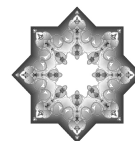


## اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی



مهدی ابراهیمی‌نژاد<sup>۱</sup>  
بهرام جبارزاده کرباسی<sup>۲</sup>

صفحات ۷۳ تا ۹۷  
دریافت: ۹۷/۰۶/۱۲  
پذیرش: ۹۷/۱۱/۰۵

### چکیده

با افزایش سطح تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای درست و دقیق آن به‌عنوان راه‌حلی سودمند برای حفظ موقعیت رقابتی و ادامه حیات سازمان مورد توجه محققان قرار گرفت. به اعتقاد بسیاری از صاحبنظران، برنامه‌ریزی و اجرای موفق، نیازمند مشارکت همه سطوح سازمان است و بدون همفکری آن‌ها رسیدن به این هدف با چالش‌های متعددی همراه است. از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور از جمله عواملی هستند که نقش قابل توجهی بر اجرای استراتژی دارند. بر این اساس، هدف مقاله بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط است. نوع پژوهش پیمایشی و نمونه آماری این پژوهش ۲۴۳ نفر از مدیران و کارکنان شاغل در شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در نواحی صنعتی کرمان است و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور و اجرای استراتژی دارد. نتیجه دیگر این پژوهش آن است که انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور نیز اثر مثبتی بر اجرای موفق استراتژی دارند.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور، اجرای استراتژی، نواحی صنعتی کرمان.

Ebrahimi.nejad@uk.ac.ir

Bahram\_jabarzadeh@yahoo.com

۱. دانشیار مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان (نویسنده مسئول)؛

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران؛

اثر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی با توجه به تغییرات گسترده در شرایط بازار، شیوه کسب‌وکار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان، امری پوشیده نیست و به کارگیری آن توسط مدیران می‌تواند در دراز مدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد (Albrechts & Balducci, 2013, 18) اما مشکل اصلی برخی سازمان‌ها عدم موفقیت در اجرای این برنامه‌ها است تا جایی که به اعتقاد برخی از محققان ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان هیچ‌وقت به مرحله اجرا نمی‌رسند (Johnson, 2004, 8). به همین دلیل جریانی از تحقیقات از دهه ۸۰ میلادی در این مورد شکل گرفت و عوامل متعددی شناسایی شد که در اجرای موفق استراتژی اثرگذار بودند (Hrebiniak, 2013, 55). برنز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که اجرای موفق استراتژی نیازمند مدیریت نظام‌مند و متعهدانه ابعاد مختلفی مانند تدوین استراتژی، اجرای نظام‌مند استراتژی، کنترل استراتژی و مواردی مانند رهبری، داشتن نیروی انسانی و مدیرانی شایسته و پرنگیزه و حاکمیت شرکتی است. یکی از این عوامل اثرگذار بر موفقیت یا شکست اجرای استراتژی که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم سایر عوامل را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، منابع انسانی است (Buller & McEvoy, 2012, 45).

به اعتقاد بسیاری، مشارکت نیروی انسانی در برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق تسهیل تعاملات استراتژیک و افزایش درک کارکنان در مورد استراتژی‌ها 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 (Kohtamäki & et al, 2012, 16). همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، نرخ فزاینده تغییر در بازار و تنوع نیازها و انتظارات مشتریان، باعث شده است که انطباق‌پذیری 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 (Nadkarni & Herrmann, 2010, 1052) و برای رسیدن به سطح مطلوبی از انعطاف‌پذیری در سازمان می‌توان از فرآیندهای مشارکتی در برنامه‌ریزی استفاده کرد.

صنایع کوچک بیش از ۹۰ درصد اقتصاد بسیاری از کشورها را شامل می‌شوند. اهمیت

1- Berns et al

این صنایع در کشورهای در حال توسعه بسیار بیشتر است. تعداد واحدهای صنعتی کوچک در حال توسعه ۹۰ الی ۹۵ درصد از کل واحدهای صنعتی را تشکیل می‌دهد (Robu, 2013, 56). 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. البته آسیب‌پذیری این واحدها بسیار زیاد است، به طوری که نرخ ورشکستگی در این سازمان‌ها در سال اول بیش از ۲۰ درصد و بعد از شش سال حدود ۶۶ درصد است (Franco & Haase, 2010, 504).

توسعه صنایع کوچک و متوسط، رمز توسعه اقتصادی دهه آینده است. هر چند صنایع بزرگ به جهت داشتن مزیت‌های ناشی از اثر صرفه‌جویی در مقیاس، تجربه و اثر سازمان‌دهی، هنوز هم مورد توجه سیاست‌گذاران اقتصادی هستند؛ اما مزیت‌های صنایع کوچک و متوسط این صنایع را در تولید اغلب کالاها به انتخاب اول مبدل ساخته است (Varum & Rocha, 2013, 11). بنابراین بررسی موضوعات مرتبط با این صنایع همچنان یکی از موضوعات مهم و قابل تأمل در حوزه علمی و مدیریتی است. تاکنون مطالعات بسیاری در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط انجام شده اما پژوهش‌های تجربی اندکی به بررسی نقش منابع انسانی و مشارکت آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک را بر اجرای استراتژی، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور و انعطاف‌پذیری استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط به‌ویژه در ایران پرداخته‌اند.

هدف این مقاله کمک به پر کردن این شکاف از طریق بررسی اثر عوامل فوق است. با توجه به آنچه بیان شد این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌ها است که آیا برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور و اجرای استراتژی مؤثر است؟ و آیا انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی مؤثر است؟

## ۱. ادبیات تحقیق

در این مطالعه ادبیات تحقیق شامل ادبیات تجربی و نظری است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

## ۱-۱. ادبیات تجربی

مرور مطالعه انجام شده توسط پارِدو-دل-وال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در میان ۸۶ شرکت اسپانیایی به منظور شناسایی اثر سبک برنامه‌ریزی استراتژیک بر تغییرات و انعطاف‌پذیری حاکی از آن است که این سبک می‌تواند با تسهیم اطلاعات بسیاری از ابهامات را کاهش دهد و ضمن افزایش انعطاف‌پذیری مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را نیز کاهش دهد.

با بررسی مدل چند سطحی و میانجی-تعدیلگر ژو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) می‌توان به روشنی دریافت که فعالیت‌های مشارکتی منابع انسانی و نظرخواهی و مشارکت دادن آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی اثری مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. در مدل ارائه شده توسط این محققان تدوین برنامه‌های راهبردی با مشارکت کارکنان به دلیل از میان بردن تمرکز مراکز تصمیم‌گیرنده و نیز افزایش تفویض اختیارات به عنوان عامل اصلی انعطاف‌پذیری راهبردی معرفی شده است. از طرفی مشخص شد ارائه ایده‌های جدید که به واسطه انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان ایجاد می‌شود مسیر سازمان را برای اجرای اهداف و راهبردها هموارتر می‌سازد و در نهایت سبب افزایش عملکرد خواهد شد.

در مطالعه‌ای با هدف شناسایی اثر شیوه مدیریت در نحوه تدوین برنامه‌های راهبردی شرکت‌های خودروسازی، شالندر و یاداو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با مطالعه سبک‌های ۱۶۲ مدیر نشان دادند هرچه سبک مدیر برای برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای استراتژیک به سمت شیوه‌های مشارکتی سوق پیدا کند و از نظرات و ایده‌های کارکنان بیشتر بهره بگیرد به دلیل کاهش سطح تمرکز، انعطاف‌پذیری استراتژیک بیشتر خواهد شد.

مقاله ارائه شده توسط سیرین و کوهتاماکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) که ۱۸۲ شرکت کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار می‌دهد نشان داد 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. یافته قابل توجه در این مطالعه این است که شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل دارا بودن ساختار غیر رسمی تر نسبت به شرکت‌های

1- Pardo-del-Val &amp; et al

2- Xiu &amp; et al

3- Shalender &amp; Yadav

4- Kim

بزرگ می‌توانند در به کارگیری ایده‌های جدید و در نتیجه اجرای برنامه‌های راهبردی موفق‌تر عمل کنند.

مطالعه‌ای که به منظور بررسی اثر تعهد کارکنان و برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی در ۱۶۰ شرکت کوچک و متوسط فنلاندی فعال در حوزه فناوری اطلاعات توسط کوهتاماکی و همکاران (۲۰۱۲) انجام گرفت، نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی موجب افزایش تعاملات و توسعه درک مشترک در مورد استراتژی و نیز شناسایی فرصت‌های جدید کسب و کار می‌شوند. در این مطالعه محققان با درگیر کردن یادگیری به عنوان متغیر میانجی نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی با افزایش سطح تعهد کارکنان سبب پیشبرد و موفقیت فرایند اجرای استراتژی می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که در این بین رفتارهای کارکنان و افزایش سطح تعهد آن‌ها نقشی تعیین کننده ایفا می‌کند.

به منظور بررسی اهمیت مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها در ۵۸۳ تیم کاری دانمارکی نیلسن و راندال<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که برنامه‌ریزی مشارکتی و دخالت دادن کارکنان در فرآیندها می‌تواند در پذیرش فرآیند تغییرات سازمانی نقشی بسیار مهم ایفا کند. در چنین شرایطی تخصیص منابع بهتر صورت می‌گیرد و بسیاری از موانع ادراکی و انسانی موجود بر سر راه اجرای موفق استراتژی برداشته می‌شود. از طرفی تاکید بر مشارکت کارکنان در شرایط جدید و غیر تکراری برای اجرای راهبردها می‌تواند عملکرد کلی سازمان را بهبود دهد.

در پژوهشی برای شناسایی اهرم‌های اجرای استراتژی 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 (Crittenden & Crittenden, 2008, 305). از طرفی نقش‌های حمایتی چه در سطح مدیریت و چه در سطح کارکنان اهمیت زیادی در اجرای موفقیت آمیز اجرای استراتژی دارد.

به منظور شناسایی عوامل حیاتی در اجرای استراتژی در شرکت‌های آمریکای لاتین برنز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان دادند که ۹۸ درصد از شرکت‌های موفق، مشارکت فعال کارکنان را در فرآیند تدوین استراتژی به همراه داشته‌اند. از طرفی در مدل ارائه شده توسط این محققان،

1- Nielsen, & Randall

2- Brenes et al

چگونگی رهبری فرایند تدوین برنامه‌های استراتژیک و میزان انگیزش و نقش کارکنان در این فرایند، به عنوان عامل زیربنایی مورد توجه قرار گرفت که می‌تواند کل فرایند را تحت تاثیر خود قرار دهد.

بهادری و دهگان (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به منظور شناسایی اثر مولفه‌های رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور در مرکز فناوری ارتباطات و اطلاعات شهرداری تهران به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین و حمایتی توسط مدیریت اثری مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور دارد. به اعتقاد این محققان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ترغیب آن‌ها به ارائه نظرات و ایده‌های خود اثر بسیار زیادی بر تقویت رفتارهای شهروندی آن‌ها دارد. نکته قابل توجه در این مطالعه آن است که در صورت تقویت رفتار شهروندی تمایل کارکنان به پذیرش و اجرای برنامه‌های کلان و راهبردی سازمان بیشتر می‌شود.

براتی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود با هدف بررسی الگوی متغیرهای مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق متغیر میانجی واکنش به تغییر در کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام نشان دادند که خط‌مشی‌های سازمانی اثری مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور دارند و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند در اجرای اثربخش تغییرات و استراتژی‌های سازمانی نقشی موثر ایفا کند. در این مطالعه مشخص شد که هرچه درک کارکنان از خط‌مشی (راهبردهای) سازمان بیشتر باشد و از طرفی در تدوین آن نقش موثرتری داشته باشند اثر قوی‌تری بر تغییر رفتار آن‌ها در جهت اجرا و پذیرش تغییرات (راهبردها) دارد.

ویگودا - گادت و بیرری<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی ضمن توسعه مدل رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار بتنکورت با استفاده از روش داده بنیاد نشان دادند که خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را متأثر سازد. در این مطالعه که ۲۱۷ نفر از کارکنان یک سازمان خدمات بهداشتی مشارکت داشتند مشخص شد شیوه رهبری مشارکتی و درگیر شدن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری برنامه‌های استراتژیک نقش زیادی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار آن‌ها ایفا می‌کند.

1- Vigoda-Gadot & Beeri

بررسی مقاله با عنوان رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی تغییرمدار: اثر میانجی انگیزش درونی سانگاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) که با مشارکت ۸۵۰ معلم در ترکیه و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت نشان داد که مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند ضمن افزایش انگیزش کارکنان رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور را نیز افزایش دهد.

بررسی مقاله با عنوان رهبری توانمندساز و رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار: نقش پیشرفت در کار و گرایش به اختیار که توسط لی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و مطالعه ۲۰۳ کارمند و ۸۰ سرپرست در یک شرکت فناوری اطلاعات انجام شد نشان داد که تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمانی اثر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور دارد. نکته حائز اهمیت در این مطالعه این است که سطح اختیار بالای کارکنان، اثر مثبتی بر اجرای استراتژی‌های سازمان دارد.

لوپز-دومینگوئز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) برای نخستین بار با توسعه مدلی با مشارکت ۶۰۲ نفر نشان دادند که سبک رهبری سازمان یکی از عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور است. در این مطالعه مشخص شد که مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری اثر مثبتی بر رفتار شهروندی تغییر مدار آنها دارد و در نتیجه می‌تواند اجرای استراتژی و هدف‌های سازمانی را با قدرت بیشتری به پیش برد.

در مطالعه‌ای بر روی شرکت‌های مشاور مهندسی اسپانیایی آریاس آرنادا<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به بررسی نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک در اجرای استراتژی‌های خدماتی پرداخت. نتایج مطالعه وی که در چارچوب ابعاد استراتژی خدماتی انجام گرفت نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک اثر مثبتی بر اجرای استراتژی دارد.

بررسی مقاله ارائه شده توسط سانتوز-ویجانده و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) که در آن ۱۸۱ شرکت کوچک و متوسط اسپانیایی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد مطالعه قرار گرفتند نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک به همراه یادگیری سازمانی سبب اجرای

1- Sagnak

2- Li & et al

3- López-Domínguez & et al

4- Arias Aranda

5- Santos-Vijande & et al

بهرتر استراتژی‌های رهبری کاهش هزینه و تمایز در این شرکت‌ها می‌شود. در این مطالعه مشخص شد انعطاف‌پذیری استراتژیک به ویژه برای پیشبرد استراتژی‌های ورود به بازارهای جدید و رشد سریع نفوذ در بازار اهمیت زیادی دارد.

به منظور شناسایی اثرات انعطاف‌پذیری استراتژیک چن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه خود با بررسی ۱۴۸ شرکت چینی نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد قابلیت پویا به تخصیص منابع بهینه در جهت اجرای موفق استراتژی کمک می‌کند.

چیاپورو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی کیفی و با استفاده از فرا تحلیل ۱۳۱ کارمند به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور عاملی مهم در ایجاد تغییرات و پیاده‌سازی هدف‌های کلان سازمانی دارد. توماس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) معتقدند رفتار شهروندی سازمانی و پاداش‌دهی بر اثربخشی اجرای استراتژی اثری مثبت دارد. کمپبل<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان داد که رابطه‌ای مثبت و معنادار میان رفتار شهروندی تغییر محور و میزان دسترسی به اهداف و اجرای آن‌ها وجود دارد.

## ۲-۱. ادبیات نظری

### ۲-۱-۱. اجرای استراتژی

اجرا، یک فرآیند نظم یافته یا مجموعه منطقی از فعالیت‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی انتخابی را عملیاتی کند. بدون رویکرد برنامه‌ریزی شده با دقت برای اجرا، نیل به اهداف استراتژیک حاصل نمی‌شود لذا توسعه چنین رویکرد منطقی چالش نیرومندی پیش روی مدیران است (Jooste & Fourie, 2009, 53). مک لنان<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) پیاده‌سازی استراتژی را مفهومی متفاوت از اجرای استراتژی می‌داند و معتقد است که پیاده‌سازی استراتژی فرآیند مدیریت غیرمستقیم الگوی تعاملات منابع و بازار سازمان با محیط به‌منظور دستیابی به هدف استراتژیک و نوعی کنترل است. اجرای استراتژی جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک است و می‌توان گفت فرآیندی است که استراتژی تدوین شده را به

1- Chen & et al

2- Chiaburu & et al

3- Thomas

4- Campbell

5- MacLennan



مجموعه‌ای از اقدام‌ها تبدیل می‌کند و سپس به تضمین مأموریت، استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان که با موفقیت برنامه‌ریزی شده‌اند، منجر می‌شود و با توجه به نقش حیاتی آن مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (Elbanna & Fadol, 2016).

به اعتقاد ربینیاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بهترین نتایج استراتژی زمانی به دست می‌آید که مسئولان اجرای استراتژی کسانی باشند که در تدوین آن نیز نقش ایفا می‌کنند. هر چه این میزان بیشتر باشد احتمال موفقیت اجرای استراتژی نیز بیشتر است. کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) چهار عامل کلیدی را که بر موفقیت یا شکست استقرار استراتژی‌ها اثر می‌گذارند، شناسایی می‌کنند که عبارت‌اند از: استراتژی اثربخش، عملیات کارآ، بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی. آن‌ها در پژوهش خود با استفاده از روش ارزیابی متوازن برای رفع اشکال در اجرای مدیریت بر مبنای هدف که توسط پیتز دراکر ارائه شده بود و در آن اهداف در زنجیره‌ای از دستورات تعیین می‌شد، روشی را ارائه می‌دهند که در آن استراتژی سازمان تماماً با مشارکت تک‌تک افراد سازمان تدوین می‌شود. در میان منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی، منابع انسانی و شایستگی متولیان اجرای استراتژی در سطوح مختلف می‌توانند مستقلاً به‌عنوان یک مؤلفه‌ی تأثیرگذار در پیاده‌سازی استراتژی مطرح شوند. بسیاری از محققان معتقدند موفقیت‌آمیز بودن فرآیند اجرای استراتژی بیش از سایر متغیرها، به نیروی انسانی وابسته است (Chowhan & et al, 2017, 458).

### ۲-۲-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی

بر اساس نظر مینتزبرگ، مکتب برنامه‌ریزی، شیوه‌ای عقلایی تحلیلی جهت فراهم کردن مسیری استراتژیک برای اقدامات سازمان است. این شیوه می‌تواند توسط متخصصان علم تدوین استراتژی، ایجاد گردد. در این رویکرد ابتدا تحلیلی از اوضاع سازمان و محیط انجام می‌شود و سپس تلفیق داده‌ها و نظریات مربوط به بخش‌های گوناگون تدوین استراتژی در پی تحلیل می‌آید (Dibrell & et al, 2014, 2002). برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف‌ها، گزینه‌های مناسب ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری

1- Hrebiniak

2- Kaplan & Norton

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 (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017, 171). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن است. هدف این فرآیند، نگرستن از درون پنجره راهبردی و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین، 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 (David & et al, 2017, 344).

### ۱-۲-۳. انعطاف‌پذیری استراتژیک

نرخ فرآینده تغییر در بازارهای امروز به همراه تنوع مستمر نیازها و انتظارات مشتریان، باعث شده است که انطباق‌پذیری سازمان‌ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شود. به اعتقاد هیت<sup>۱</sup> در بازار مدرن شرکت‌ها با ناپیوستگی‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند که اغلب هم‌زمان رخ می‌دهند و به راحتی هم قابل پیش‌بینی نیستند. این مساله سازمان‌ها را مجبور می‌کند به طور مداوم در مورد عملکردشان تجدیدنظر کنند تا به یک انطباق سریع دست یابند (Liu & et al, 2013, 81). از این نظر، انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی سازمانی را برای مدیریت تغییرات بازار فراهم می‌کند که این عمل از طریق پاسخ سریع به تهدیدات و فرصت‌های بازار به شیوه فعالانه انجام می‌شود (Bock & et al, 2012, 281). از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک باعث می‌شود سازمان بتواند به سرعت روند بازار را شناسایی کرده و تقاضاهای جدید بازار را پاسخ دهد. شرکت‌های 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 (Tang Wang, 2010, 357). انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان برحسب سه بعد اصلی درک کرد که عبارت‌اند از سرعت تغییر، هزینه تغییر و میزان تغییر. سرعت تغییر یا سرعتی را که سازمان خود را با تغییر تطبیق می‌دهد، می‌توان

1- Hitt

از طریق زمان موردنیاز برای اجرای تغییر در عناصر کلیدی استراتژی شرکت اندازه‌گیری کرد (Das & Elango, 1995, 60).

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 (Mason & Nair, 2013, 642). به اعتقاد ویچیاتو<sup>۱</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 در بردارد. همچنین در این شرکت‌ها کارمندان کمتری وجود دارد که تقریباً یکدیگر را می‌شناسند، بنابراین روابط بین کارمندان بهتر است (Kim, 2006, 1086).

#### ۱-۲-۴. رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور

رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای گفته می‌شود که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. به عقیده ارگان<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش و از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه‌های نظارت رسمی و روش‌های پرهزینه می‌گردد (Prajojo & Dermott, 2011, 717). در یک جمع‌بندی، عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی: ۱- رفتاری است گسترده‌تر از آنچه توسط سازمان‌ها تصور می‌شود. ۲- اختیاری است و از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود. ۳- ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۱۱). رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور به تلاش داوطلبانه، خودجوش و فردی کارکنان سازمان اشاره دارد که بر تغییر سازمانی از طریق انجام فعالیت‌هایی در زمینه‌های شغلی، واحد کاری یا سازمان خودشان اثر می‌گذارد (براتی و همکاران، ۱۳۹۵، ۷۰). سپالا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) رفتار شهروندی تغییر محور را تلاش‌های سازنده افراد برای تشخیص و اجرای تغییرات با توجه به رویه‌ها، روش‌ها و سیاست‌های کاری به‌منظور بهبود وضعیت و عملکرد تعریف می‌کنند. از آنجایی که

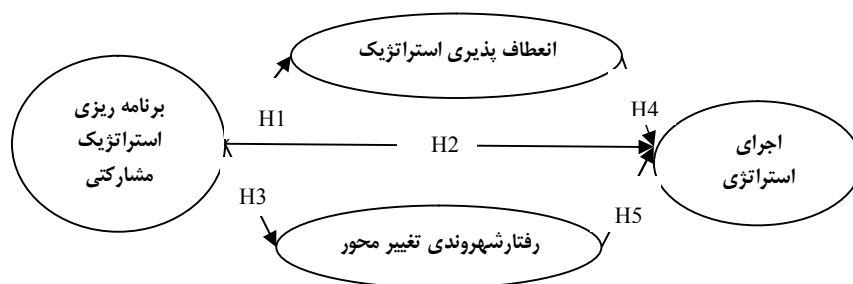
1- Vecchiato

2- Oregan

3- Seppälä

اجرای استراتژی فرآیندی است که همواره با تغییر در سازمان همراه است، محققان بر این باورند که وجود رفتارهای مثبت و داوطلبانه کارکنان می‌تواند به صورت عاملی تسهیل‌گر در این فرآیند عمل کند. توماس و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند که رفتار شهروندی مدیران میانی با اجرای اقدامات فعالانه مثبت و تأمین منابع، اثری مثبت بر اثربخشی استراتژی‌های اجرا شده دارد.

با توجه به آنچه بیان شد مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود. مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله از مدل‌های مطالعه کوه‌تاماکی و همکاران (۲۰۱۲)، ویچیاتو (۲۰۱۵) و توماس و همکاران (۲۰۱۷) اقتباس شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه ۱: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر است.
- فرضیه ۲: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی مؤثر است.
- فرضیه ۳: برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور مؤثر است.
- فرضیه ۴: انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی مؤثر است.
- فرضیه ۵: رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی مؤثر است.

## ۲. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش انجام کار، پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مرحله اول الگوی اندازه‌گیری و در مرحله دوم بخش ساختاری الگو بر پایه نتایج مرحله اول و با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری (SEM) برآورد شدند و سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی کرمان است. تاکنون ۷۳۱ واحد در این نواحی به بهره‌برداری رسیده است. با توجه به هدف پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا در صورتی که شرکت محل کار آن‌ها دارای برنامه استراتژیک است به سؤالات پاسخ دهند. 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. بر این اساس با توجه به نامشخص و نامحدود بودن جامعه، ۳۸۴ پرسشنامه در ۱۰۰ شرکت فعال در صنایع مختلف توزیع شد و تعداد ۲۴۳ پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ قابل قبول ۶۳ درصد را نشان می‌دهد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول به سؤالات جمعیت شناختی و قسمت دوم به سؤالات مربوط به متغیرهای پژوهش اختصاص یافت. برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی از طریق ۹ پرسش پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش کوهتاماکي و همکاران (۲۰۱۲) سنجیده شد. انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق ۶ پرسش پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۵) سنجیده شد. رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور از طریق سه پرسش پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۶) سنجیده شد. اجرای استراتژی از طریق ۴ پرسش پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش البانا و همکاران (۲۰۱۶) سنجیده شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به گویه‌ها از "کاملاً مخالف" (۱) تا "کاملاً موافق" (۵) پاسخ دهند.

مشخصات پاسخ‌دهندگان و روایی و پایایی پرسشنامه

جدول ۱. مشخصات نمونه و پاسخ‌دهندگان

پاسخ‌دهندگان	درصد	پاسخ‌دهندگان	درصد
جنسیت		عنوان شغلی	
مرد	۶۸٫۹	بازاریابی و فروش	۳۰
زن	۳۱٫۱	تدارکات	۳۴٫۳
تحصیلات		مالی	۲۰٫۶
دیپلم و پایین‌تر	۲۶٫۳	منابع انسانی	۸
فوق‌دیپلم	۱۵	سایر	۷٫۱
لیسانس	۴۷٫۳		
فوق‌لیسانس و بالاتر			

به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ساختاری از الگویابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شد و تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS صورت گرفت. در این پژوهش روایی سازه‌ای این پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بر اساس مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. بارهای عاملی تحلیل عاملی و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری

متغیرها	گویه‌ها	بارهای عاملی
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی $\alpha=0/93$ CR=0/92 AVE=0/59	در این شرکت استراتژی با جزئیات برنامه‌ریزی می‌شود.	0/79
	به طور دقیق آنچه برای رسیدن به اهداف استراتژیک نیاز است تعریف می‌کنیم.	0/77
	به طور دقیق فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف می‌شود.	0/82
	گزینه‌های متعدد را قبل از انتخاب استراتژی تجزیه و تحلیل می‌کنیم	0/72
	انتخاب‌های بالقوه استراتژیک در رابطه با اهداف استراتژیک را تجزیه و تحلیل می‌کنیم	0/81
	به طور دقیق اهداف استراتژیک را تعریف می‌کنیم.	0/71
	کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت داده می‌شوند	0/78

1- Structural Equation Modeling

۰/۷۳	از ابزارهای استراتژی برای حمایت از برنامه‌ها استفاده می‌کنیم	انعطاف‌پذیری $\alpha=0/89$ $CR=0/89$ $AVE=0/59$
۰/۷۶	استراتژی به‌طور مداوم روزآمد می‌شود	
۰/۷۸	درجه تسهیم منابع مشابه میان هر واحد بالا است.	
۰/۷۸	درجه کاربرد منابع مشابه در توسعه و فروش کالاها و خدمات پس از فروش بالا است.	
۰/۷۶	سختی و هزینه تغییر یک منبع به منبعی دیگر، پایین است.	
۰/۷۴	در این شرکت هر واحد مجاز به استفاده از هر روش رایجی برای حفظ انعطاف است.	
۰/۷۶	در این شرکت سازوکار ارتباطی بسیار روانی وجود دارد.	
۰/۷۸	در این شرکت استراتژی‌ها به شکل فعالانه برای پاسخگویی به محیط تغییر می‌کند	رفتار تغییر محور $\alpha=0/87$ $CR=0/90$ $AVE=0/76$
۰/۹۰	پیشنهادهایی در مورد تغییر شیوه‌های کاری ناکارآمد به همکاران خود می‌دهم	
۰/۸۹	ایده‌های متعددی برای بهبود کارها به همکاران خود ارائه می‌کنم	
۰/۷۸	برای افزایش بهره‌وری کار، تغییرات زیادی را در روش‌ها انجام داده‌ام	اجرای استراتژی $\alpha=0/98$ $CR=0/98$ $AVE=0/92$
۰/۷۹	تا چه اندازه در این شرکت برنامه استراتژیک به‌درستی اجرا می‌شود؟	
۰/۷۷	وظایف مربوط به اجرای استراتژی تا چه اندازه‌ای با موفقیت به پایان می‌رسند؟	
۰/۸۲	هر یک از وظایف اجرای استراتژی چه اندازه برای برنامه استراتژیک اهمیت دارند؟	
۰/۷۲	در مجموع چقدر از اجرای استراتژی در این شرکت راضی هستید؟	

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 ۰,۶ و معنادار ( $P < 0.01$ ) بودند، تمامی مقادیر به‌دست‌آمده برای پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> بالاتر از مقدار ۰,۷۰ بودند و مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰,۵۰ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرای سازه پژوهش مطلوب است (Hair & et, 1998, 210). همان‌طور که در بالا اشاره شد شاخص دیگری که باید برای بررسی مطلوب بودن اعتبار سازه مورد توجه 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 (Fornell & Larcker, 1981, 42). با توجه به مقادیر گزارش‌شده در جدول ۳ مشخص می‌شود که متوسط واریانس استخراج‌شده موجود برای سازه‌های پژوهش بیشتر از مربع ریشه همبستگی داخلی چهار سازه موجود در پژوهش است. چنان‌که در جدول ۴ نشان داده شده است، نتایج مربوط به شاخص‌های برازش حاکی از آن است که مدل اندازه‌گیری برازش مناسبی دارد.

1- composite reliabilities (CR)

پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وپنجم، شماره ۷۲، بهار ۹۸

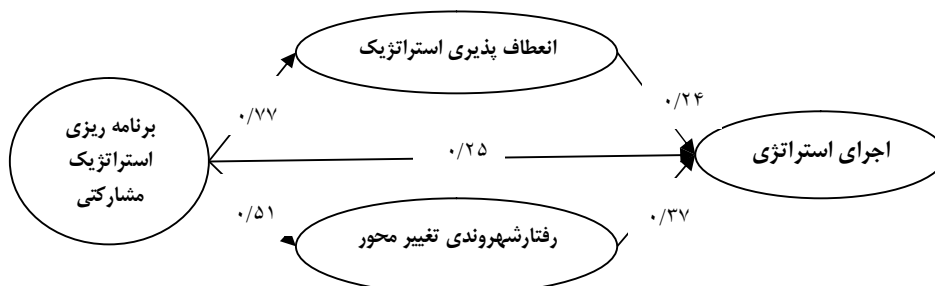
جدول ۳. همبستگی میان متغیرها

میانگین	SD	۱	۲	۳	۴
۴/۰۱	۰/۷۸	۰/۹۶۳			
۴/۰۲	۰/۷۱	۰/۶۱۹	۰/۷۷۱		
۳/۹۲	۰/۷۴	۰/۶۳۵	۰/۷۶۹	۰/۷۷۲	
۳/۹۱	۰/۷۰	۰/۶۲۲	۰/۴۹۳	۰/۵۳۵	۰/۸۷۶

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری

چنان که در جدول ۴ نشان داده شده است، بیشتر آماره‌های برازندگی مدل پیشنهادی با توجه به حد موردنظر در سطح مطلوبی هستند. این نتایج حاکی از آن است که مدل ساختاری فرضی پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۲. مدل ساختاری در پژوهش حاضر

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی برای مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

شاخص‌های برازندگی الگو	X <sup>2</sup>	Df	X <sup>2</sup> /Df	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل اندازه‌گیری	۴۴۴/۸۴۶	۲۲۲	۲/۰۰۴	۰/۸۷	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۰۶۴
مدل ساختاری	۴۴۲/۲۲۱	۲۲۲	۱/۹۹۲	۰/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۰۶۴

سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱



ضرایب مسیر در الگوی ساختاری در جدول ۵ نشان داده شده است. طبق نتایج به‌دست آمده از ضرایب مدل برای فرضیه اول ( $P < \beta, 0.1/0 = 0.77$ ) برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک اثرگذار است. فرضیه دوم به بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر اجرای استراتژی پرداخت که با توجه به ضرایب مدل ( $P < \beta, 0.5/0 = 0.25$ ) می‌توان گفت این فرضیه نیز تأیید شده است. تجزیه و تحلیل فرضیه سوم نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار شهروندی تغییرمحور، اثرگذار است ( $\beta = 0.51$ )، در فرضیه چهارم به اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی پرداخته شد ( $P < 0.1$ ). در فرضیه پنجم به ضرایب ( $P < \beta, 0.5/0 = 0.24$ ) این فرضیه نیز تأیید شد. طبق نتایج به‌دست آمده از ضرایب مدل برای فرضیه پنجم ( $P < \beta, 0.1/0 = 0.37$ ) رفتار شهروندی تغییرمحور بر اجرای استراتژی اثر دارد.

جدول ۵. ضرایب مسیر در الگوی ساختاری

نتیجه	P	t-value	$\beta$	مسیر
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۹/۸۱	۰/۷۷	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← انعطاف‌پذیری استراتژیک
تأیید فرضیه	۰/۰۰۷	۲/۷۱	۰/۲۵	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← اجرای استراتژی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۶/۲۲	۰/۵۱	برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← رفتار شهروندی تغییرمحور
تأیید فرضیه	۰/۰۰۵	۲/۸۳	۰/۲۴	انعطاف‌پذیری استراتژیک ← اجرای استراتژی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۵/۸۱	۰/۳۷	رفتار شهروندی تغییرمحور ← اجرای استراتژی

#### ۴. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی رفتار شهروندی تغییرمحور و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اول مشخص شد که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر است که با آنچه ویجیاتو (۲۰۱۵) در پژوهش خود به آن دست‌یافت همگرایی دارد. آنچه در انعطاف‌پذیری استراتژیک موردنظر است، توان سازمان

در ارزیابی و پاسخگویی به موقع به تغییرات محیطی است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که برخلاف شیوه مدیریت دستوری که تمامی تصمیمات در بالاترین سطح سازمان گرفته شده و برای اجرا به کارکنان ابلاغ می‌شود، در شیوه مشارکتی، برنامه‌ریزی در سطح استراتژیک با مشارکت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرآیندها، تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها با واقع‌بینی بیشتری همراه خواهد بود و در نتیجه با شناسایی درست موقعیت‌ها و پیش‌بینی منابع موردنیاز برای رقابت در محیط انعطاف‌پذیری سازمان نیز افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر اتخاذ شیوه مشارکتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک با اثرگذاری بر ساختار و به‌نوعی 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. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر اجرای استراتژی دارد. چنانچه پیش از این نیز اشاره شد، به اعتقاد برخی از محققان هرچه 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 (Crittenden & Crittenden, 2008; Elbanna & Fadol, 2016). در نقطه مقابل با درگیر شدن تعداد بیشتر کارکنان در این فرآیند، درک آن‌ها از تصمیمات بیشتر خواهد شد و در نهایت زمان موردنیاز برای اجرای آن نیز کاهش می‌یابد (Bryson & Anderson, 2000).

فرضیه سوم پژوهش به بررسی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار شهروندی تغییرمحور پرداخت که مورد تأیید قرار گرفت که با آنچه ویگرودا-گرادت و بیرری (۲۰۱۲) در پژوهش خود به آن دست یافتند همگرایی دارد. در حوزه مدیریت استراتژیک محققان بر این عقیده‌اند که 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. نتیجه چنین فرآیندی تلاش و تعهد خودجوش کارکنان برای اجرای تغییرات در سازمان است.

فرضیه چهارم به بررسی اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی پرداخت که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه نیز تأیید شد. چن و همکاران (۲۰۱۵). معتقدند که 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، می‌توان نتیجه گرفت که چنین رویکردی در شرکت‌های مورد بررسی مورد تأکید بوده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم پژوهش حاکی از آن است که رفتار شهروندی تغییرمحور بر اجرای استراتژی اثری مثبت دارد که با آنچه توماس و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود به آن دست یافتند همگرایی دارد. بر اساس تعریف رفتار شهروندی تغییرمحور به معنی اقدامات مثبت کارکنان برای تشخیص و اجرای تغییرات است. بر این اساس رفتارهای خودجوش و مثبت کارکنان در سازمان و تمایل آن‌ها به اجرای تغییرات عاملی بسیار مهم در برداشته شدن موانع انسانی و ادراکی برای اجرای استراتژی 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 به وجود آید و منابع به‌درستی صرف هدف‌های سازمان شود.

با توجه به اثر مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر رفتار شهروندی تغییرمحور، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اجرای استراتژی پیشنهاد می‌شود در شرکت‌های کوچک و متوسط شرایط مشارکت کارکنان در فرآیندهای مربوط به تدوین استراتژی فراهم شود. برای مثال می‌توان از تشکیل جلسات با حضور کارکنان بخش‌های مختلف، استفاده از کارکنان باتجربه و تحصیلات مربوط در فرآیندهای تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری و تعیین پاداش‌های مادی و غیرمادی مانند ارتقاء و امنیت شغلی (تمدید قرارداد) برای ارائه پیشنهادها استفاده کرد. از طرفی گسترش مسیرهای ارتباطی میان سطوح مختلف راهی مؤثر برای دریافت بهتر نظرات و شناسایی فرصت‌های درون و بیرون از شرکت است.

با توجه به مشخص شدن اهمیت رفتار شهروندی تغییرمحور در اجرای موفق استراتژی،

پیشنهاد می‌شود تا سیاست‌های تشویقی برای بهره‌مند شدن از اثرات چنین رفتارهایی در سازمان به صورت منصفانه اعمال شود؛ به این دلیل که در مطالعات پیشین به نقش تعیین‌کننده شیوه رهبری حمایتی و مشارکتی در افزایش چنین رفتارهایی اشاره شده است، پیشنهاد می‌شود تا در کنار سیاست‌های تشویقی شیوه رهبری مناسب و نظام پیشنهادها نیز در این شرکت‌ها اجرا شود.

### ۵. محدودیت‌ها و پیشنهادها برای مطالعات آتی

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

۱. براتی، هاجر، عریضی، حمیدرضا، دری، بهروز (۱۳۹۵). بررسی الگوی متغیرهای مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق متغیر میانجی واکنش به تغییر، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۸(۵۱)، ۶۷-۸۸.
۲. بهادری، سیما، دهگان، محمود (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)، خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۲۶)، ۲۹-۴۰.
۳. سلطانی، ایرج، صریحی اسفستانی، رسول، عباسی، حمیده (۱۳۹۲). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی، مجله علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۰)، ۲۲۹-۲۰۹.
4. Albrechts, L & Balducci, A (2013). Practicing strategic planning: in search of critical features to explain the strategic character of plans. *disP-The Planning Review*, 49(3), 16-27.
5. Arias Aranda, D (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401-1421.
6. Barati, H, Arizi, H.R & Dori, B (2016). Investigating the Pattern of Effective Variables on change-oriented Organizational Citizenship Behaviors through the response to change as mediating variable, *Transformational Management Journal*, 8(51), 87-67(in Persian).
7. 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.
8. Bock, A.J , Opsah, 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.
9. Bryson, J. M & Anderson, S. R (2000). Applying large-group interaction methods in the planning and implementation of major change efforts. *Public Administration Review*, 60(2), 143-162.
10. 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.

11. Campbell, J. W (2015). Identification and performance management: An assessment of change-oriented behavior in public organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46-69.
12. 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
13. Chiaburu, D. S, Lorinkova, N. M & Van Dyne, L (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
14. Chowhan, J, Pries, F & Mann, S (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 456-471.
15. Crittenden, V. L & Crittenden, W. F (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
16. Das, T. K & Elango, B (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of General Management*, 20, 60-60.
17. David, M. E, David, F. R & David, F. R (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342-352.
18. Dibrell, C, Craig, J. B & Neubaum, D. O (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
19. 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.
20. 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.
21. Fornell, C & Larcker, D. F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
22. 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.
23. Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E & Tatham, R. L (1998). *Multivariate data analysis*, 5(3), 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

24. Hrebiniak, L.G (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
25. Hrebiniak, L. G (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.
26. Johnson, L. K (2004). Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
27. 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.
28. Kaplan, R. S & Norton, D. P (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
29. 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.
30. 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.
31. Li, M, Liu, W, Han, Y & Zhang, P (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
32. Liu, H, Jiang, X, Zhang, J & Zhao, X (2013). Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: the moderating effects of institutional and relational factors. *Journal of International Marketing*, 21(2), 79-98.
33. López-Domínguez, M, Enache, M, Sallan, J. M & Simo, P (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.
34. MacLennan, A (2010). *Strategy execution: translating strategy into action in complex organizations*. Routledge.
35. Mason, R & Nair, R (2013). Strategic flexibility capabilities in the container liner shipping sector. *Production Planning & Control*, 24(7), 640-651.
36. Nadkarni, S & Herrmann, P. O. L (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.

37. Nielsen, K & Randall, R (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111.
38. Papke-Shields, K. E & Boyer-Wright, K. M (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
39. Pardo-del-Val, M, Martinez-Fuentes, C & Roig-Dobón, S (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
40. Prajogo, D. I & McDermott, C. M (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.
41. Robu, M (2013). The Dynamic and importance of smes in economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(17), 84-89.
42. Sagnak, M (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62).
43. Santos-Vijande, M. L, López-Sánchez, J. Á & Trespalacios, J. A (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
44. Seppälä, T, Lipponen, J, Bardi, A & Pirttilä-Backman, A. M (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155.
45. Shalender, K & Yadav, R. K (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90.
46. Sirén, C. and Kohtamäki, M. (2016) Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.
47. Tang, J. & Wang, L (2010). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*; 63(4), 356–62.
48. Thomas, L.; Ambrosini, V & Hughes, P (2017). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
49. Varum, C. A & Rocha, V. C (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business Economics*, 40(1), 9-25.





50. Vecchiato, R (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.
51. Vigoda-Gadot, E & Beerli, I (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: the power of leadership and the cost of organizational politics, *Journal of Public Administrative Research Theory*, 22(3), 573-596.
52. 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.
53. Yang, J, Zhang, F, Jiang, X & Sun, W (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>