



Journal of Operations Management
Vol. 5, No. 19, Autumn 2025

The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1236242>

Hero Isavi¹

Bitra Jabbarzadeh²

Saeedeh Mohammadi³

Reza Rostamzadeh⁴

Extended Abstract

Introduction

Strategic planning is widely recognized as a fundamental mechanism for enhancing organizational effectiveness and ensuring long-term success, particularly in dynamic and uncertain environments characterized by rapid changes and intense competition. Organizations today must adopt forward-looking approaches that enable them to analyze internal capabilities alongside external opportunities and threats in order to formulate appropriate strategies. However, the effectiveness of strategic planning is not limited to the formulation stage; rather, it largely depends on successful implementation. Many organizations encounter challenges not in designing strategies but in executing them effectively. In this regard, human and organizational factors such as employee commitment and organizational learning play a crucial role in bridging the gap between strategy formulation and performance outcomes. The banking sector, as one of the most critical components of economic

¹ Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

² Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

³ Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

⁴ Corresponding Author. Department of Management, Artificial Intelligence, Automation, Big Data Research Center, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran. Reza.rostamzadeh@iau.ac.ir

systems, operates in a highly competitive and complex environment, making it essential to understand how strategic planning contributes to improved performance. Therefore, the present study aims to examine the impact of strategic planning on organizational performance, with a particular emphasis on the mediating roles of employee commitment in strategy implementation and organizational learning in Maskan Bank of Urmia.

Literature Review

Previous studies have consistently emphasized the importance of strategic planning as a key driver of organizational performance, particularly when combined with effective implementation mechanisms. Strategic planning enables organizations to define long-term objectives, align resources, and respond proactively to environmental changes. However, research indicates that the success of strategic initiatives depends significantly on employee-related factors, especially commitment to strategy implementation. Employee commitment reflects the extent to which individuals are willing to invest effort in executing organizational strategies, and higher levels of commitment are associated with more successful implementation outcomes. In addition, organizational learning has been identified as another critical factor influencing performance, as it facilitates knowledge creation, sharing, and utilization within the organization. Learning-oriented organizations are better equipped to adapt to environmental changes, innovate, and improve their processes. Empirical studies have also highlighted the mediating roles of employee commitment and organizational learning in strengthening the relationship between strategic planning and performance. These findings suggest that strategic planning is most effective when supported by a committed workforce and a strong learning culture, which together enhance the organization's ability to achieve its goals.

Research Methodology

This study is applied in terms of purpose and adopts a descriptive-survey design with a correlational approach. The statistical population consists of employees of Maskan Bank in Urmia, totaling 250 individuals, from which a sample of 148 respondents was selected using simple random sampling based on Morgan's table. After data collection, 135 valid questionnaires were retained for analysis. Data were collected through both library research, to develop the theoretical framework, and a structured questionnaire designed to

measure four main variables: participatory strategic planning, employee commitment to strategy implementation, organizational learning, and organizational performance. The questionnaire included 24 items distributed across these constructs. The reliability and validity of the instrument were confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients greater than 0.8, and average variance extracted (AVE) values above 0.5, indicating acceptable reliability and convergent validity. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 3.0 software. The analysis involved evaluating both the measurement model and the structural model using indicators such as path coefficients, coefficient of determination (R^2), T-values, and the Goodness of Fit (GoF) index to assess the overall model fit.

Results

The findings of the study reveal that all proposed hypotheses are supported and statistically significant at high confidence levels. Participatory strategic planning has a strong positive effect on employee commitment to strategy implementation, indicating that involving employees in the planning process enhances their sense of responsibility and engagement. Additionally, participatory strategic planning significantly influences organizational learning by promoting knowledge sharing and improving communication within the organization. Strategic planning also has a direct positive effect on organizational performance, although this effect is relatively weaker compared to its indirect effects. Furthermore, employee commitment to strategy implementation significantly improves organizational performance, highlighting the importance of workforce engagement in achieving strategic objectives. Organizational learning also demonstrates a positive and significant impact on performance, suggesting that organizations that invest in learning capabilities are better positioned to achieve superior outcomes. The R^2 values for employee commitment, organizational learning, and organizational performance indicate moderate to strong explanatory power of the model, while the GoF index confirms the overall adequacy and robustness of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The results of this study provide important insights into the mechanisms through which strategic planning influences organizational performance. The

findings suggest that participatory strategic planning is more effective than traditional top-down approaches, as it enhances employee commitment and fosters a culture of learning within the organization. When employees are actively involved in the planning process, they develop a stronger sense of ownership and are more motivated to implement strategies successfully. At the same time, organizational learning plays a vital role in enabling organizations to adapt to changing environments, improve processes, and maintain competitiveness. The combined effect of employee commitment and organizational learning creates a reinforcing mechanism that amplifies the impact of strategic planning on performance. From a practical perspective, managers are encouraged to adopt participatory approaches, promote employee engagement, and invest in learning and development initiatives to enhance organizational capabilities. Despite its contributions, this study is subject to certain limitations, including its focus on a single organization and the use of cross-sectional data, which may limit the generalizability of the findings. Future research is recommended to examine the proposed model in different contexts, use longitudinal designs, and incorporate additional variables such as leadership style and organizational culture. Overall, this study demonstrates that the effectiveness of strategic planning depends not only on its formulation but also on the extent to which it is supported by committed employees and a strong organizational learning environment.

Conflict of Interest

The authors of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords: strategic planning, organizational performance, employee commitment in strategy implementation and organizational learning.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



فصلنامه مدیریت عملیات

سال پنجم، شماره ۱۹، پاییز ۱۴۰۴

تبیین تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی و یادگیری سازمانی

 <https://doi.org/10.82372/jom.2025.1236242>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۱۸

هیرو عیسوی^۱، بیتا جبارزاده^۲، سعیده محمدی^۳، رضا رستم‌زاده^۴

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، منجر به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد. یکی از بخش‌های عمده و کلیدی فعالیت‌های اقتصادی جهان، بخش بانکداری می‌باشد. در این بخش نیز همانند سایر بخش‌ها، بانک‌هایی در اندازه‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعالیت دارند که در رقابت با همدیگر به دنبال کامیابی خود هستند. هدف از این پژوهش، ارزیابی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی و یادگیری سازمانی می‌باشد. نمونه هدف در این مطالعه، کارکنان بانک مسکن ارومیه می‌باشد. برای ارزیابی پایایی و روایی در این پژوهش از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. در این پژوهش بالاتر از ۰/۸ به دست آمد و همچنین روایی همگرا برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۵ که با توجه به معیارهای ارائه شده، پایایی و روایی پژوهش در سطح استاندارد است و قابل قبول می‌باشد. یافته‌های حاصل از مطالعه برازش مدل پیشنهادی برای ارزیابی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی تعهد کارکنان و یادگیری سازمانی را تایید می‌کند. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور قابل توجهی عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، عملکرد سازمان، تعهد کارکنان در اجرای استراتژی و یادگیری سازمانی

^۱ استادیار گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه.

^۲ کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه.

^۳ کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه.

^۴ دانشیار، نویسنده مسئول، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه. reza.rostamzadeh@iau.ac.ir

۱- مقدمه

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به‌طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی درواقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند (شیلد^۱ و همکاران، ۲۰۱۷) و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند. به‌طوری که درنهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. اکثر سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه، سن و صنعتشان به‌طور فزاینده‌ای در مواجهه با چالش تغییر مداوم و پویا در حال رشد هستند (ایرلند^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). یکی از مفاهیمی که شرکت‌ها با توجه به تغییرات زیاد محیط‌زیست استراتژیک می‌تواند از عهده‌اش بربیاید ترکیبی از مدیریت استراتژیک / برنامه‌ریزی و رفتار کارآفرینانه، و نوآوری محور می‌باشد (کوراتکو^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). تحقیقات تجربی گذشته در حوزه کارآفرینی استراتژیک نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از اجزای اصلی کارآفرینی استراتژیک می‌باشد (کراس^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه‌براین، مطالعات نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک، به ویژه در محیط کسب‌وکار پویا، ممکن است به موفقیت شرکت کمک کند، نه با ارائه برنامه‌های

^۱ Papke-Shields & Boyer-Wright

^۲ Ireland & Webb

^۳ Kuratko & Audretsch

^۴ Kraus

دقیق، بلکه به جای آن با مشارکت کارکنان، افزایش درک در مورد استراتژی و در نتیجه امکان اجرای استراتژی می‌توان به موفقیت دست یافت (کولیر^۱ و همکاران، ۲۰۰۴). تا زمانی که برای یک سیستم هدفی مشخص نشود، آن سیستم نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه‌ریزی نشود در این صورت آن سیستم نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین، هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان (برنامه) رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا بر اساس برنامه تهیه‌شده به سوی اهداف موردنظر به پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند. از آنجاکه بانک مسکن به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور دارای نقش مؤثری در ارائه خدمات بانکداری است. این مجموعه از نظر حجم سازمانی و نیروی انسانی و نیز ظرفیت ارائه خدمات، بین بانک‌های خصوصی و دولتی پیشرو است و توانایی گسترش دامنه فعالیت‌های خود را نیز داراست. این گستردگی سازمانی با دامنه وسیعی از ارتباطات داخلی و محیطی همراه است. این ارتباطات تأثیر عوامل بسیار زیادی را بر سازمان در پی دارد که در اداره این مجموعه باید آن‌ها را به‌طور مستمر تحلیل و ارزیابی کرد. بنابراین برای تحقق اهداف مجموعه که در نهایت می‌تواند افزایش بهره‌وری پایدار، توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری و همچنین ارتقای سطح کیفیت کاری را به دنبال داشته باشد، نیاز است تا با توجه به همه‌ی متغیرهای محیطی و نیز سازمانی، همواره به منظور تحول در حوزه‌های برنامه‌ریزی، منابع انسانی، ساختار و فرآیندهای اجرای کار و کارآفرینی استراتژیک تلاش کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، منجر به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد. یکی از بخش‌های عمده و کلیدی فعالیت‌های اقتصادی جهان، بخش بانکداری می‌باشد. در

^۱ Collier, Fishwick & Floyd

این بخش نیز همانند سایر بخش‌ها بانک‌هایی در اندازه‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعالیت دارند که در رقابت با همدیگر به دنبال کامیابی خود هستند. در این بخش بانک‌های کوچک سهم زیادی در فعالیت‌های بانکداری کشورهای مختلف جهان دارند که بیشتر به صورت خصوصی فعالیت می‌کنند. در ایران نیز که به عنوان کشوری در حال توسعه، سیستم بانکداری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد؛ چراکه فعالیت سایر بخش‌ها نیز به نوعی وابسته به این بخش حیاتی می‌باشد. در حال حاضر که بانک‌ها نقش و اهمیتی دوچندان پیدا کرده‌اند و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند، قادر به استفاده از مدل‌های موجود نیستند. لذا باید مدلی مناسب حال این بانک‌ها طراحی شود تا آن‌ها بتوانند با بهره‌مندی از چنین مدلی، روند رسیدن به اهداف را سریع‌تر و راحت‌تر طی کنند؛ بنابراین در این پژوهش ما بر آنیم تا به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی و یادگیری سازمانی در بانک مسکن شهر ارومیه بپردازیم.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عملکرد سازمان: عملکرد سازمان را می‌توان به عنوان نتیجه اقدامات سازمان یا سرمایه‌گذاری‌های سازمان در بازه‌ای زمانی مشخص تعریف کرد. عملکرد سازمان یک مفهوم چندبعدی است اما هدف از عملکرد یک سازمان در نهایت عملکرد مالی آن است که به وسیله معیارهایی مانند سود، بازگشت سرمایه و دارایی‌های جاری، ورودی‌های بخش تحقیق و توسعه، اعلان محصولات جدید و تعداد اختراعات سنجیده می‌شود (هیچ دورن^۱ و همکاران، ۲۰۰۳).

تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی: تعهد شغلی کارکنان دارای ابعاد و متغیرهایی است که عامل تعیین‌کننده و مؤثر در تعهد کارکنان می‌باشد که شامل موارد زیر است: دسترسی

^۱ Hagedoorn & Cloudt

به آموزش مواد، رضایتمندی کارکنان، بهره‌وری، یادگیری‌های شخصی (زارعی^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی به عنوان یک فرایند کشف و اصلاح اشتباهات است که از به اشتراک‌گذاری دانش، باورها نتیجه‌گیری و مفروضات بین افراد و تیم‌ها تعریف شده است (زاپا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین یادگیری سازمانی یک نوع از یادگیری است که به راه یادگیری سازمان مربوط می‌شود، در نتیجه، افزایش رقابت، نوآوری و بهره‌وری را در پی خواهد داشت. آن نیاز به ابزار برای تسهیل کسب دانش، توزیع اطلاعات و تفسیر دانش به منظور بهبود یادگیری فعال‌سازی سازمان است. همچنین، در زمینه سیستم‌های اطلاعات، یادگیری معنایی یک مفهوم در حال ظهور است که مفهوم یادگیری سازمانی در یک بعد معنایی گسترش یافته است (آبل^۳، ۲۰۱۵).

برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی: برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف‌ها، گزینه‌های مناسب ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی 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 عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی‌های شرایط محیطی، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان (میسن^۴ و همکاران، ۱۹۸۱) با توجه به مفاهیم گفته شده، مدل مفهومی زیر پیشنهاد می‌گردد (کوهماکی^۵ و همکاران، ۲۰۱۲).

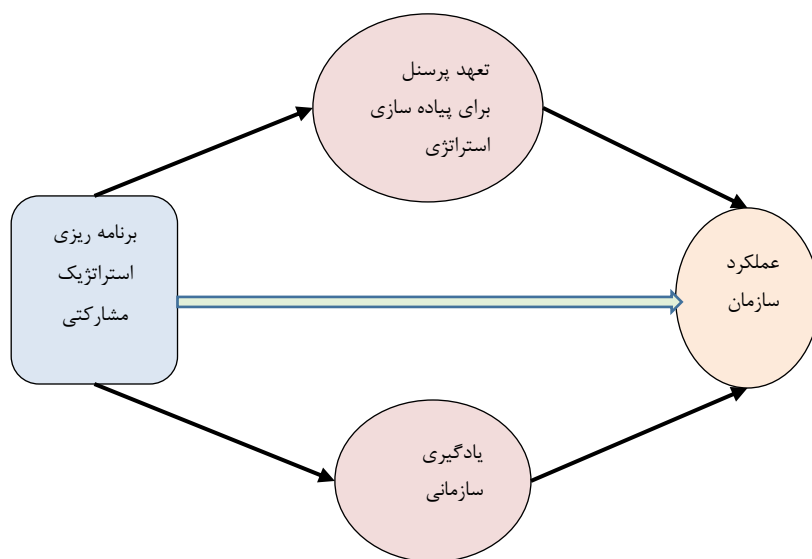
¹ Zareie & Navimipour

² Zappa & Robins

³ Abel

⁴ Mason & Mitroff

⁵ Kohtamäki, Kraus, Mäkelä, & Rönkkö



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تحقیق

هرندی و همکاران (۱۴۰۳) به مرور نظام‌مند ارتباطات سه گانه؛ قابلیت‌های پویا، آینده-نگری استراتژیک و یادگیری سازمانی با استفاده از رویکرد بیبلیومتریک پرداختند. گنجاندن مفاهیم «آینده‌نگری استراتژیک» و «یادگیری سازمانی» در چارچوب «قابلیت-های پویا» بسیار مهم و حیاتی به نظر می‌رسد. سویه‌های تحقیقاتی شناسایی شده و جهت‌گیری تحقیقات آینده، می‌تواند محققان و متخصصان را برای ایجاد رویکردهای جدید در حوزه‌های مورد بررسی و ترکیب آن‌ها جای زیادی برای توسعه علمی و عملی دارد. جهت پر کردن این شکاف نیاز است تا با ترکیب حوزه‌های بدست آمده خلاهای موجود را پر کرد. یکی از کاربردهای عملیاتی قابلیت‌های پویا، تسهیل بهبود عملکرد و حفظ ثبات و تاب‌آوری سازمان می‌باشد.

محمدی و همکاران (۱۴۰۲) موضوع رویکرد نوآوری، عملکرد نوآوری و عملکرد سازمان: نقش میانجی قابلیت بازاریابی استراتژیک را بررسی نمودند. یافته‌های پژوهش

نشان داد که رویکرد نوآوری بر قابلیت برنامه‌ریزی بازار استراتژیک و قابلیت پیاده‌سازی بازاریابی استراتژیک و عملکرد نوآوری تأثیر مثبت دارد. همچنین، قابلیت برنامه‌ریزی بازار استراتژیک و قابلیت پیاده‌سازی بازاریابی استراتژیک اثر مثبتی بر عملکرد نوآوری دارند. از طرف دیگر قابلیت برنامه‌ریزی بازار استراتژیک در رابطه بین رویکرد نوآوری و عملکرد نوآوری اثر غیرمستقیم مثبتی دارد. در حالی که قابلیت پیاده‌سازی بازاریابی استراتژیک در رابطه بین رویکرد نوآوری و عملکرد نوآوری اثر معناداری ندارد. همچنین نقش میانجی و تأثیر مثبت عملکرد نوآوری در رابطه بین رویکرد نوآوری و عملکرد سازمان بسیار قوی است. بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود که واحدهای مختلف شرکت در جهت توسعه نوآوری با هم بطور پیوسته تعامل و ارتباط داشته باشند و از تکنیک‌های جهت خلق ایده‌های جدید استفاده شود.

دوگچی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت پروژه در کسب و کارهای نوین اطلاعاتی از دیدگاه صاحبان مشاغل پرداختند. برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت معناداری بیشتر از حد متوسط (۶۸٪) و مدیریت پروژه (۶۷٪) و میزان نقش برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت پروژه تا حد زیادی (۶۷٪) در کسب و کارهای نوین اطلاعاتی نقش داشته است. نتایج نشان داد میانگین رتبه زیر مؤلفه منابع انسانی و زنجیره تأمین‌کنندگان در برنامه‌ریزی استراتژیک برابر با (۲/۶۵) و زیر مؤلفه عوامل فرهنگی و اجتماعی از مدیریت پروژه برابر با (۳/۰۸) از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و از دیدگاه صاحبان مشاغل بیشترین تأثیر را در کسب و کارهای نوین اطلاعاتی داشته‌اند.

بیک‌زاد و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی پرداخت. برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیماتی اساسی و بنیادی است که فعالیت‌های سازمان را جهت آماده‌سازی، تنظیم رفتارها و واکنش‌های صحیح و مناسب در موقعیت‌های متفاوت آماده می‌کند. لذا با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی و نوع و چگونگی کاربرد آن و همچنین تأثیر آن در پیشرفت‌های کوتاه‌مدت و

بلندمدت بخش دولتی از یک سو و از سوی دیگر لزوم بررسی موانع اجرایی مدیریت استراتژیک به عنوان رویکردی که می‌تواند منجر به ارائه راهکارهایی شود که مشکلات اجرایی مدیریت استراتژیک را در بخش دولتی را حل نماید، بر این اساس در این مقاله به بررسی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی پرداخته شده است.

آهی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت با نقش تعدیلگر آینده‌نگری استراتژیک پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت تأثیر داشته و همچنین آینده‌نگری نقش تعدیلگری مثبتی را در زمینه تأثیرگذاری تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت ایفا می‌کند.

داوودآبادی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران پرداختند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان دایم بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۱۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج نشان داد برنامه‌ریزی، تأمین، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران تأثیر معناداری دارد.

حسامی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اعتماد سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین تعهد عاطفی و اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین تعهد مستمر و اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین تعهد هنجاری و اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین برنامه‌ریزی

استراتژیک منابع انسانی و اعتماد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اعتماد سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

قمری (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت پرداخت. در این مطالعه تأثیر متغیرهایی عواملی همچون طرح کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت استعداد بر دستیابی به اهداف استراتژیک و عملکرد موثر مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد طرح کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت استعداد بر دستیابی به اهداف استراتژیک تأثیر مثبتی دارد. دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت بر عملکرد موثر تأثیر مثبتی داشته و همچنین، عملکرد موثر بر امتیاز رقابتی برای شرکت تأثیر مثبتی داشته است.

عباسعلی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری بر عملکرد سازمان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، مطابق نتایج فرضیه‌های فرعی، تاب‌آوری انطباقی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد ولی تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی ندارد. لذا برای حفظ و ارتقا عملکرد سازمانی، رهبری قوی، استفاده از دانش به روش‌های جدید، توانایی کارمندان برای ایفای نقش‌های متعدد و همچنین سازمان با داشتن منابع کافی برای جذب تغییرات غیرمنتظره مورد تأکید قرار گرفتند. از سوی دیگر، فعالیت‌های برنامه‌ریزی قبل از فاجعه بر تاب‌آوری انطباقی تأثیرگذارند اما به خودی خود برای تأثیر مثبت بر عملکرد کافی نیستند. نتایج همچنین نقش تعدیل‌گری خودکارآمدی را بر رابطه معنادار ابتکار استراتژیک با عملکرد سازمانی تأیید می‌کند.

هولم^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «ایجاد اجرای مؤثر استراتژی: مرور نظام‌مند اهرم‌های مدیریتی و سازمانی» به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تعهد کارکنان، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان از مهم‌ترین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی و دستیابی به عملکرد برتر سازمانی هستند.

اووالو^۲ و همکار (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد پایدار سازمان» به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق بهبود هماهنگی فعالیت‌ها، افزایش یادگیری سازمانی و تقویت تعهد کارکنان، عملکرد پایدار سازمان‌ها را ارتقا می‌دهد.

ابوح^۳ و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «افزایش تعهد و عملکرد کارکنان در بخش دولتی با استفاده از چارچوب توانایی-انگیزش-فرصت» به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که زمانی که سازمان‌ها فرصت مشارکت و یادگیری را برای کارکنان فراهم می‌کنند، تعهد سازمانی افزایش یافته و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند.

امام^۴ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان «بهبود عملکرد سازمان از طریق یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی» به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، تعهد کارکنان و عملکرد سازمان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارند و تعهد سازمانی نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند.

موسی^۵ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمانی: مطالعه تجربی در بخش تولید» به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد

¹ Holm, Kringlem & Anand

² Owoluo & Aosa

³ Abuah, Okoli & Ochenna

⁴ Imam, Riyanto, Santoso & Ramli

⁵ Mousa, Ali & Gorler

سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک با ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و فعالیت‌های کارکنان موجب افزایش کارایی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.

محمد^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «ارتباط هوش استراتژیک، رهبری استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد کسب‌وکار با نقش تعدیلگر انعطاف‌پذیری استراتژیک» نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان است و زمانی که با یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک همراه شود، اثر آن بر عملکرد سازمانی تقویت می‌شود.

ولچ^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک: حرکت از برنامه تا مرحله اجرا» به بررسی فرآیند تبدیل برنامه‌های استراتژیک به اجرای موفق در سازمان‌ها پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بسیاری از سازمان‌ها در تدوین برنامه استراتژیک موفق هستند اما در مرحله اجرا با چالش مواجه می‌شوند. همچنین یافته‌ها بیانگر آن بود که تعهد کارکنان، رهبری مؤثر و مشارکت سازمانی نقش مهمی در اجرای موفق استراتژی و بهبود عملکرد سازمان دارند.

کیالو^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «نقش ساختار سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های گردشگری دولتی کنیا» به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی پرداخت. نتایج نشان داد که ساختار مناسب سازمانی و مشارکت کارکنان موجب افزایش تعهد کارکنان به اجرای استراتژی شده و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت چون در این تحقیق با دریافت نظرات کارکنان بانک مسکن شهرستان ارومیه، تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان

^۱ Mohammed & Alahmari

^۲ Welch & Smith

^۳ Kialo

با تأکید بر نقش میانجی تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی و یادگیری سازمانی موردبررسی قرار گرفته است، لذا این تحقیق توصیفی-پیمایشی است. در نهایت می‌توان بیان کرد که این تحقیق از نوع همبستگی، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع میدانی است. در این پژوهش جامعه آماری، بانک مسکن شهرستان ارومیه می‌باشد که تعداد این افراد ۲۵۰ می‌باشد. نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی که از پیش تعیین شده است انتخاب می‌شود. به قسمی که می‌توان از این بخش، استنباط‌هایی درباره کل جامعه به دست آورد. حجم نمونه در این پژوهش با توجه به جدول مورگان به تعداد ۱۴۸ نمونه به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. از ۱۴۲ پرسشنامه جمع‌آوری شده تعداد ۷ پرسشنامه معیوب و ناقص بودند بنابراین کلاً ۱۳۵ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل آماده شد. در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش‌های کتابخانه‌ای و در خصوص جمع‌آوری اطلاعات برای تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده گردید. برای سنجش تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی و یادگیری سازمانی پرسشنامه‌ای به تعداد ۲۴ سؤال استفاده شده است که سؤالات بر اساس متغیرهای شناسایی شده تهیه و تنظیم گردیده است.

جدول ۱. تخصیص سؤالات پرسشنامه به ازای هر متغیر	
متغیر	سؤال
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی	۱-۶
پیاده‌سازی استراتژی	۷-۱۲
یادگیری سازمانی	۱۳-۱۷
عملکرد سازمان	۱۸-۲۴

از روش حداقل مربعات جزئی برای انجام تجزیه و تحلیل داده در این پژوهش استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل در دو مرحله انجام گرفته است. مرحله اول شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و روایی همگرا و واگرا و پایایی مدل و پرسشنامه می‌باشد. مرحله دوم مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون‌ها با استفاده از

نرم‌افزار می‌باشد. در این پژوهش از SMART PLS 3.0 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است؛ بنابراین، برای اندازه‌گیری برازش کلی مدل و آزمون فرضیات و همبستگی از آزمون ضرایب مسیر، معیار R^2 ، شاخص GOF و همچنین از ضریب معناداری t (T-VALUE) استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

در یک پژوهش جهت بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های موجود در آمار توصیفی استفاده می‌گردد. آمار توصیفی با خلاصه کردن داده‌ها، ویژگی‌های مهم آن‌ها را نمایان می‌سازد تا ایده‌های لازم را در ذهن پژوهش‌گر برای مرحله دوم تحلیل آماری (آمار استنباطی) ایجاد کند.

نمونه‌های انتخاب‌شده برای این پژوهش دارای جنسیت مرد و زن می‌باشند که جدول فراوانی آن‌ها به‌قرار زیر می‌باشد.

جدول ۲. فراوانی جنسیت			
جنسیت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مرد	۹۶	۷۱/۱	۷۱/۱
زن	۳۹	۲۸/۹	۱۰۰/۰
کل	۱۳۵	۱۰۰/۰	

همان‌طوری که در جدول ۲ هم قابل‌مشاهده است از تعداد ۱۳۵ نفر، ۹۶ نفر مذکر معادل ۷۱/۱ درصد و ۳۹ نفر معادل ۲۸/۹ درصد مؤنث می‌باشد. در جدول ۳ نمودار فراوانی سن پاسخ‌دهندگان ارائه گردیده است که ۸/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۲۵ سال داشتند، ۲۰/۰ درصد از پاسخ‌دهندگان ۳۰ تا ۲۵ سال داشتند، ۴۰/۰ درصد از ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۳/۰ درصد از ۴۱ تا ۵۰ سال، همچنین ۸/۹ درصد از آن‌ها بالای ۵۰ سال سن داشتند.

جدول ۲. تحلیل سن نمونه‌ها

سن پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد قابل قبول	درصد تجمعی
کمتر از ۲۵	۱۱	۸/۱	۸/۱
۲۵-۳۰	۲۷	۲۰/۰	۲۸/۱
۳۱-۴۰	۵۴	۴۰/۰	۶۸/۱
۴۱-۵۰	۳۱	۲۳/۰	۹۱/۱
بیشتر از ۵۰	۱۲	۸/۹	۱۰۰/۰
کل	۱۳۵	۱۰۰/۰	

یکی دیگر از مشخصات نمونه‌های این پژوهش میزان تحصیلات شرکت‌کنندگان می‌باشد؛ که فراوانی و نمودار ستونی برای این مشخصه رسم گردید و در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌طوری که مشخص است مقطع لیسانس با ۷۰ فراوانی دارای بیشترین فراوانی می‌باشد.

جدول ۳. توزیع فراوانی تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد قابل قبول	درصد تجمعی
دیپلم	۱۴	۱۰/۴	۱۰/۴
فوق دیپلم	۱۱	۸/۱	۱۸/۵
لیسانس	۷۰	۵۱/۹	۷۰/۴
فوق لیسانس	۳۹	۲۸/۹	۹۹/۳
دکتری	۱	۰/۷	۱۰۰/۰
کل	۲۰۴	۱۰۰/۰	

آمار استنباطی

آمار استنباطی مشخص می‌کند که آیا الگوها و فرآیندهای کشف‌شده در نمونه، در جامعه آماری هم کاربرد دارد یا خیر؛ بنابراین، آمار استنباطی راجع به ویژگی‌ها و پارامترهای مربوط به جامعه آماری تحقیق و کیفیت ارتباط بین مفاهیم و متغیرها می‌باشد. بدین ترتیب، می‌توان گفت که از آمار استنباطی در تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و رابطه‌ای (علی - همبستگی) استفاده می‌شود.

آزمون فرضیه‌ها و مدل پیشنهادی

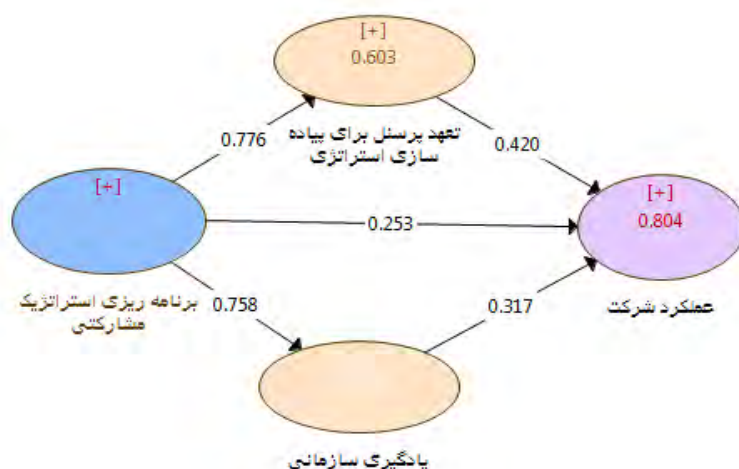
برای بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیات و همچنین بررسی برازش کلی مدل نیاز به انتخاب آزمون‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس این آزمون‌ها و با استفاده از نرم‌افزار انتخاب شده می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از سه معیار R^2 ، اعداد معناداری T-values و معیار GOF فرضیات و مدل ارزیابی خواهند شد که در ادامه به شرح و توصیف این آزمون‌ها خواهیم پرداخت.

معیار R^2 و آزمون ضرایب مسیر

این معیار، معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. چین^۱ (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کند (چین، ۱۹۹۸). برای ارزیابی توانایی مدل از معیار R^2 استفاده شده است. در این مدل مقدار R^2 برای سه متغیر وابسته پیاده‌سازی استراتژی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان به ترتیب ۰/۶۰، ۰/۵۷ و ۰/۸۰ به دست آمده که بنابراین در حد متوسط به بالا تأیید می‌شود. از اعداد به دست آمده توسط تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته برای ضرایب مسیر و معیار R^2 می‌توان معناداری و تأیید فرضیات و تأثیر قوی متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته را قبول کرد. شکل ۲ نتایج حاصل را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

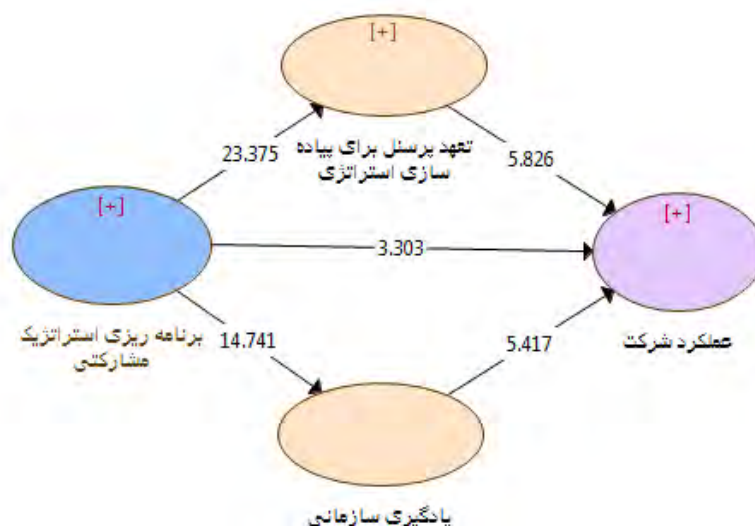
¹ Chin



شکل ۲. مقادیر R^2 و ضرایب مسیر

ضرایب معناداری T

حداقل مربعات جزئی رابطه‌ی خطی بین متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد و می‌توان از آن به عنوان بهترین ترکیب متغیرهای پیش‌بینی در بررسی‌ها یاد کرد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری) در این نرم‌افزار، اعداد معناداری T است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹/۹٪ است. برای آزمودن اینکه آیا مدیریت دانش مشتری و چابکی سازمان بر اثربخشی سازمان تأثیر داشته باشد یا خیر و همچنین برای آزمودن فرضیات ارائه‌شده با استفاده از آزمون ضرایب معناداری T بررسی شد. نتایج آزمون T در شکل ۳ نشان داده‌شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که فرضیات در سطح معناداری ۹۹/۹ درصد قابل قبول است.



شکل ۳. آزمون ضرایب معناداری T

معیار GoF

از نیکویی برازش برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری استفاده می‌شود. عددی که برای این معیار به دست می‌آید بین صفر و یک می‌باشد. وتزلس^۱ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نموده‌اند به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به عنوان GoF در یک مدل، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت. به همین ترتیب در مورد دو مقدار دیگر GoF نیز (۰/۲۵: برازش کلی متوسط، ۰/۳۶: برازش کلی قوی) این دستورالعمل برقرار است و فرمول محاسبه GoF عبارت است از

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad (۱)$$

برای محاسبه میانگین AVE از معادله‌ی (۲) استفاده شده است:

^۱ Wetzels

$$\mu_{AVE} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n X_i \quad (2)$$

$$\mu_{AVE} = \frac{0.67 + 0.53 + 0.56 + 0.62}{4}$$

$$\mu_{AVE} = 0.60$$

همچنین برای محاسبه برازش کلی مدل بایستی میانگین R^2 را نیز محاسبه کرد:

$$\mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n X_i \quad (3)$$

$$\mu_{R^2} = 0.66$$

با جایگذاری (۲) و (۳) در معادله (۱)، ارزش GoF به دست می‌آید:

$$GoF = \sqrt{0.57 \times 0.59} = 0.63$$

۵- بحث و تفسیر نتایج

پیش‌بینی‌شده بود، برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی دارد. نتایج ضریب مسیر ۰/۷۸ و مقدار T برابر ۲۳/۳۷ را نشان داد که در سطح ۹۹/۹ اطمینان تأیید کرده است. همچنین، با توجه به اعداد به‌دست‌آمده (ضریب مسیر ۰/۷۶ و مقدار T برابر ۱۴/۷۴) تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر یادگیری سازمان می‌باشد. همچنین اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی در عملکرد سازمان نیز در قابل توجه می‌باشد. اعداد به‌دست‌آمده ضریب مسیر ۰/۲۵ و مقدار T برابر ۳/۳۰ را نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ تأیید کرد. با توجه به نتایج به دست آمده تأثیر تعهد پرسنل بر پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار می‌باشد (ضریب مسیر ۰/۴۲ و مقدار T برابر ۵/۸۳) و در نهایت، نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۲ و مقدار T برابر ۵/۴۱ بر عملکرد سازمان در سطح اطمینان ۹۹/۹ تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به اندازه‌های که برای R^2 تعریف شده است، اعداد به‌دست‌آمده برای R^2 در تجزیه و تحلیل‌های انجام‌گرفته عدد ۰/۶۰ برای متغیر وابسته تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی، عدد ۰/۵۷ برای یادگیری سازمان و عدد ۰/۸۰ برای عملکرد سازمان می‌باشد

که نشان از برازش خوب مدل است. با استفاده از آزمونی که برای برازش کلی مدل انجام گرفت یک مقدار $0/63$ به دست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه بالا تعریف شده برای GoF نشان می‌دهد که ساختار مدل مناسب می‌باشد. در جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون T و ضرایب مسیر ارائه شده است:

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون‌ها

مسیرها	ضرایب مسیر	آزمون T	تأیید یا رد
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← تعهد پرسنل	$0/78$	$23/38^{***}$	پشتیبانی گردید
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← یادگیری سازمانی	$0/76$	$14/74^{***}$	پشتیبانی گردید
برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی ← عملکرد سازمان	$0/25$	$3/30^{**}$	پشتیبانی گردید
تعهد پرسنل ← عملکرد سازمان	$0/42$	$5/83^{***}$	پشتیبانی گردید
یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمان	$0/32$	$5/42^{***}$	پشتیبانی گردید

*** $p < 0.001$

همان‌طوری که پیش‌بینی شده بود، برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد پرسنل جهت پیاده‌سازی استراتژی دارد. همچنین، با توجه به اعداد به‌دست‌آمده تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر یادگیری سازمانی می‌باشد. اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر عملکرد سازمان نیز قابل توجه می‌باشد. همچنین تأثیر تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمان تأیید گردید. و در نهایت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پیشنهادهای کاربردی

نتایج تجزیه و تحلیل تحقیق حاکی از تأثیر مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر متغیرهای (تعهد کارکنان در اجرای استراتژی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان) در بانک مسکن شهرستان ارومیه می‌باشد. با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده می‌توان ادعا کرد که اگر مدیران بانک مسکن به مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان و مخصوصاً در برنامه‌ریزی‌های سازمانی توجه داشته باشند، این امر می‌تواند موجب درگیری کارکنان

در امور مختلف سازمانی شده و از این رو سرنوشت سازمان و مسیری که سازمان طی خواهد کرد برای آن‌ها بسیار مهم خواهد شد. بر این اساس سطح تعهد کارکنان برای اجرای برنامه‌های تدوین شده افزایش یافته و کارکنانی که خود را در تدوین برنامه‌های سازمان سهیم می‌بینند، تمام تلاش خود را برای اجرای موفق این برنامه‌ها به کار خواهند بست. از سوی دیگر مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان و برنامه‌ریزی‌های سازمانی منجر به آشنایی کارکنان با فرایند برنامه‌ریزی و در اختیار داشتن اطلاعات بخش‌های مختلف سازمان خواهد شد. از این رو، با آشنا شدن کارکنان با فرایندهای کاری بخش‌های مختلف سازمان سطح یادگیری در کارکنان و به تبعیت از آن سطح یادگیری در سازمان بهبود خواهد یافت. همچنین، اگر مدیران و سیاست‌گذاران بانک مسکن به مدیریت مشارکتی و درگیر نمودن کارکنان در امور سازمان و برنامه‌ریزی توجه داشته باشند این امر منجر به افزایش سطح عملکرد سازمانی خواهد شد. از این رو و به منظور افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهادهای زیر برای تحقق این امر ارائه می‌گردد: استفاده از نظام پیشنهادهای در سازمان به منظور ارائه بدون محدودیت پیشنهادهای کارکنان در زمینه‌های مختلف از جمله فرایند برنامه‌ریزی، واکنش مثبت به پیشنهادهای مناسب و کاربردی و استفاده از آن‌ها به منظور افزایش حس مشارکت در کارکنان. استفاده از تیم‌های کاری در سازمان به منظور تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های مختلف برای بخش‌های سازمان. حمایت از تیم‌های کاری و تصمیم‌ها، برنامه‌های و استراتژی‌های تدوین شده آن‌ها. شناسایی کارکنان فعال و باانگیزه به منظور مشارکت دادن در فرایند برنامه‌ریزی. ایجاد مشوق‌های مادی و غیرمادی به منظور افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت در سازمان. برگزاری جلسات مستمر با کارکنان و تبادل اطلاعات به منظور جذب حمایت آن‌ها از برنامه‌های و استراتژی‌های تدوین شده. نتایج تجزیه و تحلیل تحقیق حاکی از این مسئله است که تعهد کارکنان در اجرای استراتژی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی در بانک مسکن شهرستان ارومیه دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت در صورتی که در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی

به کارکنان استقلال داده شود و از تصمیمات اتخاذ شده از سوی آن‌ها حمایت صورت گیرد سطح تعهد آن‌ها افزایش خواهد یافت، تعهد کارکنان در اجرای برنامه‌ها و راهبردهای تدوین شده در سازمان منجر به اجرای موفق برنامه‌ها و پیاده‌سازی راهبردها در سازمان می‌شود. زمانی که سازمان بتواند درصد بالایی از برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را اجرا و به نتیجه برساند این امر باعث افزایش سطح عملکرد سازمانی خواهد شد. از این رو به منظور تحقق این امر پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد: همسو کردن تصمیمات کارکنان با استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده. ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور اجرای کامل برنامه‌ها و راهبردهای تدوین شده. نظارت مستمر بر فرایند اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان. ارائه برنامه‌های دقیق و تدوین مسیری مشخص به منظور پیاده‌سازی دقیق استراتژی‌های تدوین شده. مشارکت دادن کارکنان در نتایج به دست آمده از اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان. حمایت از کارکنانی که در فرایندهای تدوین برنامه و استراتژی‌های سازمان مشارکت می‌کنند. نتایج تجزیه و تحلیل تحقیق حاکی از تأثیر مثبت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی در بانک مسکن شهرستان ارومیه می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت در صورتی که بانک مسکن به امر یادگیری کارکنان و در سطحی وسیع‌تر یادگیری سازمانی توجه داشته باشد این امر می‌تواند منجر به افزایش سطح دانش کارکنان شده و کارکنانی با انعطاف‌پذیری بالا و چند مهارتی در اختیار سازمان قرار دهد. داشتن چنین کارکنانی باعث اجرای بهتر وظایف سازمانی و در نتیجه بالا بردن سطح عملکرد سازمانی خواهد شد. در این مسیر و به منظور تحقق این امر پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد: طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مختلفی برای افزایش سطح دانش کارکنان سازمان. تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات کاری. برگزاری جلسات متعدد به منظور استفاده از افکار و ایده‌های کارکنان. حمایت و قدردانی سازمان از ایده‌های جدید کارکنان.

با توجه به اینکه اجرای استراتژی مستلزم تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد می‌باشد. تخصیص سرمایه یا بودجه رویه‌ای مناسب برای تخصیص منابع مالی است.

با دقت و پیش‌بینی منابع مالی سازمان‌ها می‌توانند از کفایت منابع در دسترس مطمئن باشند. به‌طور کلی سازمان‌ها باید موانع انجام و اجرا استراتژی را شناسایی و آن‌ها را برطرف کنند. برای مثال، چشم‌انداز و استراتژی مبهم، فقدان همسویی سازمانی، عدم پیوند فرایند برنامه‌ریزی با استراتژی، عدم توانمندی برای پایش نتایج، فرهنگ و ... توجه به رهبری انجام و اجرای استراتژی یکی دیگر از ملزومات اجرای موفق است چون رهبری آرمان‌گرا کافی نیست، سازمان نیازمند افراد نتیجه‌محور در سراسر سازمان است. پیوند دادن استراتژی با عملیات یعنی اتصال فعالیت‌های تاکتیکی برای قرار گرفتن در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت است.

۶- نتیجه‌گیری

با نگاهی به سازمان‌ها متوجه می‌شویم که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی معاصر از دست داده‌اند. از این‌رو، نیاز به رویکردهای جدید احساس می‌شود که در نظر گرفتن مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمانی از آن جمله است. همان‌گونه که ذکر شد این پژوهش باهدف بررسی نقش تعهد پرسنل در اجرای استراتژی و یادگیری سازمانی در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمان انجام شده است. در این راستا پس از بررسی ادبیات چارچوب مفهومی پژوهش ترسیم و پرسشنامه‌ای تنظیم گردید. پرسشنامه در بانک مسکن شهرستان ارومیه با جامعه آماری حدود ۷۱/۱ در صد مرد و ۲۸/۹ درصد خانم توزیع و جمع‌آوری شد و سپس وارد مرحله تأیید روایی و پایایی پرسشنامه گردید. با توجه به معیارهای ارائه‌شده، مدل پیشنهادی در سطح استاندارد قابل قبول می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان می‌دهد که همه فرضیات مطرح شده در این پژوهش تأیید می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به مقدار $T=23/38$ به‌دست‌آمده نتایج نشان‌دهنده تأیید

آن در سطح معناداری ۹۹/۹ می‌باشد. با توجه به اینکه هنگام اجرای استراتژی تعدادی عوامل و اجزای مهمی وجود دارند که باید به منظور موفقیت در نظر گرفته شوند. با وجود این، همچنین یک تعداد موضوعات پیچیده‌تر وجود دارند که سازمان باید قبل از انجام هرگونه تلاشی برای انجام استراتژی، هدف‌گیری کند. همچنین اجرای استراتژی شامل اداره کردن برخی متغیرهای ملموس مانند انگیزش و تعهد کارکنان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رفتار و قدرت رهبر است. در همین راستا نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی به مدیریت شرکت کمک می‌کند تا تعهد پرسنل را جهت اجرای استراتژی جلب کند؛ بنابراین حضور این عوامل تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به یافته‌های حاصله از این تحقیق دخالت کارکنان و اظهارنظر آن‌ها در مورد استراتژی منجر به افزایش تعهد آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گردد که به نوبه خود سرعت اجرای استراتژی و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. این توانایی برای اجرای استراتژی در سازمان منجر به ایجاد یک مزیت می‌شود تا سازمان سریع استراتژی جدید را اتخاذ کند و خود را با منابع و محیط کسب‌وکاری متغیر تطبیق دهد. نهایتاً نتایج به‌دست‌آمده هم‌راستا با پژوهش‌های مارکو و همکاران (۲۰۱۲)، امیرنژاد و همکاران (۱۳۹۱) می‌باشد. در هر دو پژوهش مشخص شد که مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان می‌تواند تعهد کارکنان را در پیاده‌سازی استراتژی‌های مختلف در سازمان را افزایش دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین، با مقدار $t\text{-value}=14.74$ در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد تأیید شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی در بانک مسکن ارومیه داشته و این پذیرفته‌شده است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیق انجام‌گرفته توسط مارکو و همکاران (۲۰۱۲) و حدادی و همکاران (۱۳۹۴) همسو می‌باشد. در هر دو پژوهش

مشخص شد که مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان می‌تواند میزان یادگیری در سازمان را افزایش دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل‌های به‌دست‌آمده مقدار $t\text{-value} = 3.30$ می‌باشد؛ که با توجه به بالا بودن این مقدار از مقدار تعیین‌شده $3/27$ در سطح اطمینان $99/9$ درصد تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی تأثیر مثبتی بر عملکرد بانک مسکن شهرستان ارومیه داشته و این پذیرفته‌شده است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیق انجام‌گرفته توسط مارکو و همکاران (۲۰۱۲)، حسنعلی پور و همکاران (۱۳۸۴) همسو می‌باشد. در هر دو پژوهش مشخص شد که مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان می‌تواند موجب افزایش سطح عملکرد سازمانی شود.

تعهد پرسنل برای پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل‌های به‌دست‌آمده مقدار $t\text{-value} = 5.83$ می‌باشد؛ که با توجه به بالا بودن این مقدار از مقدار تعیین‌شده $3/27$ در سطح اطمینان $99/9$ درصد تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که تعهد کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی تأثیر مثبتی بر عملکرد بانک مسکن شهرستان ارومیه داشته و این پذیرفته‌شده است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیق انجام‌گرفته توسط مارکو و همکاران (۲۰۱۲) و بریک^۱ و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. در هر دو پژوهش مشخص شد که در صورتی که کارکنان اهمیت بیشتری به پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های مختلف در سازمان داشته باشند این امر می‌تواند باعث افزایش عملکرد سازمان شود.

یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل‌های به‌دست‌آمده مقدار $t\text{-value} = 5.42$ می‌باشد؛ که با توجه به بالا بودن این مقدار از مقدار تعیین‌شده $3/27$ در سطح اطمینان $99/9$ درصد تأیید می‌گردد.

¹ Barrick

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد بانک مسکن شهرستان ارومیه داشته و این پذیرفته‌شده است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیق انجام‌گرفته توسط مارکو و همکاران (۲۰۱۲) همسو می‌باشد. در هر دو پژوهش مشخص شد که در صورتی که سطح یادگیری در سازمان و به تبع آن دانش در سازمان افزایش یابد این امر می‌تواند باعث افزایش عملکرد سازمانی شود.

این پژوهش با محدودیتهایی نیز مواجه بود؛ کمبود منابع و اطلاعات کتابخانه‌ای در خصوص موضوع تحقیق که برای جبران این محدودیت، علاوه بر استفاده از منابع محدود کتابخانه‌ای، از منابع و مقالات اینترنتی استفاده شد. عدم همکاری درخور انتظار جامعه آماری یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر است. در این پژوهش به منظور زمینه‌یابی از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. این پژوهش به صورت مقطعی انجام‌شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. پیشنهاد می‌شود محققان آتی به موارد زیر بپردازند:

انجام مطالعه با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر و انجام مطالعه در یک مقطع زمانی طولانی‌تر که به ما اجازه می‌دهد تا ارتباطات بین داده‌های مشاهده‌شده و تغییرات در آن‌ها را بهتر بررسی کنیم. مطالعات در سطح کشوری یا بین‌المللی می‌تواند در آزمودن اعتبار مدل، که از داده‌های دیگر شهرها و یا کشورها استفاده می‌کند، مفید باشد. همچنین در سایر مطالعات می‌توان علاوه بر متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق متغیرهای جدیدی را که در افزایش عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارند برای تحقیقات آینده تعریف نمود. همچنین تحقیقات دامنه‌داری در رابطه با بررسی اجزای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات کوچک و متوسط طراحی و اجرا شود. در نهایت با بسط مدل این تحقیق که می‌تواند برای دیگر بخش‌ها و فعالیت و سازمان‌های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود استفاده نمود تا قابلیت تعمیم آن را تست کنیم.

فهرست منابع

- Abel, M.H. (2015). Knowledge map-based web platform to facilitate organizational learning return of experiences. *Computers in Human Behavior*, 51, 960–966. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.12.048>.
- Abuah, A. & Okoli, J. & Ochenna, K. (2025). Enhancing employee commitment and organizational performance in the public sector using the Ability–Motivation–Opportunity framework. *International Journal of Strategic Management*, 14(2), 55–78.
<https://iprjb.org/journals/index.php/IJSM/article/view/3434>
- Ahi, F. & Toulabi, Z. & Mohammadi, A. (2021). The effect of strategic thinking and strategic planning on firm performance with the moderating role of strategic foresight: Case study of Kermanshah Gas Company. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(70). (In Persian) <https://civilica.com>
- Amirnejad, S. & Gholampour, M. & Talebpour, M. & Manani, M.S. (2012). Examining managers' commitment in implementing strategies in sports organizations. *Sport Management Studies*, 13, 79–92. (In Persian). <http://smrj.ssric.ac.ir>
- Barrick, M.R. & Thurgood, G.R. & Smith, T.A. & Courtright, S.H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bikzad, J. & Soltani, M. (2022). Strategic planning and management in the public sector. *Accounting and Management Outlook*, 5(70). (In Persian) <https://www.magiran.com>
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Collier, N. & Fishwick, F. & Floyd, S.W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.003>
- Davoudabadi, S. & Ahmadpour, M. & Nasiripour, A. & Shahnavaizi, H. (2021). Examining the impact of strategic planning on human resource

performance from the perspective of employees at Shohada Tajrish Hospital, *Tehran. Bimarestan Journal*, 20(1). (In Persian) <https://hospital.tums.ac.ir>

Doogchi, Z. & Tajik, M. (2022). The role of strategic planning in project management of new information businesses from the perspective of e-business owners: Case study of Smart Data and Rahbari Asil websites. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(32). (In Persian) <https://www.sid.ir>

Ghamari, V. (2021). Examining the effect of human resource planning programs on achieving strategic goals: Implications for organizational effectiveness and competitive advantage. *Accounting and Management Outlook*, 4(46). (In Persian) <https://www.magiran.com>

Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00137-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00137-3)

Harandi, A. & Sadri, L. & Mohabi, A. (2024). A systematic review of the triple connections: Dynamic capabilities, strategic foresight, and organizational learning using a bibliometric approach. *Advertising and Sales Management*, 5(2). (In Persian) <https://civilica.com>

Hessami, M. & Akbari, A. & Rezaei, H. (2021). Examining the relationship between strategic human resource planning and organizational trust with the mediating role of organizational commitment in Golestan Electricity Distribution Company. *Applied Studies in Management and Development*, 1. (In Persian) <https://civilica.com>

Holm, J. & Kringlem, R. & Anand, S. (2025). Achieving effective strategy execution: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Studies*, 12, 45–68. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>

Hosna'li-Pour, T. & Aghazadeh, H. (2005). Strategic planning for small and medium enterprises. *Business Research Quarterly*, 35, 65–100. (In Persian) <https://doi.org/10.2307/20650284>

Imam, F. & Riyanto, H. & Santoso, A. & Ramli, M. (2024). Enhancing organizational performance through organizational learning and

employee empowerment: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business Studies*, 15(2), 101–123. <https://journal.adpebi.com/index.php/IJBS/article/view/959>

Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>

Kialo, P. (2023). The role of organizational structure in strategy implementation in Kenyan public tourism organizations. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 62–76. <https://ajpojournals.org/journals/JSM/article/view/1511>

Mohammadi, F. & Hosseini-Shakib, M. & Zangeneh, F. (2023). Innovation approach, innovation performance, and organizational performance: The mediating role of strategic marketing capability. *Innovation Economy Ecosystem Studies*, 3(2). (In Persian) <https://civilica.com>

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. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>

Kraus, S. & Kauranen, I. & Reschke, C.H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/014091711111096478>

Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>

Mason, R.O. & Mitroff, I.I. (1981). Challenging strategic planning assumptions: *Theory, cases, and techniques*: John Wiley & Sons Inc.

Mohammed, S., Alahmari, R & .colleagues. (2024). Strategic intelligence, strategic leadership, and strategic planning on business

performance: The moderating role of strategic flexibility. *Sustainability Journal*, 16, 6701. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670-z>

Mousa, A. & Ali, B. & Gorler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study in the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>

Owoluo, P. & Aosa, M. (2025). Strategic planning and sustainable organizational performance. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(3), 23–41. <https://iprjb.org/journals/index.php/EJBSM/article/view/3275>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>

Welch, E. & Smith, J. (2023). Strategic planning: From plan to execution. *Journal of Strategic Management Studies*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37643226>

Wetzels, M. & Odekerken-Schröder, G. & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195 .

Zappa, P. & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44, 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.09.001>

**The role of personnel commitment to strategy
implementation and organizational learning within the
relationship between strategic planning and company
performance**



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1236242>

Hero Isavi^۱

Bitra Jabbarzadeh^۲

Saeedeh Mohammadi^۳

Reza Rostamzadeh^۴

Abstract

Strategic planning has a key role in success of organizations. This Planning has used in big organizations until now. If this planning's Structures correctly, lead to choose the best strategic planning and ensure success of organisations. Banking is one of the most important parts of economic functions. Like other parts, Banking has three parts. The purpose of this study is to investigate the impact of strategic planning on organizational performance, considering the mediating role of employee commitment in strategy implementation and organizational learning. The target samples of this study were employees of the Maskan bank of Urmia from summer 1396 to winter 1396. The Cronbach's coefficient of each variable is greater than 0.8. The composite reliability (CR) of values are greater than 0.8. The average variance extracted (AVE) values are greater than 0.5. The three conditions of this study were coincident with good convergent validity. Findings from the study confirmed the validity of the proposed model for evaluate the impact of strategic planning on organizational performance due to the mediating role of employee commitment and organizational learning. In addition, the results show that strategic planning significantly influenced organizational performance.

Keywords: Strategic planning, Organizational performance, Employee commitment in strategy implementation and organizational learning.

¹ Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

² Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

³ Department of Management, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

⁴ Corresponding Author. Department of Management, Artificial Intelligence, Automation, Big Data Research Center, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran. Reza.rostamzadeh@iau.ac.ir