

## برنامه ریزی راهبردی و عملکرد: تبیین نقش انعطاف پذیری

(مطالعه موردی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار)

بهمن حاجی پور<sup>۱</sup> - حامد نظرپور کاشانی<sup>۲\*</sup>  
(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۰۳/۰۴ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۰۹/۲۰)

### چکیده

در این مقاله رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد مورد بحث قرار گرفته است. در حالی که برخی مطالعات از تاثیر مستقیم و مثبت برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سخن گفته اند، تعدادی هم بر بی اثر بودن برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد صحه گذاشته اند. مطالعه حاضر اثر برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد را با لحاظ کردن انعطاف پذیری به عنوان میانجی بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد بررسی کرده است. در الگوی نظری تحقیق این ادعا مطرح شده است که برنامه ریزی راهبردی باعث ایجاد انعطاف پذیری در سازمان می گردد که آن هم به نوبه خود بر عملکرد تاثیر گذار خواهد بود. انعطاف-پذیری به سازمان اجازه می دهد در موقع مناسب تغییرات لازم برای انطباق با آشفتگی محیطی را در خود ایجاد کند. این تحقیق از جهت هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است. هدف این تحقیق توسعه آگاهی مدیران سازمان ها جهت بهره-مندی از مزایای برنامه ریزی راهبردی و کاربرد بهتر آن در سازمان است. همچنین از جهت نحوه گردآوری داده ها این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) محسوب می گردد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی راهبردی، عملکرد، انعطاف پذیری

۱- دکترای مدیریت استراتژیک، دانشیار دانشگاه شهید بهشتی bhajipour@scu.ac.ir  
۲- دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی nazarpour@isu.ac.ir

## ۱. مقدمه

تحقیقات انجام شده در مورد رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد، نتایج متفاوت و متناقضی را نشان می دهند. در حالی که برخی از محققان ارتباط مثبتی میان برنامه ریزی راهبردی و عملکرد را مطرح می کنند [۱۶،۵۰،۲۱]، مواردی نیز وجود دارد که نشان می دهد هیچ گونه رابطه ای میان برنامه ریزی راهبردی و عملکرد وجود ندارد [۶۶،۵۸]. این دوگانگی مانع مهمی برای توسعه مطالعات در این حوزه مهم پژوهشی شده [۱۴،۳۳،۳۶] و نوعی بی اعتمادی به برنامه ریزی راهبردی را موجب گردیده است. شواهد نشان می دهند که عده ای از محققان رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد را به طور مستقیم و بی واسطه بررسی کرده اند. این موضوع این سوال را در ذهن مدیران ایجاد کرد که آیا هزینه های گزافی که برای برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها انجام می شود، می تواند نقشی در موفقیت سازمان داشته باشد؟ آیا برنامه ریزی راهبردی کاری اثربخش است یا صرفاً یک فعالیت فاقد خاصیت و تشریفاتی می باشد؟ برخی محققان بر این باورند که این شیوه تحقیق باعث بروز نتایج ضد و نقیض شده است. آن ها بر این باورند که تاثیر برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد را باید به طور غیر مستقیم بررسی کرد [۶۵،۴۸]. یکی از دیدگاه های مطرح در این زمینه تاثیر برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد به واسطه تقویت انعطاف-پذیری است. طبق این نظریه سازمان ها از طریق برنامه ریزی راهبردی قادر خواهند بود تلاطم محیط را پیش بینی کنند [۶۳،۵۰] و با تدوین گزینه های مناسب قبل از وقوع تغییرات محیطی آمادگی لازم برای تطبیق با تغییرات محیط را در خود ایجاد می کنند [۲۷]. با این موارد سازمان ها به درجاتی از انعطاف پذیری می رسند که این قابلیت آن ها را قادر می سازد آمادگی لازم برای مقابله با تلاطم محیط را به دست آورند و از این طریق به درجات بالایی از عملکرد دست یابند. دیدگاه مذکور توجه زیادی را در ادبیات مدیریت راهبردی به خود جلب کرده است [۶۱،۲۴،۷۳،۲۵]. این تحقیق در نظر دارد بر اساس نظریه مذکور، رابطه برنامه ریزی راهبردی با عملکرد را با لحاظ کردن نقش واسطه ای انعطاف پذیری از طریق تجزیه و تحلیل روابط همزمان در قالب یک الگو معادلات ساختاری بررسی نماید.

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱- برنامه ریزی راهبردی و عملکرد

با وجود نزدیک به چهل سال مطالعه در مورد برنامه ریزی راهبردی [۸،۲۱]، نتایجی روشنی از رابطه

میان برنامه ریزی راهبردی و عملکرد ارائه نشده است [۵۸،۵۴،۳۰]. این نتایج متناقض، بحثی اساسی و دامنه دار را موجب شده و انتقادات شدیدی از برنامه ریزی راهبردی رسمی را به دنبال داشته است [۵۹،۵۴،۷،۵۲]. طرفداران رویکرد برنامه ریزی غیر رسمی بر این باورند که برنامه ریزی راهبردی نتایجی غیر قابل انعطاف به دست می دهد [۵۴،۵۹]. در مقابل طرفداران برنامه ریزی راهبردی رسمی معتقدند که برنامه ریزی غیر رسمی فاقد ساختار و جهت گیری مشخص است [۶۷]. با وجود همه مباحث مطرح شده، مکتب برنامه ریزی همچنان به عنوان یک پارادایم مهم در ادبیات مدیریت راهبردی وجود دارد و محققان و مشاوران زیادی به کاوش و تحقیق در این زمینه ادامه می دهند [۵۳].

مجموعه انتقادهای مطرح شده در خصوص برنامه ریزی راهبردی و رابطه آن با عملکرد را می توان در سه دسته کلی مطرح نمود: (۱) انتقاد از نبود یک چارچوب نظری دقیق از مفاهیم برنامه ریزی راهبردی و عملکرد، (۲) عدم توجه به متغیرهای میانجی و (۳) عدم استفاده از شاخص های مالی در اندازه گیری عملکرد [۱۴،۳۳،۵۰،۱۸،۱۶]. البته روش های تحلیل مورد استفاده نیز در این میان بی تاثیر نیستند. محققان از روش های مختلفی برای تحلیل داده های مربوط به روابط بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد استفاده کرده اند [۵۷،۴۱،۵]، ولی در هیچ یک از تحقیقات از روش معادلات ساختاری استفاده نشده است. این مسائل موجب شده که با وجود جایگاه برنامه ریزی در ادبیات مدیریت راهبردی، توسعه تئوری در این حوزه کند و از رشد اندکی برخوردار باشد و پیشرفت چندانی در این زمینه صورت نگیرد.

## ۲-۲ برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری و عملکرد

انعطاف پذیری عبارت است از توان اعمال اقدامات جدید متناسب با تلاطم محیط و جایگزین کردن آن ها در برنامه ریزی راهبردی سازمان [۲۰،۲۷،۲۸،۳۵]. انعطاف پذیری با وجود تاثیر آشکاری که دارد، از دو مشکل عمده رنج می برد: (۱) با وجود این که عبارت انعطاف پذیری در همه جا استفاده می شود، ولی هنوز معنا و مفهوم آن به درستی روشن نیست؛ [۲۷] (۲) نبود یک چهارچوب نظری و فقدان شواهد تجربی در مورد تاثیر برنامه ریزی راهبردی و انعطاف پذیری [۹]. بسیاری از محققان درمباحث نظری خود مفهوم انعطاف پذیری را به چهار نوع اصلی تقسیم کرده اند؛ انعطاف پذیری عملیاتی [۶۹]، انعطاف پذیری مالی [۴۹]، انعطاف پذیری ساختاری [۳۷] و انعطاف پذیری فناورانه [۱،۳۸]. با این حال، ارزیابی

اثرات آن‌ها بر عملکرد در چهارچوب برنامه ریزی راهبردی در ادبیات مدیریت راهبردی نمود زیادی نداشته است.

سازمان‌ها از طریق برنامه ریزی راهبردی، تلاطم محیطی را پیش‌بینی و تخصیص منابع را بر طبق تحولات مورد انتظار انجام می‌دهند. در یک سازمان منعطف، گزینه‌های متعددی تدوین می‌شود و زمانی که فرصت و یا تهدیدی خاص درون محیط ظاهر می‌گردد، گزینه مناسب به اجرا گذاشته می‌شود [۲۷]. البته استفاده از منابع در سازمان‌های کوچک و بزرگ متفاوت می‌باشد؛ به طوری که سازمان‌های کوچک از منابع زودگذر و سازمان‌های بزرگ از منابعی که برای آن‌ها مزیت رقابتی به همراه داشته باشد، استفاده می‌نمایند [۴۰]. به این ترتیب انعطاف‌پذیری در سازمان قبل از وقوع تلاطم محیطی، همانند یک سپر عمل می‌کند [۲۷]. سازمان‌های انعطاف‌پذیر به سرعت تغییر می‌کنند و با تحولات محیط منطبق می‌شوند. این خاصیت سازمان را در مسیر عملکرد عالی قرار می‌دهد. انعطاف‌پذیری سازمان را می‌توان محصول برنامه ریزی راهبردی دانست. به عبارتی انعطاف‌پذیری در ذات یک برنامه ریزی راهبردی نهفته است. در نتیجه می‌توان آن را یک میانجی مهم بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد محسوب کرد. به این ترتیب می‌توان گفت برنامه ریزی راهبردی با ایجاد انعطاف بیشتر باعث می‌شود سازمان به نتایج بهتری نایل گردد.

جدول شماره ۱- مروری بر تحقیقات انجام شده

نوع رویکرد	محققان
حامیان برنامه‌ریزی راهبردی:  برنامه ریزی راهبردی رابطه مثبتی (مستقیم یا غیر مستقیم) با عملکرد سازمان دارد.	رین ۱ (۱۹۶۸)
	ایوانز ۲ (۱۹۹۱)
	چونک و شاردن ۳ (۱۹۹۳)
	میلر و کاردینال ۴ (۱۹۹۴)
	بروز و هانت ۵ (۱۹۹۹)
	راجرز، میلر و جاج ۶ (۱۹۹۹)
	اندرسون ۷ (۲۰۰۰)
	رایرت، ولیکوت و گارتسون ۸ (۲۰۰۲)
	وارن، مور و کاردونا ۹ (۲۰۰۲)
	دل مار و شان ۱۰ (۲۰۰۳)
	دریر و گرونهاک ۱۱ (۲۰۰۴)
	ایبن و جانسون ۱۲ (۲۰۰۵)
	ملیج و مارکوس ۱۳ (۲۰۰۶)
منتقدان برنامه‌ریزی راهبردی:  هیچ رابطه معناداری بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد وجود ندارد.	پیرس، فریمن و رایبسون ۱۴ (۱۹۸۷)
	شاردر، تیلور و دالتون ۱۵ (۱۹۸۴)
	مینزبرگ ۱۶ (۱۹۹۴)
	گانت ۱۷ (۲۰۰۳)

۲-۳ - فرضیه های تحقیق

در اغلب تحقیقات انجام شده، تاثیر برنامه ریزی بر عملکرد مالی مورد توجه بوده است [۶۰]. یک انتقاد جدی آن است که عملکرد مالی شاخصی کافی برای تعیین عملکرد سازمان های فعال در بازارهای مدرن امروزی نیست [۴۲] و لازم است توسعه مفهومی بیشتری در این زمینه صورت گیرد. به جز نتایج مالی، برنامه ریزی می تواند با تاثیر بر روحیه افراد از طریق توسعه مشارکت افراد نتایج مثبتی داشته باشد

- 1- Rhyne
- 2- Evans
- 3- Schwenk & Shrader
- 4- Miller & Cardinal
- 5- Brews & Hunt
- 6- Rogers & Miller & Judge

- 7- Andersen
- 8- Rapert & Velliquette & Garretson
- 9- Worren & Moore & Cardona
- 10- Delmar & Shane
- 11- Dreyer & Gronhaug
- 12- Ebben & Johnson

- 13- Meilich & Marcus
- 14- Pearce & Freeman & Robinson
- 15- Shrader & Taylor & Dalton
- 16- Mintzberg
- 17- Grant

[۳۲،۳۱]. البته احتمالاً به دلیل مشکلات اندازه گیری، توسعه تجربی اندکی در این زمینه رخ داده است [۳۳]. به منظور بررسی صحت انتقادات وارد شده به برنامه ریزی راهبردی، در الگوی نظری این تحقیق برای عملکرد دو بعد در نظر گرفته شدند که عبارت اند از ابعاد مالی و ابعاد غیر مالی. بر این اساس چند ویژگی مهم در این الگو وجود دارد. اول این که برنامه ریزی راهبردی به صورت فرآیندی جامع در نظر گرفته شده است، و دوم این که انعطاف-پذیری به عنوان متغیری واسطه ای در نظر گرفته شده است و بالاخره در الگو پیشنهادی هم عملکرد مالی و هم غیر مالی مورد توجه قرار گرفته است.

### ۲-۳-۱ - برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری عملیاتی و عملکرد مالی

انعطاف پذیری عملیاتی عبارت است از قابلیت تنظیم سرعت ارائه محصول و خدمات به بازار متناسب با نوسانات تقاضا و عمدتاً ناظر بر ظرفیت تولید می باشد. سازمان از طریق برنامه راهبردی نوسانات تقاضا را از قبل پیش بینی و ظرفیت لازم برای مقاطع مختلف را زمان بندی می کند. چنین سازمانی در برابر نوسانات محیطی بهتر از رقبایی که این خصیصه را ندارند، عمل می کند. همچنین انعطاف پذیری عملیاتی از طریق افزایش کارایی تولید و کاهش ظرفیت بلااستفاده، مزایای مالی برای سازمان ایجاد می کند. ظرفیت مازاد در دوره هایی که تقاضا کمتر است به حداقل می رسد و سازمان می تواند به موقع به افزایش تقاضا پاسخ دهد [۶۸،۶۹،۹]. بر این اساس فرضیه های زیر ارائه می گردد:

فرضیه اول: برنامه ریزی راهبردی تأثیر مستقیم و مثبت در انعطاف پذیری عملیاتی دارد.

فرضیه دوم: انعطاف پذیری عملیاتی تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد مالی دارد.

### ۲-۳-۲ - برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری مالی و عملکرد مالی

انعطاف پذیری مالی عبارت است از توانایی سازمان در دسترسی به منابع مالی و گسترش این منابع در موقع لزوم [۶۸،۴۹]. شواهد نشان می دهند که سازمان هایی که این توانایی را دارند، عملکرد بهتری از خود بروز می دهند [۱۳]. برنامه ریزی راهبردی در سازمان موجب می گردد منابع لازم برای سرمایه گذاری و اجرای برنامه ها دهند، از قبل تهیه شوند و به این ترتیب آمادگی سازمان برای تامین منابع مالی مورد نیاز ایجاد گردد. بدیهی است که اجرای برنامه در موعد مقرر به نوبه خود تأثیر مثبتی بر

عملکرد دارد [۳۴]. در واقع، برنامه ریزی راهبردی در سازمان انعطاف پذیری مالی را ایجاد می کند که می تواند از ناکارآمدی و تخصیص نامطلوب منابع مالی بکاهد [۷۲]. به این ترتیب، برنامه ریزی راهبردی تاثیر مثبتی در انعطاف پذیری مالی دارد که به نوبه خود بر عملکرد مالی سازمان نیز تاثیر گذار می باشد. فرضیه سوم: برنامه ریزی راهبردی تأثیر مستقیم و مثبت در انعطاف پذیری مالی دارد. فرضیه چهارم: انعطاف پذیری مالی تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد مالی دارد.

### ۲-۳-۲ - برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری ساختاری و عملکرد غیر مالی

انعطاف پذیری ساختاری، به سرعت سازمان در تجدید ساختار اشاره دارد [۳۹]. شواهد نشان می دهد که سازمان هایی که بتوانند تغییرات ساختاری را در راستای فشارهای رقابتی به سرعت اعمال نمایند، به نتایج مطلوبی دست می یابند [۵۶]. انعطاف پذیری ساختاری در سازمان در قالب ساختار تخت نمایان شود. در چنین ساختاری ارتباطات موثر گسترش و بوروکراسی کاهش می یابد. البته کاهش بوروکراسی به یک سطح مناسب توصیه می گردد نه حذف کامل آن. چون مطالعات نشان می دهند که برخی از جنبه های بوروکراسی در سازمان، تسهیل کننده هستند [۲،۳]. برنامه ریزی راهبردی به سازمان ها اجازه می دهد تا تغییرات را پیش بینی و گزینه های ساختاری را برای مواجهه با آن، طراحی نمایند. لذا برنامه ریزی و به طبع آن ایجاد انعطاف ساختاری می تواند بر عملکرد غیر مالی سازمان اثرگذار باشد. شواهد نشان می دهد که سازمان هایی که تغییرات ساختاری را با شیوه ای منظم و برنامه ریزی شده دنبال می کنند، با مقاومت کمتری در برابر تغییر از سوی کارکنان مواجه هستند [۳،۲۳،۴]. همراهی کارکنان با تغییرات، اقدامات مدیران را تسهیل کرده، و به طور مستقیم بر عملکرد غیر مالی و غیر مستقیم بر عملکرد مالی تأثیر گذار می باشد.

فرضیه پنجم: برنامه ریزی راهبردی تأثیر مستقیم و مثبت در انعطاف ساختاری دارد.

فرضیه ششم: انعطاف پذیری ساختار تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد غیر مالی دارد.

### ۲-۳-۴ - برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری فناوری و عملکرد غیر مالی

قابلیت انعطاف پذیری فناوری را می توان به عنوان تغییر ظرفیت فناورانه متناسب با شرایط رقابتی

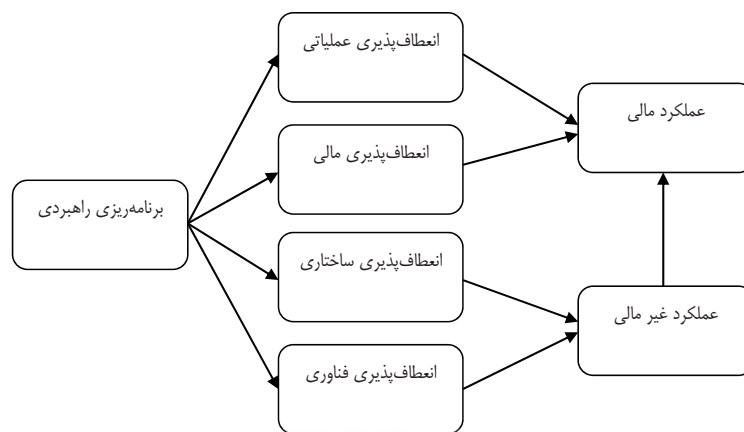
تعریف کرد [۵۱]. بیشتر منابع مرسوم فناوری در سازمان ها از جمله نرم افزارهای بسیار خاص، دارای ظرفیت اندکی برای تغییر هستند. نقش تسهیل گری برنامه های راهبردی در ایجاد انعطاف پذیری فناوری در سازمان، در چندین مطالعه نشان داده شده است [۷۱،۴۳،۵۵،۶]. بر اساس این مطالعات، سازمان های دارای برنامه ریزی راهبردی بهتر از سازمان های فاقد برنامه می توانند تغییرات فناورانه را اعمال کنند. تحقیقات نشان می دهد که فناوری مورد استفاده در سازمان، نقش موثری در احساس رضایت کارکنان و مدیران سازمان دارد [۱۱،۷۴]. فناوری از طریق کمک به مدیران برای مقابله با عدم اطمینان و ارائه پاسخ های راهبردی موثر به تحولات محیطی موجب آرامش آن ها می گردد [۴۶]. این تأثیرات بیانگر تأثیر فناوری بر عملکرد غیر مالی می باشد. از این رو، برنامه ریزی راهبردی تأثیر مثبتی در انعطاف پذیری فناورانه دارد که به نوبه خود، یک تأثیر مثبت در عملکرد غیر مالی را به همراه دارد. فرضیه هفتم: برنامه ریزی راهبردی دارای تأثیر مثبت و مستقیم بر انعطاف پذیری فناورانه است. فرضیه هشتم: انعطاف پذیری فناوری تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد غیر مالی دارد.

### ۲-۳-۵ - رابطه عملکرد غیر مالی و عملکرد مالی

اگرچه رابطه عملکرد غیر مالی و عملکرد مالی مفهومی شناخته شده در ادبیات مدیریت است [۱۹]، ولی شواهد تجربی در این خصوص، اندک و بعضاً متناقض هستند [۴۷]. برنامه ریزی راهبردی به طور همزمان منافع مالی و غیر مالی به همراه دارد [۲۲،۴۵،۱۰]. برنامه ریزی راهبردی فرآیندی است که به وسیله آن اهداف سازمانی توسط مدیران ارشد تنظیم و توسط مدیران میانی و عملیاتی اجرا می شود. شرط موفقیت در اجرای برنامه، وجود اجماع در میان مدیران است. برنامه ریزی راهبردی از طریق ایجاد یک مجموعه از اولویت های سازمانی مشترک این اجماع را ایجاد می نماید [۲۹]. شواهد نشان می دهند که سازمانی که در آن رضایت شغلی، مشارکت کارکنان، تعهد، اعتماد و رفاه افراد در سطح بیشتری وجود دارد؛ می تواند عملکرد مالی بیشتری را به دست آورد [۲۶،۴۴،۱۲] و با توجه به نقش برنامه ریزی راهبردی در ایجاد اجماع و انعطاف پذیری ساختاری و فناورانه، سازمان ها به عملکرد مالی بیشتری دست می یابند.

فرضیه نهم: عملکرد غیر مالی تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد مالی دارد.





نمودار شکل شماره ۱- الگوی مفهومی تحقیق

### ۳. روش تحقیق

#### ۳-۱ - روش و جامعه تحقیق

این تحقیق از جهت هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است. هدف این تحقیق در واقع توسعه آگاهی مدیران سازمان‌ها جهت بهره‌مندی از مزایای برنامه‌ریزی راهبردی است. همچنین از جهت نحوه گردآوری داده‌ها این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) محسوب می‌گردد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار است و روش نمونه‌گیری، سرشماری از تمامی شرکت‌های مذکور می‌باشد. لیست شرکت‌ها از طریق سازمان بورس اوراق بهادار تهیه و از طریق آدرس‌های مربوطه پرسشنامه خطاب به مدیر ارشد سازمان ارسال گردید. بعد از گذشت دو هفته از طریق تماس تلفنی تأکید و تقاضا برای تکمیل و ارسال پرسشنامه‌ها انجام شد. نهایتاً تعداد ۱۸۴ پرسشنامه قابل قبول واصل گردید.

#### ۳-۲ - اندازه‌گیری مؤلفه‌های تحقیق

برای اندازه‌گیری برنامه‌ریزی راهبردی از پرسشنامه بوید ریونینگ-الیوت استفاده گردید [۱۵]. برای سنجش عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی از شاخص‌های مطرح در مطالعات مختلفی بهره‌گیری

شده است [۳۲،۱۹،۷۰،۱۷]. برای سنجش ابعاد چهارگانه انعطاف پذیری از الگوی اندازه گیری رود و همکارانش استفاده گردید [۶۴].

### ۳-۳ - سنجش روایی و پایایی

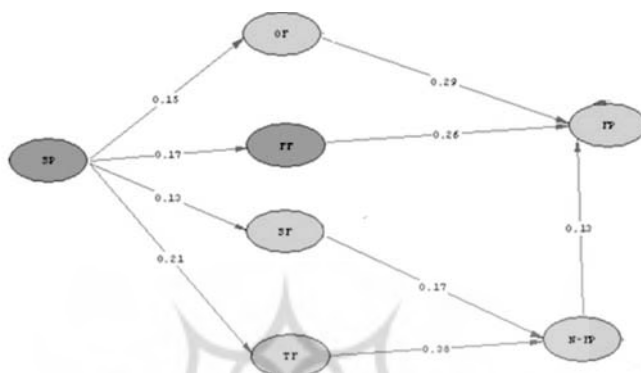
برای اطمینان از اعتبار محتوا یا روایی، باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل کرد که سوال های تشکیل دهنده ابزار اندازه گیری، معرف اجزا و قسمت های محتوای انتخاب شده باشد. بنابراین، روایی محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه گیری است که همزمان با تدوین آزمون در آن گنجانده می شود. روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. محتوای این پرسشنامه با تعدادی از اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت به بحث گذاشته شد و پس از اعمال نظرات تخصص روایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی و به عنوان ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند، به کار می رود. آلفای محاسبه شده برای هریک از متغیر های تحقیق به شرح زیر به دست آمده است.

جدول شماره ۲- ضرایب پایایی ابزار های سنجش متغیرهای تحقیق

نام متغیر	آلفای محاسبه شده
برنامه ریزی راهبردی=SP	.۸۷
انعطاف پذیری عملیاتی=OF	.۸۳
انعطاف پذیری مالی=FF	.۹۰
انعطاف پذیری ساختاری=SF	.۸۵
انعطاف پذیری فناوری=TF	.۸۰
عملکرد مالی=FP	.۸۵
عملکرد غیر مالی=N-FP	.۸۱

#### ۴. آزمون الگوی تحقیق

بر اساس داده های حاصل از پرسشنامه های دریافتی و با استفاده از الگو معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل، الگوی تحقیق مورد آزمون قرا گرفت و نتایج به صورت زیر بدست آمد:



نمودار شکل شماره ۲- ضرایب تاثیر متغیرهای الگو

نتایج حاصل نشان می دهد کلیه فرضیه های تحقیق مورد تایید قرار گرفته اند.

جدول شماره ۳- خلاصه نتایج فرضیه های تحقیق

شماره فرضیه	روابط	میزان اثر
۱	برنامه ریزی راهبردی با انعطاف پذیری عملیاتی	۰/۱۵
۲	برنامه ریزی راهبردی با انعطاف پذیری مالی	۰/۱۷
۳	برنامه ریزی راهبردی با انعطاف پذیری ساختاری	۰/۱۳
۴	برنامه ریزی راهبردی با انعطاف پذیری فناوری	۰/۲۱
۵	انعطاف پذیری عملیاتی با عملکرد مالی	۰/۲۹
۶	انعطاف پذیری مالی با عملکرد مالی	۰/۲۶
۷	انعطاف پذیری ساختاری با عملکرد غیر مالی	۰/۱۷
۸	انعطاف پذیری فناوری با عملکرد غیر مالی	۰/۲۸
۹	عملکرد غیر مالی با عملکرد غیر مالی	۰/۱۳

شاخص های برازندگی الگو نیز به ترتیب زیر به دست آمده اند. نتایج نشان می دهند که الگو تحقیق از برازندگی مطلوبی برخوردار است.

جدول شماره ۴- شاخص های برازندگی الگو تحقیق

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI
۳۸۳/۰۲	۱۳۲	۲/۹۰	/.۰۷۰	/.۹۵	/.۸۹	/.۹۱	/.۹۴

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در این مقاله بحث برنامه ریزی راهبردی و رابطه آن با عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. برخلاف مطالعات قبلی که رابطه مستقیم بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد را مورد بررسی قرار داده اند، در این تحقیق نقش انعطاف پذیری به عنوان واسطه در رابطه میان برنامه ریزی راهبردی و عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان می دهد همه انواع انعطاف پذیری (عملیاتی، مالی، ساختاری و فناوری) به طور مستقیم از برنامه-ریزی راهبردی تاثیر گرفته و بنابراین برنامه ریزی راهبردی به طور غیر مستقیم بر عملکرد مالی و غیر مالی اثر دارد. در حالی که ممکن است ارتباط مستقیم برنامه ریزی راهبردی و عملکرد چندان برجسته نباشد، نقش واسطه ای انعطاف پذیری در الگو، تاثیر برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد را بخوبی تبیین کرده است. ما در این تحقیق تاثیر برنامه ریزی راهبردی بر چهار نوع انعطاف پذیری مهم یعنی عملیاتی، مالی، ساختاری و فناوری را مورد توجه قرار دادیم

در خصوص نقش برنامه ریزی راهبردی در ایجاد انعطاف پذیری عملیاتی، نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که سازمان از طریق برنامه راهبردی، نوسانات تقاضا را از قبل پیش بینی می کند و ظرفیت لازم برای مقاطع مختلف را زمان بندی می نماید. بنابراین می تواند در برابر نوسانات محیطی بهتر عمل کند. همچنین نقش برنامه ریزی راهبردی در خلق انعطاف پذیری عملیاتی از طریق افزایش کارایی تولید و کاهش ظرفیت بلااستفاده، علاوه بر منافع غیرمادی نوعی مزایای مالی نیز برای سازمان ایجاد می کند. چون با برنامه ریزی راهبردی و ترسیم افق دورتری از طریق پیش بینی تقاضا، ظرفیت مازاد در دوره هایی که تقاضا کمتر است به حداقل می رسد و سازمان می تواند به موقع به افزایش تقاضا پاسخ دهد.

این نتایج با تحقیقات انجام شده در این خصوص [۶۸،۶۹،۹] سازگار است.

این تحقیق نقش برنامه ریزی راهبردی را در ایجاد انعطاف پذیری مالی تایید نموده است؛ چون برنامه ریزی راهبردی با آینده نگری مناسب توانایی سازمان در دسترسی به منابع مالی و گسترش این منابع در موقع لزوم را گسترش می دهد. به عبارت دیگر برنامه ریزی راهبردی در سازمان موجب می گردد تا منابع لازم برای سرمایه-گذاری و اجرای برنامه ها، از قبل تهیه شوند و به این ترتیب آمادگی سازمان برای تامین منابع مالی مورد نیاز ایجاد گردد. در واقع، برنامه ریزی راهبردی در سازمان با ایجاد انعطاف پذیری مالی از ناکارآمدی و تخصیص نامطلوب منابع مالی کاسته و تاثیر مثبتی در انعطاف پذیری مالی دارد که به نوبه خود بر عملکرد مالی سازمان نیز تاثیرگذار می باشد. نتایج مذکور با نتایج حاصل از تحقیقات [۱۳،۳۴،۷۲] همخوانی دارد.

سازمان های مورد مطالعه کم و بیش نقش برنامه ریزی راهبردی در ایجاد انعطاف پذیری ساختاری را مورد تاکید قرار داده اند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که چون سازمان ها با برنامه ریزی راهبردی می توانند تغییرات ساختاری را در راستای فشارهای رقابتی به سرعت اعمال نمایند، این قابلیت موجب می گردد به نتایج مطلوبی دست یابند. برنامه ریزی راهبردی به سازمان ها اجازه می دهد تا تغییرات را پیش بینی و گزینه های ساختاری را برای مواجهه با آن، طراحی نمایند. لذا برنامه ریزی و به طبع آن ایجاد انعطاف ساختاری می تواند بر عملکرد غیر مالی سازمان اثرگذار باشد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که سازمان هایی که تغییرات ساختاری را با شیوه ای منظم و برنامه ریزی شده دنبال می کنند، چون با مقاومت کمتری در برابر تغییر از سوی کارکنان به دلیل همراهی کارکنان با تغییرات مواجه هستند، اقدامات مدیران را تسهیل می کنند و به طور مستقیم بر عملکرد غیر مالی و غیر مستقیم بر عملکرد مالی تاثیر گذار می باشد و این مهم حاصل برنامه ریزی راهبردی در سازمان است. این نتایج همراستا با نتایج تحقیقات انجام شده [۳،۲۳،۴] است.

مطابق با نتایج تحقیقات [۱۱،۷۴۷۱،۴۳،۵۵،۶]، نتایج این مطالعه نیز تایید می نماید که چون در سازمانی که برنامه ریزی راهبردی اعمال می شود، مدیریت می تواند تغییرات فناورانه را در زمان مناسب پیش بینی و اعمال کند، لذا از طریق احساس رضایت کارکنان و مدیران سازمان از نوسازی فناوری، انعطاف فناورانه حاصل خواهد شد.

این نتایج پیامدهای چندی برای مدیران و نظریه پردازان دارد. برای نظریه پردازان نتایج این مطالعه می تواند آغازی باشد برای تبیین عناصر دیگری که از برنامه ریزی تاثیر گرفته و بر عملکرد اثر می گذارند. برای مدیران اجرایی توجه دقیق تر به نحوه اثرگذاری برنامه ریزی راهبردی را گوشزد می نماید. به عنوان نمونه، پیشنهاد می گردد در تحقیقات بعدی به جایگاه فرهنگ سازمانی و نقش آن در رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد پرداخته شود. موضوع دیگری که قابلیت بررسی در این حوزه مطالعاتی را دارد، بحث نوآوری است. بررسی موضوع نوآوری سازمانی و تبیین نحوه نقش آفرینی آن در مطالعات مربوط به اثربخشی برنامه ریزی راهبردی، می تواند در توسعه دانش در این خصوص، کارگشا و موثر باشد. همچنین پیشنهاد می گردد در تحقیقات بعدی به جایگاه فرهنگ سازمانی و نقش آن در رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد پرداخته شود. موضوع دیگری که قابلیت بررسی در این حوزه مطالعاتی را دارد، بحث نوآوری است. بررسی موضوع نوآوری سازمانی و تبیین نحوه نقش آفرینی آن در مطالعات مربوط به اثربخشی برنامه ریزی راهبردی، می تواند در توسعه دانش در این خصوص، کارگشا و موثر باشد.

## References

## منابع

- [1]. Adler, P.S. (1988). Managing Flexible Automation. California Management Review, (spring), 34-56.
- [2]. Adler, P.S., Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. Administrative Science Quarterly, 41(1), 61-89.
- [3]. Adler, P.S., Goldoftas, B., Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. Organization Science, 10(1), 43-68.
- [4]. Ahmed, P.k. & Rafiq, M.(2003). Internal marketing issues and challenges European Journal of Marketing 37(9), 1177-86.
- [5]. Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. Long Range Planning, 33, 184-200.
- [6]. Andersen T.J.(2005).The performance effect of computer-mediated communication and decentralized strategic decision making. Journal of Business Research, 58, 1059-67.

- [7]. Andrews, K.R. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [8]. Ansoff, H.I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- [9]. Aranda, D.A. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401-1421.
- [10]. Armstrong, J.S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3, 197-211.
- [11]. Barley, S. R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social. Order of Radiology Departments,” *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108
- [12]. Barney, J. B. Arikan, A. (2001): The Resource-based View: Origins and Implications, in: Hitt, M.A. / Freeman, E. / Harrison, J. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Business, 124-188.
- [13]. Billet, M.T., Garfinkel, J.A. (2004) financial flexibility and the cost of external finance for US bank holding companies. *Journal of Money, Credit and Banking* 36, 827-852.
- [14]. Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 353-374.
- [15]. Boyd, B. K., & Reuning-Elliott. E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19, 181-192
- [16]. Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning debate. *Strategic Management. Journal*, 20, 889-913.
- [17]. Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequence. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- [18]. Capon, N., Farley, J.U., and Hulbert, J. (1994). Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 31, 105-110.
- [19]. Chakravarthy, B. S. (1986). “Measuring Strategic Performance.” *Strategic Management Journal* 7, 437-458.



- [20]. Combe, I. A. & Greenley, G. E. (2004). The Capability for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. *European Journal of Marketing*, 38:1456–80.
- [21]. Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24 (12), 1165\_85.
- [22]. Dess, G.G. and Oringer, N. (1987) “Environment, Structure, and Consensus in Strategy. Formulation: A Conceptual Integration,” *Academy of Management Review*, 12(2), 313–30.
- [23]. Dipaola, M.F. and Hoy, W.K. (2001). Formalization, conflict and change: constructive and destructive consequences in schools *The International Journal of Educational Management*, 15(5), 238-244.
- [24]. Dreyer, B., Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 2004, 57, 484-494.
- [25]. Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249-59.
- [26]. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283-357.
- [27]. Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual. Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- [28]. Fiegenbaum A, Karnani A. (1991). Output flexibility: a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal* 12(2),101-115.
- [29]. Floyd, S.W. and B. Wooldridge (1992). Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, 6(4), 27–39.
- [30]. Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the. Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491 – 517.
- [31]. Greenley, G. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range. Planning*, 19, 2,101–109.
- [32]. Greenley, G.E.(1983). Effectiveness in marketing planning. *Strategic Management Journal*, 4(1), 1–10.
- [33]. Greenley, G.E. (1994). Strategic planning and company performance: an ap-



praisal of the empirical evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383–96.

[34]. Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1998). A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, 35(3), 377–96.

[35]. Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 67–80.

[36]. Hahn, W., & Powers, T. (1999). The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance. *Journal of Business Economy studies*, 5(2), 19–35.

[37]. Harris, I.C., and T.W. Ruefli (2000). “The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications,” *Journal of Management Studies*, 37, 587–603.

[38]. Harris L. (2002). The learning organization- myth or reality? Examples from the UK retail banking industry. *The Learning organization*, 9(2):78–88.

[39]. Huber, G.P. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making. *Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.

[40]. Jack, E.P. and Raturi, A. (2002). Sources of volume flexibility and their impact on performance”, *Journal of Operations Management*, 20(5),519-548.

[41]. Kallman, E.A. & Shapiro, H.J. (1978). The motor freight industry: A case against planning. *Long Range Planning*, 11,81-86.

[42]. Kennerley, M. and Neely, A.D. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 213–29.

[43]. Kotha, S. and Swamidass, P.M. (2000). Strategy, advanced manufacturing technology and performance: Empirical evidence from U.S. manufacturing firms. *Journal of Operations Management*, 18(3), 257-279.

[44]. Kristof, A.L. (1996). Person-organisation fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

[45]. Lyles M.A. (2001) Formulating strategic problems: empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2(1), 61–75.

- [46]. Mandal P, Howell A, Sohall A.S. (1998). A systematic approach to quality improvements: the interactions between the technical, human and quality systems. *Total Quality Management*, 9(1), 79–100.
- [47]. Markoczy L. (2001). Consensus formation during strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1013–31.
- [48]. Meilich O, Marcus A. (2006). Strategic planning and decision making. In: Morcol G, editor. *Handbook of decision making*. New York: Taylor Francis, 433–56.
- [49]. Mensah, Y.M. and Werner, R. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education, *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(4), 293–323.
- [50]. Miller C.C., Cardinal L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649–65.
- [51]. Miller K.D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23(8), 680–703.
- [52]. Mintzberg H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171–95.
- [53]. Mintzberg H., Lampel J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- [54]. Mintzberg R.E. (1994). *The rise and fall of strategic management*. New York: The Free Press.
- [55]. Morgan R.E. (2004). Agile business relationships and technology. *Journal of General Management*, 29(4), 77–90.
- [56]. Nahm A.Y., Vonderembse M.A., Koufteros X.A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operation Management*, 21, 281–306.
- [57]. O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? . *Business Process Management Journal*, 8 (5), 416-429.
- [58]. Pearce J.A., Freeman E.B., Robinson RB. (1987). The tenuous link between formalized strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12, 658–75.

- [59]. Quinn J.B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: RD Irwin.
- [60]. Ramanujam V., Venkatraman N. (1987). Planning system characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal*, 8, 453-68.
- [61]. Rapert M.I., Velliquette A., Garretson J.A. (2002). The strategic implementation process, evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55, 301-10.
- [62]. Rhyne L.C. (1968). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 423-36.
- [63]. Rogers P.R., Miller A., Judge W.Q. (1999). Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. *Strategic Management Journal*, 20, 567-77.
- [64]. Rudd J.M., Greenley G.E., Beatson A.T. & Lings I.N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
- [65]. Schwenk C.R., Shrader C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Performance*, 17, 53-64.
- [66]. Shrader C.B., Taylor L., Dalton D.R. (1984). Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-71.
- [67]. Steiner G. (1979). *Strategic planning. what every manager must know*. New York: The Free Press.
- [68]. Tan J., Peng M. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-64.
- [69]. Tang C.Y., Tikoo S. (1999). Operational flexibility and market valuation of earnings. *Strategic Management Journal*, 20, 749-61.
- [70]. Thomas, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400
- [71]. Tracey M., Vonderembse M.A., Lim J.S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17, 411-28.
- [72]. Trigeorgis L. (1993). Real options and interactions with financial flexibility.

Financial Management, 22(3), 202–26.

[73]. Worren N., Moore K., Cardona P. (2002). Modularity, strategic flexibility and firm performance: a study of the home appliance industry. Strategic Management Journal, 23(12), 1123–40.

[74]. Zuboff S. (1988). In the age of the smart machine: the future of work and power. New York: Basic Books.

