتژی دارد.

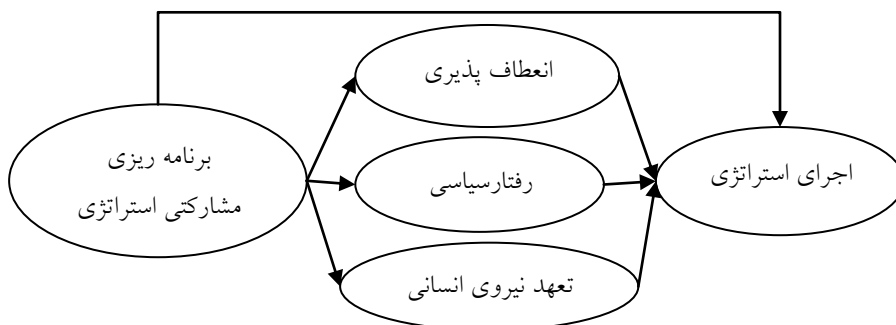
انگبرگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای باهدف درک ارتباط میان سرمایه انسانی و استراتژی در سلسله‌مراتب بر اساس تئوری «مرکز ثقل استراتژیک» و سه مفهوم منشأ، حجم و اینرسی نشان دادند که تغییر استراتژی و میزان موفقیت پذیرش و اجرای آن به‌شدت به تفکرات و رویه‌های گذشته سازمان بستگی دارد. به این معنی که در صورت پذیرفته شدن شیوه‌ای خاص در سازمان و موفق بودن آن مرکز ثقل استراتژیک بسیار مستحکمی به وجود می‌آورد و در نتیجه تغییر آن و به دست آوردن تعهد نیروی انسانی در سطوح مختلف بسیار مشکل خواهد بود.

کوهتاماکي و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی باعث بالا رفتن تعهد آن‌ها و در نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی و افزایش عملکرد سازمان می‌شود.

با توجه به روابطی که در پیشینه پژوهش به آن اشاره شد مدل مفهومی و فرضیات تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود:

- 1- Brenes & et al
- 2- Micheli & et al
- 3- Engberg & et al





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر است.
- فرضیه ۲: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار سیاسی مؤثر است.
- فرضیه ۳: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد نیروی انسانی مؤثر است.
- فرضیه ۴: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی مؤثر است.
- فرضیه ۵: انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی مؤثر است.
- فرضیه ۶: رفتار سیاسی بر اجرای استراتژی مؤثر است.
- فرضیه ۷: تعهد نیروی انسانی بر اجرای استراتژی مؤثر است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی بوده اما به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیق پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی کرمان است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد است که از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول به سؤالات جمعیت‌شناختی و قسمت دوم به سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق اختصاص یافته است. به دلیل اینکه هدف این پژوهش بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط است، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا در صورتی که شرکت محل کار آن‌ها دارای برنامه استراتژیک است به سؤالات پاسخ دهند. تاکنون ۷۳۱ واحد در داخل و خارج از شهرک‌ها و نواحی صنعتی کرمان به ثبت رسیده است و به دلیل گستردگی شرکت‌های مختلف و عدم دسترسی به تمامی آن‌ها و همچنین

عدم اطلاع از اینکه آیا این شرکت‌ها دارای برنامه استراتژیک هستند یا خیر، نمونه‌گیری آماری به صورت تصادفی انجام شد. با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری ۳۸۴ پرسشنامه به صورت حضوری و یا از طریق پست الکترونیک برای شرکت‌ها ارسال شد. در این مطالعه ۳۷ شرکت که برنامه استراتژیک داشتند در مطالعه مشارکت کردند و در مجموع ۱۷۱ پرسشنامه قابل استفاده به دست آمد.

جدول ۱. مشخصات پاسخ‌دهندگان

پاسخ‌دهندگان	درصد	پاخ دهندگان	درصد
جنسیت		تحصیلات	
مرد	۶۰/۸	دیپلم و پایین‌تر	۲۱/۶
زن	۳۹/۲	فوق‌دیپلم	۳۸
کمتر از ۳۰ سال سن	۱۶/۴	لیسانس	۲۰/۵
۳۹-۳۰	۳۲/۲	فوق‌لیسانس و بالاتر	۱۸/۷
۴۹-۴۰	۲۸/۱	سابقه خدمت	
بالای ۵۰ سال	۲۲/۲	کمتر از ۱۰ سال	۲۵/۱
عنوان شغلی		۱۰-۲۰ سال	۳۶/۸
بازاریابی و فروش	۱۹/۹	۲۱-۳۰	۲۴
تدارکات	۲۸/۷	بیش از ۳۰ سال	۱۴
مالی	۳۷/۴	نوع صنعت	
منابع انسانی	۱۴	صنایع غذایی	۳۸/۴
		کانی‌های غیرفلزی	۲۶/۶
		صنایع سلولزی	۱۰/۳
		فلزات	۱۸/۵
		شیمیایی	۶/۲

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از الگو یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شد. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای Spss نسخه ۱۹ و Amos نسخه ۱۸ انجام گرفتند. در این تحقیق رویی سازه‌ای این پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بر اساس مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ذیل (جدول شماره ۲) ارائه شده است.

جدول ۲. بارهای عاملی تحلیل عاملی و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری

متغیرها	شاخص‌های اندازه‌گیری	بارهای عاملی
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی (کوهنماکی و همکاران، ۲۰۱۲)	در این شرکت: استراتژی با جزئیات برنامه‌ریزی می‌شود.	۰/۷۸
	به طور دقیق آنچه برای رسیدن به اهداف استراتژیک نیاز است تعریف می‌کنیم.	۰/۷۷
	به طور دقیق فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف می‌شود.	۰/۸۰
	گزینه‌های متعدد را قبل از انتخاب استراتژی تجزیه و تحلیل می‌کنیم	۰/۷۰
	انتخاب‌های بالقوه استراتژیک در رابطه با اهداف استراتژیک را تجزیه و تحلیل می‌کنیم	۰/۸۱
	به طور دقیق اهداف استراتژیک را تعریف می‌کنیم.	۰/۷۰
	کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت داده می‌شوند	۰/۷۹
انعطاف‌پذیری (بانگ و همکاران، ۲۰۱۵)	از ابزارهای استراتژی برای حمایت از برنامه‌ها استفاده می‌کنیم	۰/۷۵
	استراتژی به طور مداوم بروز می‌شود	۰/۷۷
	درجه تسهیم منابع مشابه میان هر واحد بالا است.	۰/۷۶
	درجه کاربرد منابع مشابه در توسعه و فروش کالاها و خدمات پس از فروش بالا است.	۰/۷۰
	سختی و هزینه تغییر یک منبع به منبعی دیگر پایین است.	۰/۷۲
	در این شرکت هر واحد مجاز به استفاده از هر روش رایجی برای حفظ انعطاف است.	۰/۶۸
	در این شرکت سازوکار ارتباطی بسیار روانی وجود دارد.	۰/۷۵
رفتار سیاسی (البانا و فدل، ۲۰۱۶)	در این شرکت استراتژی‌ها به شکل فعالانه برای پاسخگویی به محیط تغییر می‌کند	۰/۷۵
	برنامه استراتژیک شرکت ما بر اساس اهداف شخصی تدوین شده است.	۰/۸۷
	افرادی که در توسعه برنامه‌های استراتژیک مشارکت دارند اغلب با یکدیگر در تعارض هستند.	۰/۷۷
	افرادی که در توسعه برنامه‌ها مشارکت دارند در رفتارهای تشکیل ائتلاف درگیر هستند	۰/۷۸

متغیرها	شاخص‌های اندازه‌گیری	بارهای عاملی
تعهد (کوهناماکی و همکاران، ۲۰۱۲) پایایی = ۰/۸۰	استراتژی مدون تصمیمات روزانه ما را هدایت می‌کند.	۰/۷۹
	کارکنان اولویت کاریشان را بر مبنای استراتژی برنامه‌ریزی می‌کنند.	۰/۶۹
	کارکنان به اجرای استراتژی متعهد هستند.	۰/۷۵
	در این شرکت استراتژی‌های مدون به‌دقت اجرا می‌شوند	۰/۷۵
اجرای استراتژی (البانا و همکاران، ۲۰۱۶) پایایی = ۰/۸۲	تا چه اندازه در این شرکت برنامه استراتژیک به‌درستی اجرا می‌شود؟	۰/۷۹
	در این شرکت وظایف مربوط به اجرای استراتژی تا چه اندازه‌ای با موفقیت به پایان می‌رسند؟	۰/۷۲
	هر یک از وظایف اجرای استراتژی چه اندازه برای برنامه استراتژیک اهمیت دارند؟	۰/۸۳
	در مجموع چقدر از اجرای استراتژی در این شرکت راضی هستید؟	۰/۷۵
<b>پایایی کل پرسشنامه = ۰/۹۴</b>		

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است. پایایی کل آزمون به روش آلفای کرونباخ را ۰/۹۴۹ و متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار سیاسی، تعهد کارکنان و اجرای استراتژی به ترتیب ۰/۹۰۷، ۰/۸۴۷، ۰/۷۴۱، ۰/۸۰۶ و ۰/۸۲۶ به‌دست‌آمده و با توجه به اینکه تمامی مقادیر بالاتر از استاندارد ۰.۷ هستند می‌توان گفت که ابزار سنجش از اعتبار مناسبی برخوردار است. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها در پژوهش‌های مربوط به مدل سازی معادلات ساختاری، از طریق تحلیل شاخص‌های کشیدگی و چولگی انجام می‌شود (لین، سو و چاین، ۲۰۰۶: ۴۴۹). بایرن باربارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) دامنه ۷- تا ۷+ را به‌عنوان بازه قابل قبول برای کشیدگی و دامنه ۲- تا ۲+ برای چولگی توزیع نرمال پیشنهاد می‌دهد. در این پژوهش با توجه به اینکه چولگی بین ۱/۸- و ۱/۰۸+ و کشیدگی بین ۴/۱+ و ۰/۴+ است می‌توان نتیجه گرفت که متغیرها نرمال هستند.

همانگونه که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد برای کنترل تناسب داده‌ها، مقدار عددی KMO و آزمون بارتلت محاسبه شد. نتایج آزمون بارتلت و مقدار عددی KMO تناسب کلی نمونه‌ها برای

انجام تحلیل را نشان می‌دهد. سطح معنی‌داری آزمون بارتلت ( $Sig=0/001$ ) و مقدار عددی KMO که برابر با  $0/927$  است، مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آماره‌های کایسر - مه‌یر - اولیکن و بارتلت

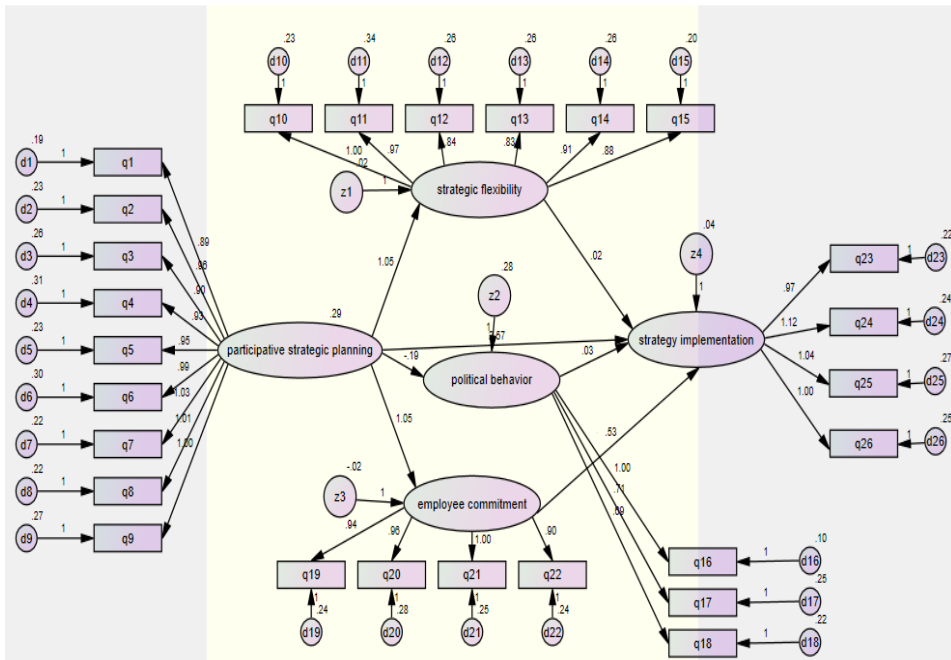
۰.۹۲۷	مقدار کایسر - مه‌یر - اولیکن.
۴۶۳۲.۵۲۷	مقدار خی دو بارتلت
۳۲۵	درجه آزادی
۰.۰۰۰	معنی داری

برای بررسی مطلوب بودن اعتبار سازه از روایی همگرا و روایی تفکیکی استفاده شد. با توجه به اینکه بار عاملی استاندارد تمام گویه‌ها بیشتر از  $0.6$  و معنادار ( $P < 0.01$ ) بودند، تمامی مقادیر به‌دست‌آمده برای پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> بالاتر از مقدار  $0.70$  بودند و مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده بالاتر از  $0.50$  هستند، می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرای سازه پژوهش مطلوب است (هیر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). شاخص دیگری که باید برای بررسی مطلوب بودن اعتبار سازه موردتوجه قرار گیرد، روایی تفکیکی است و بر اساس آن متوسط واریانس استخراج‌شده هر یک از سازه‌ها بایستی بالاتر از مربع همبستگی داخلی میان مجموعه سازه‌ها باشد (فورنر و لارکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱). با توجه به مقادیر گزارش‌شده در جدول شماره ۴ مشخص می‌شود که متوسط واریانس استخراج‌شده موجود برای سازه‌های پژوهش بیشتر از مربع ریشه همبستگی داخلی پنج سازه موجود در پژوهش است.

جدول ۴. همبستگی میان متغیرها

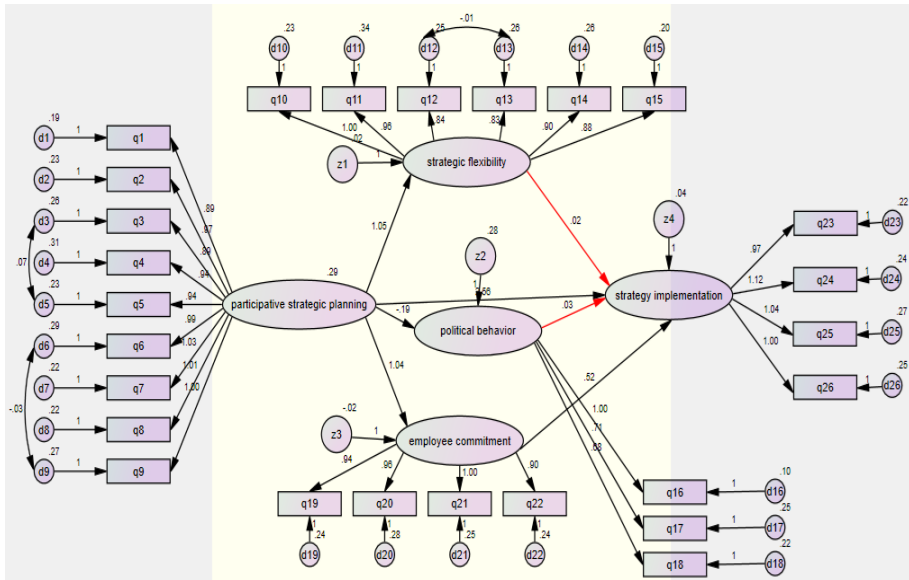
	۵	۴	۳	۲	۱	AVE	CR
تعهد نیروی انسانی					۰/۷۸۸	۰/۶۲	۰/۸۶
برنامه‌ریزی مشارکتی				۰/۷۶۵	۰/۶۲۶	۰/۵۸	۰/۹۲
رفتار سیاسی			۰/۷۱۱	۰/۱۵۰	۰/۰۹۰	۰/۵۰	۰/۷۵
انعطاف‌پذیری		۰/۷۸۳	۰/۱۶۳	۰/۷۳۷	۰/۶۳۷	۰/۶۱	۰/۹۰
اجرای استراتژی	۰/۷۲۰	۰/۷۰۲	۰/۳۲۶	۰/۷۰۷	۰/۶۵۷	۰/۵۱	۰/۸۱

برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص‌های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در جدول شماره ۵ گزارش شده است. با توجه به اینکه مقادیر شاخص‌های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی (شکل ۲) به اصلاحات (اضافه کردن مسیرهای جدید) و بهبود نیاز دارد، بدین منظور در مرحله بعد با توجه به شاخص‌های اصلاحی<sup>۱</sup> در خروجی مسیرهای جدید به مدل اضافه شد که حاصل این تغییرات، الگوی دوم یا الگوی اصلاح شده نهایی (شکل ۳) است که برازش آن با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی در جدول ۵ نشان داده شده است. همان‌گونه که مندرجات جدول ۵ و مقادیر قابل قبول برای شاخص‌های برازش (سطر چهارم جدول ۵) نشان می‌دهد الگوی اول نسبتاً از برازش خوبی برخوردار نیست در مرحله بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص‌های اصلاحی پیشنهادی، الگو بهبودیافته و شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول است.



شکل ۲. مدل تدوین شده در پژوهش حاضر





شکل ۳. مدل اصلاح شده در پژوهش حاضر

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخص‌های برازندگی	$X^2$	Df	$X^2/Df$	GFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مدل اولیه	۵۱۱/۷۶۲	۲۹۲	۱/۷۵۳	۰/۸۹۴	۰/۸۸۱	۰/۸۹۱	۸۷۸۸۶۰	۰/۸۵۹	۰/۰۷
مدل نهایی	۴۹۶/۰۹۹	۲۸۹	۱/۷۱۷	۰/۹۰۲	۰/۹۰	۰/۹۲۲	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۰۶۵
مقدار مورد پذیرش			< ۳	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	۰/۸ >

\*\*سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱

برای شاخص برازندگی  $X^2/Df$  مقادیر کوچک‌تر از ۳ مناسب و هرچه قدر به صفر نزدیک‌تر باشد حاکی از برازش خوب الگو است. برای شاخص برازندگی GFI و IFI، CFI، TLI و NFI مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می‌شود که نشان‌دهنده خوب بودن مدل است. در ارتباط با شاخص RMSEA مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان‌دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو است (قاسمی، ۱۳۸۹: ۵۶). بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های

برازش الگوی نهایی و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می‌توان گفت که مدل نهایی ارائه شده در این تحقیق مورد قبول است. ضرایب مسیر بین متغیرهای الگوی نهایی و سطح معنی داری آن‌ها در جدول شماره ۴ گزارش شده است. وجود کای اسکور غیر معنادار برابر با ۹۶/۰۹۹ و سطح معناداری ( $P = 0/001$ ) نتیجه‌ای مطلوب را به نمایش می‌گذارد. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی مدل تأیید شده (برابر با ۲۸۹) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال نزدیک می‌شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت. در مورد شاخص‌های نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکور نسبی  $1/717$  است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. مقدار  $0/065$  شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است. در جدول فوق‌الذکر شاخص برازش توکر-لویس برابر با  $0/922$  و شاخص برازش تطبیقی برابر با  $0/93$  است و از آنجایی که مقادیر آن‌ها بالای  $0/90$  است، لذا بر اساس این شاخص‌ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می‌شود. مقدار شاخص برازش هنجار شده مقتصد برابر با  $0/90$  و مقدار شاخص برازش افزایشی برابر با  $0/90$  است که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می‌دهند. بنابراین به‌طور کلی مقادیر شاخص‌های کلی برازش نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۶. الگوی ساختاری مسیره‌ها و ضرایب استاندارد آن‌ها در الگوی نهایی

نتیجه	P	$\beta$	مسیر
تأیید فرضیه	0/001	1/05	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← انعطاف‌پذیری استراتژیک
تأیید فرضیه	0/029	-0/19	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← رفتار سیاسی
تأیید فرضیه	0/001	1/045	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← تعهد نیروی انسانی
تأیید فرضیه	0/001	2/06	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← اجرای استراتژی
رد فرضیه	0/841	0/018	انعطاف‌پذیری استراتژیک ← اجرای استراتژی
رد فرضیه	0/153	0/027	رفتار سیاسی ← اجرای استراتژی
تأیید فرضیه	0/037	0/052	تعهد نیروی انسانی ← اجرای استراتژی

طبق نتایج به‌دست آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک برابر با  $1/05$  است و چون مقدار معنی داری برابر  $0/001$  و کوچک‌تر از سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$  رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک اثرگذار است. نتایج به‌دست آمده

از مدل ضریب رگرسیون اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار سیاسی برابر با  $0/19$  - است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/029$  و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار سیاسی اثرگذار است. نتایج به‌دست‌آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد نیروی انسانی برابر با  $1/045$  است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/001$  و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد نیروی انسانی اثرگذار است. نتایج به‌دست‌آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی برابر با  $2/056$  است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/001$  و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی اثرگذار است. نتایج به‌دست‌آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی برابر با  $0/018$  است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/841$  و بزرگ‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد نمی‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی اثرگذار نیست. نتایج به‌دست‌آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر رفتار سیاسی بر اجرای استراتژی برابر با  $0/027$  است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/153$  و بزرگ‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد نمی‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که رفتار سیاسی بر اجرای استراتژی اثرگذار نیست. نتایج به‌دست‌آمده از مدل ضریب رگرسیون اثر تعهد نیروی انسانی بر اجرای استراتژی برابر با  $0/052$  است و چون مقدار معنی‌داری برابر  $0/037$  و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  است لذا در این سطح فرض  $H_0$ ، رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که تعهد نیروی انسانی بر اجرای استراتژی اثرگذار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

چنان‌که پیش‌ازین نیز اشاره شد مطالعه حاضر به بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط می‌پردازد. علاوه بر این در این مطالعه نقش رفتار سیاسی و تعهد نیروی انسانی در اجرای استراتژی مورد مطالعه قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه‌تحلیل فرضیه اول مشخص شد که برنامه‌ریزی استراتژیک

مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر است که با آنچه ویچیاتو (۲۰۱۵) در مطالعه خود به آن دست یافت همگرایی دارد. آنچه در انعطاف‌پذیری استراتژیک مورد نظر است، توان سازمان در ارزیابی و پاسخ‌گویی به موقع به تغییرات محیطی است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بر خلاف شیوه مدیریت دستوری که تمامی تصمیمات در بالاترین سطح سازمان گرفته و برای اجرا به کارکنان ابلاغ می‌شود، در شیوه مشارکتی، برنامه‌ریزی در سطح استراتژیک با مشارکت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرایندها، تبیین مسایل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل‌ها با واقع‌بینی بیشتری همراه خواهد بود و در نتیجه با شناسایی درست موقعیت‌ها و پیش‌بینی منابع مورد نیاز برای رقابت در محیط انعطاف‌پذیری سازمان نیز افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر اتخاذ شیوه مشارکتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک با اثرگذاری بر ساختار و به نوعی تغییر آن از شکل عمودی و متمرکز به ساختار افقی، با افزایش ارتباطات میان بخش‌ها و افراد متخصص به گسترش تسهیم اطلاعات کمک می‌کند که در نتیجه آن سرعت پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی افزایش پیدا می‌کند. نتیجه دیگری که این مطالعه به آن دست یافت مربوط به فرضیه دوم و اثر منفی برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار سیاسی است. به اعتقاد هوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) دلایلی که مدیران با وارد شدن به رفتارهای سیاسی از تغییرات و برنامه‌های استراتژیک حمایت یا در مقابل آن‌ها مقاومت می‌کنند به شدت با نقش آن‌ها در سازمان ارتباط دارد. در حقیقت بسیاری از رفتارهای سیاسی برای به دست آوردن سهمی بیشتر در سازمان است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که با مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی سهم بیشتری از تصمیمات سازمان به آن‌ها داده می‌شود و از طرف دیگر با تسهیم اطلاعات، بسیاری از ابهامات برطرف شده و رفتارهای سیاسی کاهش پیدا می‌کند. این موضوع به‌ویژه در صنایع کوچک و متوسط به دلیل فضای غیررسمی و روابط نزدیک که فرصت ایجاد ائتلاف‌ها را بیشتر ایجاد می‌کند اهمیت زیادی دارد (تانوس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۹۸). در این رابطه ریتولا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز هم‌سو با نتایج این فرضیه به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژی‌های فناوری اطلاعات نقش مهمی در کاهش رفتارهای سیاسی آن‌ها دارد. فرضیه سوم مطالعه به بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد نیروی انسانی پرداخت که مورد تایید قرار گرفت که با آنچه کوهتاماکی و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود به آن دست یافتند

1-Huy  
2-Ritola & et al

همگرایی دارد. درک کارکنان از استراتژی شرکت باعث خواهد شد تا آن‌ها بتوانند هدف‌های خود را همسو با مقاصد سازمان قرار دهند. ایجاد چنین درکی در کارکنان با ارائه اطلاعات ممکن خواهد شد و هرچه هدف‌ها و تصمیمات با مشارکت بیشتر کارکنان سطوح مختلف اتخاذ شوند میزان ابهام در درک برنامه‌ها کاهش خواهد یافت. در چنین شرایطی و همسو شدن هدف‌های سازمانی و فردی تعهد کارکنان افزایش می‌یابد و می‌توان انتظار داشت احساس تعلق بیشتری در نیروی انسانی به وجود آید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم مطالعه نشان داد که برنامه-ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر اجرای استراتژی دارد. چنانچه پیش از این نیز اشاره شد، به اعتقاد برخی از محققان هر چه کارکنان مشارکت کمتری در برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند آگاهی آن‌ها در مورد آن نیز کمتر خواهد بود و احتمال اجرای موفق استراتژی نیز کاهش خواهد یافت (البانا و فدول، ۲۰۱۶: ۷۶). در نقطه مقابل با درگیر شدن تعداد بیشتر کارکنان در این فرایند، درک آن‌ها از تصمیمات بیشتر خواهد شد و در نهایت زمان مورد نیاز برای اجرای آن نیز کاهش می‌یابد (برایسون و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۴۵). نکته دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که در شرایط برنامه‌ریزی مشارکتی بسیاری از مشکلات در سطوح بین فردی و بین‌بخش-ها فرصت نمایان شدن پیدا می‌کنند و در صورتی که در همین مرحله حل و فصل نشوند در مرحله اجرا مشکل ساز خواهند شد. فرضیه پنجم به بررسی اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی پرداخت که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه تایید نشد. این مسئله را می‌توان ناشی از ثبات نسبی و یا برداشت این‌چنینی کارکنان از محیط شرکت‌های مورد بررسی و یا اثر عوامل داخلی بر روند اجرای استراتژی دانست. به اعتقاد چن و همکاران (۲۰۱۵) انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد قابلیت پویا در شرکت‌ها به اجرای موفق استراتژی کمک می‌کند. با توجه به تعریف قابلیت پویا یعنی الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی که سازمان از طریق آن به‌طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد (زولو و ویتتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۴۲) می‌توان نتیجه گرفت که چنین رویکردی در شرکت‌های مورد بررسی مورد تاکید نبوده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ششم مطالعه حاکی از آن است که رفتار سیاسی بر اجرای استراتژی اثری ندارد. به اعتقاد باچانان<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) رفتار سیاسی به واسطه اثرگذاری بر جریان اطلاعات، سوء استفاده از منابع و ایجاد موانع ارتباطی اجرای استراتژی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

از طرفی چنان‌که پیش از این اشاره شد کارمندان شرکت‌های کوچک اختیار و مسئولیت‌های مشخصی در حوزه کاریشان دارند که باعث به وجود آمدن پیوستگی و بالا بردن هدف‌های مشترک بین نیروی کار می‌شود و نیز در این شرکت‌ها کارمندان کمتری وجود دارد که تقریباً یکدیگر را می‌شناسند، بنابراین روابط بین کارمندان بهتر است (کیم، ۲۰۰۱: ۱۱). با توجه به این موارد می‌توان نتیجه گرفت که با مشخص بودن هدف‌ها و ارتباطات در ساختار این شرکت‌ها اثرات رفتار سیاسی به حداقل خود می‌رسد. در نهایت فرضیه هفتم مطالعه نشان داد که تعهد نیروی انسانی اثر مثبت و معناداری بر اجرای استراتژی دارد که با آنچه مطالعات پیشین (البانا و فدول، ۲۰۱۶؛ کوهتامکی و همکاران، ۲۰۱۲) به آن دست یافتند همسو است. تعهد نیروی انسانی به سازمان و هدف‌های آن به منزله اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان و در ادامه آن تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان است. در حقیقت تا زمانی که چنین تعهدی در میان کارکنان وجود نداشته باشد نمی‌توان انتظار داشت که همکاری بین افراد و بخش‌ها به‌طور اثربخش ایجاد شود، جریان سریع و صحیح اطلاعات در سازمان به‌وجود آید و منابع به‌درستی صرف هدف‌های سازمان شود. تعهد کارکنان تا حدودی به معنی همسو شدن هدف‌های فردی و سازمانی و یا حداقل پذیرش آن‌ها است.

با توجه به اثر مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اجرای استراتژی پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌های کوچک و متوسط زمینه‌های لازم جهت افزایش تفویض اختیار و درگیر کردن مدیران سطوح مختلف در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم کنند. برای این منظور می‌توان ضمن استفاده از ساختارهای ارگانیک، تیم‌های کاری و تصمیم‌گیری دوجانبه را نیز در این شرکت‌ها تقویت کرد.

با توجه به اینکه بیش از ۵۰ درصد از مدیران این شرکت‌ها تحصیلاتی کمتر از کارشناسی داشته‌اند و تایید رابطه مثبت تحصیلات با موفقیت شرکت و تعهد کارکنان در مطالعات پیشین (سوریانو و کاستروگیوانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ رادیپر و دلیوایو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) پیشنهاد می‌شود تا افراد متخصص با تحصیلات مربوط به ویژه در سمت‌های مدیریتی این شرکت‌ها به‌کار گرفته شوند.

با توجه به مشخص شدن اهمیت منابع انسانی در اجرای موفق استراتژی پیشنهاد می‌شود تا تفکر استراتژیک در سطوح مختلف و به ویژه در زمان استخدام نیروهای جدید در این شرکت‌ها

موردتوجه قرار گیرد. در حقیقت جذب کارکنانی خلاق، آگاه نسبت به صنعت و دارای ایده‌های بدیع می‌تواند نخستین گام در این مسیر باشد. از طرف دیگر می‌توان با ارائه آموزش‌های مربوط به محیط درونی و بیرونی شرکت، آشنا کردن کارکنان با دستاوردهای جدید، شرکت در نمایشگاه‌ها، تاکید بر هدف‌ها و تشویق خلاقیت، مقدمات ترویج تفکر استراتژیک را در میان آن‌ها ایجاد کرد.

این پژوهش نیز همانند هر مطالعه‌ای با محدودیت‌هایی مواجه بود که از آن جمله می‌توان به محدود بودن آن به شرکت‌های کوچک و متوسط کرمان اشاره کرد که با توجه به آن نمی‌توان نتایج را به سایر شرکت‌ها تعمیم داد. به همین دلیل به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی خود مقایسه‌ای میان عوامل فوق در سایر استان‌ها و میان شرکت‌های بزرگ و کوچک نیز انجام دهند. از طرف دیگر در این مطالعه از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد که ممکن است با میزانی انحراف همراه باشد، به همین دلیل پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی محققان از داده‌های طولی و در دوره‌های زمانی مختلف برای بررسی وضعیت اجرای استراتژی در این شرکت‌ها استفاده کنند.

## منابع و مأخذ

### الف) منابع فارسی

- اصانلو، بهاره؛ خدای، سهیلا (۱۳۹۳). «طراحی مدل عملکرد نوآورانه سازمان مبتنی بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک»، فصلنامه راهبرد، ۲۳ (۷۱)، صص ۱۴۰-۱۲۳.
- حقیقی، محمد؛ منوریان، عباس؛ قوام‌پور، سعید؛ رسولیان، سعیده (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران»، نشریه مدیریت بازرگانی، ۱ (۳)، صص ۳۹-۵۴.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). «رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست‌شناسی سازمانی با تعهد و عملکرد کارکنان»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، سال هشتم، شماره بیست‌ونهم، صص ۹۶-۷۳.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، چاپ اول، تهران: انتشارات فن و هنر.
- ربینیاک، لارنس. جی (۱۳۸۹). عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر، ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل‌نژاد و سیدعلیرضا هاشمی. تهران: نشر آیلاز.
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- کریمی، آصف؛ بانکی‌پور، بهزاد؛ احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۳). «تحلیل سازوکارهای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط قزوین)»، نشریه توسعه کارآفرینی، ۷ (۲)، صص ۳۲۶-۳۰۵.
- گل محمدی، عماد؛ رسولوندی، محمدباقر؛ حاتمی، رضا؛ ملک‌شاهی، محمدرضا (۱۳۹۵). «اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان»، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۹ (۲)، صص ۴۹-۳۳.
- مبینی‌دهکردی، علی؛ سلمان‌پور، مجید (۱۳۸۵). «درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی»، فصلنامه راهبرد توسعه، شماره ۶، صص ۲۰۲-۱۸۷.
- مظلومی، نادر؛ جلالی، سیدحسین (۱۳۹۳). «ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری»، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۹ (۲۵)، صص ۳۳-۷.
- مک‌لنن، اندرو (۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی و محمود قادری، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



- منوریان، عباس؛ مانیان، امیر؛ موحدی، مسعود؛ اکبری، محسن (۱۳۹۳). «بررسی عوامل تأثیرگذار بر توسعه تجارت الکترونیکی (مطالعه موردی بنگاه‌های کوچک و متوسط تهران)»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۶ (۱)، صص ۱۶۰ - ۱۴۵.

### ب) منابع انگلیسی

- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492.
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242-257.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part three). *Industrial and Commercial Training*, 45(7), 412-419.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29-40.
- Bock, A.J., Opsahl, T., George, G., Gann, D.M., (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *J. Manag. Stud.* 49 (2), 279-305.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
- Bryson, J. M., & Anderson, S. R. (2000). Applying larger group interaction methods in the planning and implementation of major change efforts. *Public Administration Review*, 60(2), 143-162.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Budd, J. W., Lamare, J. R., & Timming, A. R. (2017). Learning about Democracy at Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society. *Industrial and Labor Relations Review*,

<https://www.researchgate.net/publication/317693975>.

- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Byrne Barbara, M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts. Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2015). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*. 1–16. Advance online publication. doi:10.1057/jit.2015.26.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized enterprises' (SMEs) performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics*, 5(1), 45-55.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study. *European Management Review*, 13(2), 75-89.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042.

- Ellinger, A. E., Musgrove, C. C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B. E., & Wang, Y. L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of business research*, 66(8), 1124-1133.
- Engberg, R., Hörte, S. Å., & Lundbäck, M. (2015). Strategy implementation and organizational levels: resourcing for innovation as a case. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 157-175.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521.
- Greguras, G. J. and Diefendorff, J. M. (2009), Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory, *Journal of applied psychology*, 94(2), 465-477.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., & Wilson, D. C. (2001). *The Bradford studies of strategic decision making*. Aldershot: Ashgate.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-1410.
- Inyang, B. J. (2013). Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in corporate social responsibility (CSR). *International business research*, 6(5), 123.
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 159-172.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- Kim, S.W. (2006). The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain

operational capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(10), 1084- 1107.

- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178.

- Kotey, B. A. (2017). Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs. *Personnel Review*, 46(2), 355-370.

- Lin, Y., Su, H. Y., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial marketing management*, 35(4), 446-456.

- Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1115-1139.

- Ritola, I., Siugzda, R., & Rusu, L. (2016). The Influence of Organizational Politics on Business-IT Alignment. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 7(2), 33-48.

- Robu, M. (2013). The Dynamic and importance of smes in economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(1 (17)), 84-89.

- Segev, E., Chen, J., English, B. and Johns, R. (2014), Impacts of Participatory Strategic Planning on Advancing Innovation at the Volpe Center, *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2420, pp. 45-54.

- Sekerák, M., & Valkovicová, V. (2014). Political effects of employee participation: An empirical conundrum. *Teorija in Praksa*, 51(5), 944.

- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.

- Tang J, Wang L. (2010). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*; 63(4):356–62.

- Thanos, I. C., Dimitratos, P., & Sapouna, P. (2017). The implications of

international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International small business journal*, 35(4), 495-514.

- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.

- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Differences in organizational factors by lean duration. *Operations Management Research*, 4(3-4), 111-126.

- Wilson, D. C. (2003). Strategy as decision making. In S. Cummings, & D. Wilson (Eds.), *Images of strategy* (pp. 383-410). Oxford: Blackwell.

- Wooldridge, B. and Floyd, S. W. (1990), The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.

- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.

- Yang, Jianjun, Zhang, Feng, Jiang, Xu, Sun, Wei (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy, *Technol. Forecast.Soc. Change*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.016>.

- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

*Archive of SID*