

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال هجدهم، شماره ۳۸، پیاپی ۷۱، تابستان ۱۳۹۸  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۱۷۰-۱۵۳

## اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک

حسین رحمان سرشت\*، بهرام جبارزاده کرباسی\*\*

### چکیده

**هدف:** اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی با توجه به شرایط رقابتی روبه-گسترش بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری آن توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. این مسئله، به‌ویژه در صنایع کوچک و متوسط، با توجه به نقش این صنایع در اقتصاد کشور از اهمیت خاصی برخوردار است. این مطالعه نیز با هدف بررسی اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط شرکت‌های واقع در نواحی صنعتی کرمان انجام شد.

**روش:** نوع پژوهش پیمایشی و جامعه آماری شامل مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی کرمان و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است.

**یافته‌ها:** نتایج حاکی از آن است که اختیار مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک مؤثر است؛ اما بر سیاست‌های سازمانی اثری ندارد.

**نتایج:** از طرفی مشخص شد که کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی اثرگذار است و انعطاف‌پذیری استراتژیک و سیاست‌های سازمانی نیز بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذارند.

**کلیدواژه‌ها:** اختیار مدیران؛ کنترل استراتژیک؛ سیاست‌های سازمانی؛ انعطاف‌پذیری استراتژیک؛ اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰

\* استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، پژوهشگر اداره سیاست‌ها و مقررات ارزی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (نویسنده

مسئول). Email: Bahram\_jabarzadeh@yahoo.com

## The Effect of Manager's Authority and Strategic Control on Effectiveness of Strategic Planning

Hossein Rahmangersht\* , Bahram Jabbarzadeh Karbasi\*\*

### Abstract

**Objective:** The importance of strategic planning in today's organizations due to the growing competitive environment is not overlooked, and its application by managers can bring positive benefits to organizations, in the long-term. This is especially important in the SMEs, considering the role of these industries in the country's economy. The aim of this study is to investigate the effect of managers' authority and strategic control on organizational policies, strategic flexibility and strategic planning effectiveness in Kerman industrial districts SMEs.

**Methodology:** The research is a survey and its statistical society is the managers employed in the companies located in the industrial areas of Kerman and the data gathering tool is a questionnaire.

**Finding:** The results indicate that managers' authority impacts on strategic flexibility, but does not affect organizational policies.

**Result:** On the other hand, it became clear that strategic control impacts on organizational policies, and strategic flexibility and organizational policies also impact on strategic planning effectiveness.

**Keywords:** Manager's Authority; Strategic Control; Strategic Flexibility; Organizational Policies; Effectiveness of Strategic Planning.

---

\* Professor, Allameh Tabataba'i university.

\*\* PhD .in strategic Management, Researcher at the Exchange Policy and Regulations Department of the CBI, (Corresponding Author).**Email:** Bahram\_jabarzadeh@yahoo.com

## ۱. مقدمه

تحولات روزافزون فناوری، تغییر شرایط بازار، تغییر شیوه کسب و کار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان و غیره، محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. مشکل اصلی برخی سازمان‌ها برای غلبه بر رقبا و پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان، نداشتن برنامه استراتژیک و یا عدم موفقیت در تدوین و اجرای آن است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). بر این اساس، شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند شیوه‌ای سودمند برای کنترل عوامل مثبت و منفی باشد. یکی از عواملی که برنامه‌ریزی استراتژیک را با مشکل مواجه می‌کند، سیاست‌های سازمانی است (Andersen & Nielsen, 2009; Elbana, 2016). دیدگاه سیاسی در سازمان مواردی را در برمی‌گیرد که از طریق آن اعضای سازمان می‌توانند از طریق کاربرد قدرت و یا انجام اقداماتی مانند تشکیل ائتلاف، کنترل جلسه‌ها، تاکتیک‌های زمان‌بندی، استفاده از مشاوران خارجی، چانه‌زنی یا مذاکره و تاکتیک‌های کنترل یا دست‌کاری اطلاعات بر تصمیم‌های سازمانی اثر بگذارند (Elbanna & Child, 2007). یکی از عوامل اثرگذار بر سیاست‌های سازمانی، میزان اختیار است. اختیار مدیر را می‌توان میزانی که مدیران برای اجرای وظایف و کنترل کار خود آزادی دارند، تعریف کرد (Dayan et al., 2012; Drafke & Kossen, 2002). بر اساس نتایج مطالعات انجام شده در زمینه سیاست‌های سازمانی، یکی از عواملی که می‌تواند تا حدی اثر این نوع رفتار را کاهش دهد، کنترل استراتژیک است. کنترل استراتژیک می‌تواند معیارهایی را ارائه کند که با هدف‌های سازمانی مرتبط هستند؛ در نتیجه کنترل فعالیت‌های افراد برای اطمینان از اینکه در مسیر نتایج مطلوب سازمانی قرار دارند، میسر می‌شود (Malmi & Brown, 2008). همان‌گونه که پیش‌از این اشاره شد، نرخ فزاینده تغییرات در بازارها امروزی به همراه تنوع مستمر نیازها و انتظارات مشتریان باعث شده است که انطباق‌پذیری سازمان‌ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شود؛ به همین دلیل مطبوعات بازاریابی و استراتژی به‌طور فزاینده‌ای انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌عنوان شایستگی حیاتی برای دستیابی و حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد برتر مطرح می‌کنند (اصانلو و خدابی، ۱۳۹۳). صنایع کوچک در اقتصاد تمامی کشورها نقش بسیار مهمی دارند. سازمان‌های کوچک بیش از ۹۰ درصد اقتصاد بسیاری از کشورها را شامل می‌شوند. اهمیت این صنایع در کشورهای در حال توسعه بسیار بیشتر است. تعداد واحدهای صنعتی کوچک در حال توسعه ۹۰ تا ۹۵ درصد از کل واحدهای صنعتی را تشکیل می‌دهد. از لحاظ اشتغال سهم آن‌ها ۴۰ تا ۹۰ درصد کارگران صنعتی را شامل می‌شود

که ۳۰ تا ۵۰ درصد کل تولیدات صنعتی را به خود اختصاص می‌دهند (مانیان و همکاران، ۱۳۸۹)؛ البته آسیب‌پذیری این واحدها بسیار زیاد است؛ به طوری که نرخ ورشکستگی در این سازمان‌ها فاجعه‌آمیز است. ۲۰ درصد این صنایع در سال اول و ۶۶ درصد آن‌ها در طی ۷ سال بعد ورشکست می‌شوند (Baumbach, 1998). توسعه صنایع کوچک و متوسط، رمز توسعه اقتصادی دهه آینده است. به علاوه شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش بی‌اطمینانی و تقاضای فزاینده برای محصولات متنوع باعث شده است که توجه به این صنایع بیشتر شود. هرچند صنایع بزرگ به علت داشتن مزیت‌های ناشی از اثر مقیاس انبوه، تجربه و اثر سازمان‌دهی هنوز هم مورد توجه سیاست‌گذاران اقتصادی هستند، اما مزیت‌های صنایع کوچک و متوسط به علت وجود اثر حمل‌ونقل، اندازه بازار، مؤثر بودن انتخاب و کنترل، آن‌ها را در تولید اغلب کالاها به انتخاب اول مبدل ساخته است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین بررسی موضوع‌های مرتبط با این صنایع همچنان یکی از موضوع‌های مهم و قابل تأمل در حوزه علمی و مدیریتی است. با توجه به این موارد هدف مطالعه حاضر، بررسی اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**اختیار مدیران.** به اعتقاد بالکین و همکاران (۲۰۱۵)، اختیار، شناختی است که گرایش‌های فردی به نقش‌های کاری در سطوح فردی را منعکس می‌کند. به اعتقاد ماینارد و همکاران (۲۰۱۲)، اختیار به خود تعیینی و حس فرد در مورد داشتن حق انتخاب در مورد آغاز و انجام اقدامات مربوط به فرآیندها و رفتارهای کاری اشاره دارد. اختیار مدیر را می‌توان اندازه‌ای که مدیران برای اجرای وظایف و کنترل کار خود آزادی دارند، تعریف کرد و میزانی که مدیران سطح پایین مدیریت عالی می‌توانند تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند، منعکس می‌کند. آزادی مدیران در تفکر، تصمیم‌گیری و اقدام بدون دخالت را نشان می‌دهد (Hughes & Morgan, 2007). به عقیده اوکاک و همکاران (۲۰۱۴)، اختیار شامل دو بُعد است: ۱. میزانی که مدیران مجاز به اتخاذ تصمیمی بدون نیاز به تأیید مدیران سطوح بالا هستند و ۲. توانایی مدیران برای کار بدون کنترل و نظارت بیشتر.

**کنترل استراتژیک.** کنترل ابزاری برای تعیین زمینه کسب‌وکار یک سازمان و مهم‌ترین تضمین‌های بقا و سوددهی در مقابل پیشامدهای یک آینده نامعلوم است. آرایش بین استراتژی و کنترل، رهبران را با بعضی تضمین‌ها در مورد ظرفیت پیش‌بینی و پاسخ سریع به تغییر و در

زمینه حفظ مزیت رقابتی آماده می‌کند (اربابی و همکاران، ۱۳۹۴). مقصود از کنترل استراتژیک، فرایندی است که به کنترل میزان موفقیت سازمان در اجرای راهبردهای خود می‌پردازد. در این فرآیند، معیارهایی برای ارزیابی هدف‌های استراتژیک تعیین و عملکرد سازمان بر اساس این معیارها ارزیابی می‌شود (رحمان سرشت و حبیبی بدرآبادی، ۱۳۹۳). کنترل استراتژیک می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکل‌هایی که دامن‌گیر سازمان خواهد شد، آگاه سازد تا شاید پیش از اینکه اوضاع بدتر شود، اقدام‌های اصلاحی به عمل آید (صمصامی و همکاران، ۱۳۹۶). برای همسوسدن هدف‌های فردی و سازمانی، گروه‌های مدیریت عالی به دنبال کنترل رفتار مدیریت میانی و تصمیم‌گیری اثربخش هستند.

**سیاست‌های سازمانی.** در نگرش سیاسی، سازمان به‌عنوان سامانه‌ای پیچیده و مرکب از افراد و ائتلاف‌ها پنداشته می‌شود که هر یک دارای منافع، باورها، ارزش‌ها، سلیقه‌ها، انتظارات و پنداشت‌های خاص خود هستند (رحمان سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷). پتی گرو در مقاله خود در سال ۱۹۷۷ بیان می‌کند تا زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان سامانه‌های تسهیم منابع (منابع کمیاب) هستند، رفتار سیاسی در آن‌ها اتفاق می‌افتد. اقدامات مهم سازمانی درگیر مسئله تضاد منافع و مسئله فنی تلاش برای اتخاذ بهترین تصمیم از میان ملاحظات متعدد است (Dayan et al, 2012). سایبرت و مارچ (۱۹۶۴)، واقع‌گرایی سیاسی را در نظریه رفتاری سازمان جای می‌دهند. آن‌ها معتقدند که تضاد منافع بر مبنای اختلاف هدف‌های گروه‌های مختلف سازمان است که در هر حال ویژگی عادی فرهنگ سازمانی است؛ بنابراین این پژوهشگران، فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی را به‌دلیل آنکه تصمیم‌گیرندگان با یکدیگر فرق دارند و نیز انگیزه‌های مختلفی برای درگیر شدن در تصمیم‌های متفاوت دارند، فرآیندی سیاسی می‌پندارند (Butler et al, 2002)؛ به عبارت دیگر رفتار سیاسی اساساً به‌واسطه ترکیب وابستگی متقابل و اختلاف در میان افرادی که بر سر منابع محدود باهم رقابت می‌کنند، به‌وجود می‌آید. اثر متقابل قدرت، منافع و تضاد میان افراد در سازمان به این معنا است که فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند به‌طور طبیعی به شکلی سیاسی مورد ملاحظه قرار گیرد (Wilson, 2003)؛ به این دلیل که افراد و گروه‌ها برای دفاع از موقعیت و منافعشان در سازمان به شکلی سیاسی رفتار می‌کنند.

**انعطاف‌پذیری استراتژیک.** نرخ فزاینده تغییرات در بازارهای امروزی به همراه تنوع مستمر نیازها و انتظارات مشتریان باعث شده است که انطباق‌پذیری سازمان‌ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شود. از این نظر، انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی سازمانی را برای مدیریت تغییرات بازار ارائه می‌دهد که این عمل به‌وسیله پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های بازار به شیوه فعالانه است (Bock et al, 2012). انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی اجرای استراتژی تمایز ذاتی است و به‌سرعت روند بازار را شناسایی می‌کند و تقاضاهای جدید بازار را

پاسخ می‌دهد. 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). انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان برحسب سه بُعد اصلی درک کرد که عبارت‌اند از: سرعت تغییرات، هزینه تغییر و میزان تغییر. سرعت تغییرات یا سرعتی که سازمان می‌تواند خود را با تغییرات تطبیق دهد را می‌توان از طریق زمان موردنیاز برای اجرای تغییرات در عناصر کلیدی استراتژی شرکت اندازه‌گیری کرد (Das & Elango, 1995). انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی شرکت در تجدید ساختار درونی و همچنین تجدید روابط خود با محیط بیرونی اشاره دارد.

**برنامه‌ریزی استراتژیک.** برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تأثیرگذار هستند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: بزرگی یا کوچکی سازمان؛ اندازه سازمان؛ نوع مدیریت؛ پیچیدگی‌های شرایط محیطی؛ پیچیدگی‌های فرآیند تولید؛ انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). 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 می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک را نوعی برنامه‌ریزی در محیط‌های پویا قلمداد کرد که از طریق مدیران ارشد اجرایی و گروه‌های برنامه‌ریزی به‌صورت گروهی تهیه می‌شود (مبینی دهکردی و سلمان‌پور، ۱۳۸۵).

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط است. با توجه به مبانی نظری، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

**اختیار مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک.** اختیار می‌تواند مسئولیت‌پذیری، کارایی کارکنان، نوآوری، توسعه بخش‌های فرعی و انعطاف‌پذیری را افزایش دهد و به سازمان اجازه می‌دهد از فرهنگ کنترل‌مدار به فرهنگ تعهدمحور تغییر جهت دهد (Elbana, 2016). وانگ و وانگ (۲۰۱۰)، معتقدند سطح اختیار مدیران با ایجاد ارتباط بین موقعیت‌های درونی و موقعیت‌های بیرونی و سهولت تجزیه و تحلیل عناصر محیطی سازمان انعطاف‌پذیری استراتژیک را افزایش می‌دهد و این موضوع سبب 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 می‌شود (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳). جانویج (۲۰۱۳)، معتقد است که در سازمان‌هایی با فرهنگ غالب مشارکتی، تفویض اختیار و عدم تمرکز که کارکنان و مدیران سطوح مختلف در آن‌ها توانایی بیشتری در مشارکت در تصمیم و فرآیندهای سازمانی را دارند، انعطاف‌پذیری بیشتری وجود دارد؛ بر این اساس فرضیه نخست پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

**فرضیه ۱.** اختیار مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. **اختیار مدیران و سیاست‌های سازمانی.** مطالعات نشان می‌دهد که ارتباط بین اختیار و دیگر متغیرهای سازمانی، مانند سیاست، می‌تواند پیچیده باشد (Dimitratos et al, 2014). این پیچیدگی را می‌توان از دو دیدگاه مشاهده کرد: نخست اینکه این ارتباط می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد که در آن اختیار از طریق بسیج یا تسهیل سایر متغیرهای سازمانی، مانند سیاست‌ها و قابلیت‌های سازمانی، بر نتایج سازمان اثر می‌گذارد (Ouakouak et al, 2014)؛ دوم اینکه نتایج اختیار، ترکیبی هستند و می‌توانند به صورت بالقوه آثار مثبت و منفی بر سازمان‌ها داشته باشند (Dimitratos et al, 2010). به اعتقاد پژوهشگران اگر مدیران برای اتخاذ تصمیم‌های مرتبط با کار آزادی بیشتری داشته باشند، امکان رفتار سیاسی نیز بیشتر می‌شود؛ به عبارت دیگر در صورت وجود قدرت برای اقدام مصرانه برای دفاع از منافع، رفتار سیاسی مدیران بیشتر می‌شود (Child et al, 2010). در مطالعه‌ای دیگر مشخص شد که اختیار نشان‌دهنده انگیزه درونی سیاست‌های سازمانی است و بنابراین اختیار زیاد احتمالاً به رفتار سیاسی منجر خواهد شد؛ در نتیجه اگر مدیران در اتخاذ تصمیم اختیار زیادی داشته باشند، گستره تصمیم‌های سیاسی افزایش خواهد یافت (Elbana, 2016). دفت (۱۹۸۴) معتقد است که قدرت مدیران کارکردی از اختیار آن‌ها است که بر درک آن‌ها از سیاست‌های سازمانی اثر می‌گذارد. با توجه به این توضیحات فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۲.** اختیار مدیران بر سیاست‌های سازمانی در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. **کنترل استراتژیک و سیاست‌های سازمانی.** به اعتقاد مالمی و بران (۲۰۰۸)، کنترل استراتژیک، قواعد، سامانه‌ها، ارزش‌ها، اقدامات و سایر فعالیت‌هایی که مدیریت می‌پذیرد، به هدایت رفتار کارکنان در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی، به جای هدف‌های شخصی، کمک می‌کند و می‌تواند معیارهایی را ارائه کند که با هدف‌های سازمانی مرتبط هستند؛ در نتیجه کنترل فعالیت‌های افراد برای اطمینان از اینکه در مسیر نتایج مطلوب سازمانی قرار دارند، میسر می‌شود. کرتزر و همکاران (۲۰۱۴)، به این نتیجه رسیدند که شکل‌های مختلف

کنترل سازمانی می‌تواند اثر اقدامات سیاسی و زیان‌های آن را کاهش دهند و احتمال ارزیابی شفاف کارکنان در خصوص هدف‌های عملکردی مشخصی را در سازمان‌های سیاسی افزایش دهند. بر این اساس، فشار موجود در فرآیند کنترل در نهایت اقدامات سیاسی مدیران برای رسیدن به هدف‌های شخصی را نابود و یا کاهش می‌دهد. در این راه، مدیران میانی حتی ممکن است متوجه شوند که کنترل استراتژیک با درگیر شدن در رفتارهای سیاسی شکلی مداخله‌گرانه دارد؛ از این رو کنترل استراتژیک، مدیران را از سوءاستفاده کردن از قدرتشان به منظور بهره‌بردن از فرصت‌های ایجاد شده بر حذر می‌دارد. چنین کنترلی نشان‌دهنده قوانین سخت‌گیرانه مورد توافق میان مدیران است (Atinc et al, 2010). بر اساس آنچه بیان شد، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

**فرضیه ۳.** کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. **سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک.** سیرین و کوهتاماک (۲۰۱۶)، نشان دادند که هر چه سیاست‌های سازمانی بیشتر باشد، اجماع میان مدیران در مورد مأموریت سازمانی کمتر می‌شود. به دلیل آنکه سیاست‌ها زمان‌گیر هستند، می‌توانند به تأخیر در تصمیم‌گیری و در نتیجه از دست رفتن فرصت‌های مهم و اتلاف منابع سازمان و تأخیر در اجرای استراتژی منجر شوند. مطالعات پیشین به این نتیجه رسیدند که سیاست‌های سازمانی به شکلی معکوس بر نتایج سازمان اثر می‌گذارند. برای مثال، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد رابطه منفی میان سیاست‌های سازمانی و عملکرد کلی شرکت، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد طرح‌های استراتژیک و عملکرد تصمیم‌های استراتژیک وجود دارد. به همین ترتیب، پژوهش‌های مدیریت پروژه نشان می‌دهد که سیاست‌ها اثری منفی بر نتایج پروژه دارند. این اثر منفی هم در کیفیت و هم کمیت کار تصمیم‌گیرندگان، اثربخشی اقدامات آن‌ها و اثربخشی تعاملاتشان قابل مشاهده است (Elbana & Child, 2007); بر این اساس، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

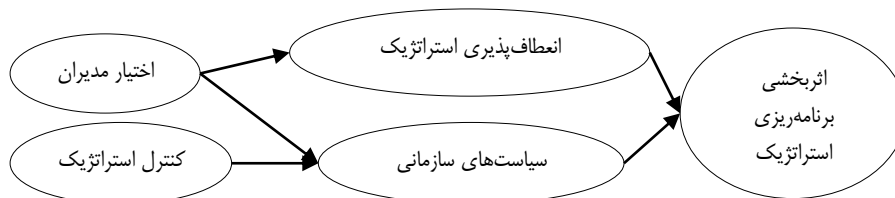
**فرضیه ۴.** سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر است. **انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک.** سیرین و کوهتاماک (۲۰۱۶)، نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند با ایجاد ارتباط میان سطوح مختلف، سبب بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک شود و به تبع آن مشخص کردن هدف‌ها و دنبال نمودن آن‌ها به شیوه‌ای اثربخش و با استفاده بهینه از منابع به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند. از سویی مشکلات ناشی از رفتارهای سیاسی، اجماع در مورد مسائل



کلیدی استراتژیک و تقسیم مسئولیت‌پذیری، اجرای اثربخش استراتژی را محدود کند. به اعتقاد ویچیاتو (۲۰۱۵)، انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش زیادی در اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها دارد. بیشتر شرکت‌های تولیدی کوچک سامانه‌ها و رویه‌های ساده‌ای دارند که انعطاف‌پذیری، بازخورد فوری، فهم بهتر و پاسخ سریع‌تر به نیازهای مصرف‌کننده را دربردارد. کارمندان شرکت‌های تولیدی کوچک اختیارها و مسئولیت‌های مشخصی در حوزه کاری خود دارند که باعث به‌وجود آمدن پیوستگی و بالابردن هدف‌های مشترک بین نیروی کار می‌شود و این به نوبه خود باعث می‌شود تا مطمئن شوند که کار به‌خوبی انجام شده است. با توجه به این توضیحات، فرضیه پنجم پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۵.** انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر است.

با توجه به فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهومی به‌صورت شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی کرمان است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که از دو قسمت سؤال‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌های مربوط به متغیرهای پژوهش تشکیل شده است. اختیار مدیران از طریق سه سؤال، کنترل استراتژیک از طریق سه سؤال، سیاست‌های سازمانی از طریق پنج سؤال و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق ۶ سؤال پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش البانا (۲۰۱۶)، مورد سنجش قرار گرفتند. در این مطالعه انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق شش سؤال پرسشنامه اقتباس شده از پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۵)، سنجیده شد. با توجه به هدف این پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در صورتی که شرکت محل کار آن‌ها دارای برنامه استراتژیک است به سؤال‌ها پاسخ دهند. تاکنون ۷۳۱ واحد در داخل و خارج از شهرک‌ها و نواحی صنعتی کرمان ثبت شده است و به‌دلیل گستردگی شرکت‌های مختلف و عدم دسترسی به تمامی شرکت‌های مرتبط و همچنین عدم اطلاع از اینکه آیا این شرکت‌ها دارای برنامه استراتژیک

هستند یا خیر، نمونه‌گیری آماری به صورت تصادفی ساده انجام شد. نمونه مورد بررسی در این پژوهش با توجه به توضیحات بالا ۷۲ نفر است. گویه‌های پرسشنامه به همراه روایی و پایایی آن‌ها در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرهای مورد بررسی

متغیر	گویه	بار عاملی
اختیار مدیران (آلفا=۰/۸۸)	مدیران سطوح پایین‌تر از مدیران عالی می‌توانند بدون تأیید سطوح بالاتر اقدام به انجام معامله با مشتریان جدید کنند.	۰/۸۹
CR=۰/۹۲ (AVE=۰/۸۰)	مدیران سطوح پایین‌تر برای شروع خدمات جدید نیازی به تأیید سطوح بالاتر ندارند.	۰/۹۱
کنترل (آلفا=۰/۷۲)	مدیران سطوح پایین‌تر می‌توانند بدون تأیید فعالیت‌هایی جدید تعریف کنند.	۰/۸۹
CR=۰/۸۴ (AVE=۰/۶۴)	شرکت به دقت کیفیت اجرای برنامه‌های استراتژیک خود را دنبال می‌کند. شرکت مرتباً عملکرد را برای اطمینان از دستیابی به هدف‌ها ارزیابی می‌کند. شرکت اقداماتی اصلاحی بر اساس عملکرد گزارش شده انجام می‌دهد.	۰/۷۱ ۰/۷۷ ۰/۸۹
انعطاف‌پذیری استراتژیک (آلفا=۰/۸۶)	درجه تسهیم منابع مشابه میان هر واحد بالا است. درجه کاربرد منابع مشابه در توسعه کالاهای متفاوت بالا است. سختی و هزینه تغییر یک منبع به منبعی دیگر پایین است.	۰/۷۸ ۰/۸۱ ۰/۸۴
CR=۰/۸۹ AVE=۰/۵۹ (R <sup>2</sup> =۰/۳۱)	هر واحد مجاز به استفاده از هر نوع روش رایجی برای حفظ انعطاف است. در این شرکت سازوکار ارتباطی بسیار روانی وجود دارد. استراتژی‌ها به شکل فعالانه برای پاسخگویی به محیط تغییر می‌کند.	۰/۷۳ ۰/۷۳ ۰/۷۲
سیاست‌های سازمانی (آلفا=۰/۸۳)	در این شرکت تخصیص منابع بر اساس منافع فردی صورت می‌گیرد. در این شرکت تصمیم‌گیری بر اساس منافع فردی صورت می‌گیرد. استخدام و اخراج کارکنان بر اساس منافع فردی صورت می‌گیرد.	۰/۷۸ ۰/۷۸ ۰/۷۹
CR=۰/۸۸ AVE=۰/۵۹ (R <sup>2</sup> =۰/۴۶)	پاداش‌دهی به افراد و بخش‌ها بر اساس منافع فردی صورت می‌گیرد. به‌طور کل در این شرکت بر اساس منافع فردی اقداماتی صورت می‌گیرد.	۰/۷۳ ۰/۷۶
اثر بخشی برنامه‌ریزی استراتژیک (آلفا=۰/۷۴)	برنامه استراتژیک چشم‌اندازی روشن برای شرکت فراهم آورده است. برنامه استراتژیک مأموریتی واحد برای شرکت ایجاد کرده است. در برنامه استراتژیک تعریف روشنی از اولویت‌ها وجود دارد.	۰/۷۷ ۰/۵۹ ۰/۷۰
CR=۰/۸۲ AVE=۰/۴۴ (R <sup>2</sup> =۰/۵۷)	در برنامه تناسبی مطلوب بین محیط خارجی و ظرفیت‌های داخلی وجود دارد. برنامه استراتژیک شرکت به عرضه خدمات با کیفیت بالا منجر شده است. برنامه استراتژیک شرکت به عملکرد بهتر منجر شده است.	۰/۴۷ ۰/۵۷ ۰/۷۳
GOF		۰/۴۹
مقدار قابل قبول		≥۰/۴

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی. مشخصات پاسخ‌دهندگان در جدول ۲، ارائه شده است.

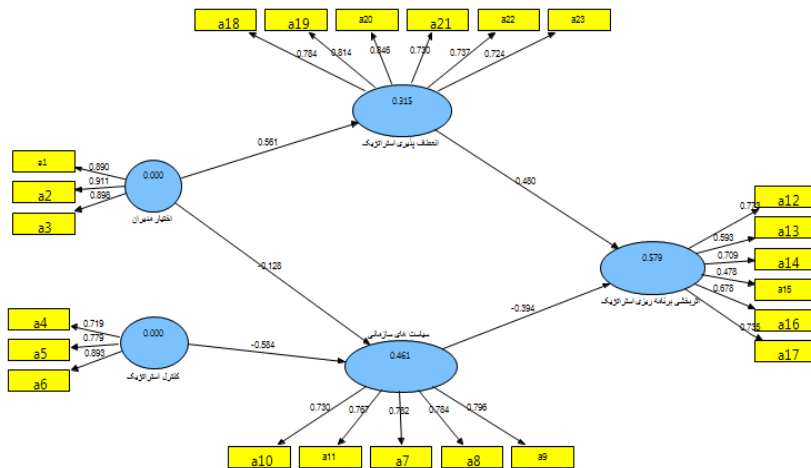
جدول ۲. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

پاسخ‌دهندگان	درصد	پاسخ‌دهندگان	درصد
مرد	۲۳/۶	عنوان شغلی	
زن	۷۶/۴	بازاریابی و فروش	۲۵
کمتر از ۳۰ سال / سن	۸/۳	تدارکات	۱۹/۴
۳۰-۳۹ سال	۴۸/۶	مالی	۳۷/۵
۴۰-۴۹ سال	۳۸/۹	منابع انسانی	۱۸/۱
بالای ۵۰ سال	۴/۲	سابقه خدمت	
دیپلم و پایین‌تر	۵/۶	کمتر از ۱۰ سال	۳۱/۹
فوق‌دیپلم	۲۰/۸	۱۰-۲۰ سال	۴۸/۶
لیسانس	۴۷/۲	۲۱-۳۰	۱۶/۷
فوق‌لیسانس و بالاتر	۲۶/۴	بیش از ۳۰ سال	۲/۸

تحلیل داده‌ها با روش الگوی معادلات ساختاری. در این قسمت با استفاده از الگوی معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی دقیق‌تر فرضیه‌های پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) با نرم‌افزار Smart PLS 2 در دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و آزمون بخش الگوی ساختاری استفاده شده است. اعتبار شاخص‌ها به وسیله بارهای عاملی بررسی می‌شود که این بار عاملی باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا بتوان آن را معتبر دانست و آن را به‌عنوان سؤالی که شاخص پژوهش را می‌سنجد در نظر گرفت. در صورتی که بارهای عاملی کمتر از این مقدار باشند، باید سؤال‌های و ابعاد نامناسب را تشخیص داد و با حذف سؤال‌هایی که باعث کاهش بار عاملی شده‌اند، الگو را بهبود داد؛ همچنین برای برازش الگوهای اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش از ۰/۷ بیشتر است که نشان از پایایی مناسب متغیرهای پژوهش دارد. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤال‌های (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند. روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مشخص می‌شود. روش فورنل

1. Structural equation modeling.
2. Partial least squares.
3. Average Variance Extracted .

ولازکر (۱۹۸۱) ماتریسی ارائه می‌دهد که باید مقادیر همبستگی روی قطر اصلی آن از خانه‌های زیرین آن بیشتر باشد که نشان‌دهنده این است که سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در الگو تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ به بیان دیگر روایی واگرایی الگو در حد مناسبی است.



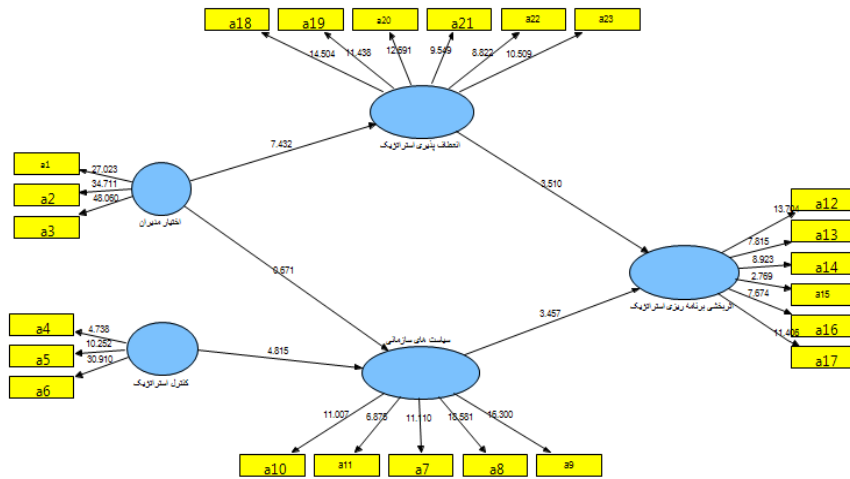
شکل ۲. الگوی اجراشده همراه با ضرایب بارهای عاملی

جدول ۳. بررسی روایی واگرا برای متغیرهای مورد بررسی

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
اختیار مدیران (۱)	۰/۸۹۹				
کنترل استراتژیک (۲)	۰/۶۹۸	۰/۸۰۰			
انعطاف‌پذیری استراتژیک (۳)	۰/۵۶۰	۰/۶۶۱	۰/۷۷۳		
سیاست‌های سازمانی (۴)	-۰/۵۳۵	۰/۶۷۲	۰/۵۱۲	۰/۷۷۲	
اثر بخشی برنامه‌ریزی (۵)	۰/۶۳۶	۰/۶۵۰	۰/۶۴۱	-۰/۶۳۹	۰/۶۶۷

سؤال‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ داشته باشند، حذف می‌شوند تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن‌ها قرار نگیرد. از آنجاکه تمامی سؤال‌ها بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ دارند، دارای کفایت لازم در تبیین متغیرهای پژوهش هستند و به عبارتی متغیرها خوب سنجیده شده‌اند و نیاز به حذف هیچ سؤال‌ای نیست. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش از ۰/۷ بیشتر است که نشان از پایایی مناسب متغیرهای پژوهش دارد؛ همچنین نتایج حاکی از روایی همگرا و روایی واگرا، مناسب بودن الگو را نشان می‌دهد.

بررسی ضرایب معناداری Z. برازش الگوی ساختاری با استفاده از ضرایب Z به این صورت است که ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. با توجه به شکل ۳، ضرایب معناداری Z متغیرهایی که از ۱/۹۶ بیشتر هستند، معنادار بودن آن‌ها را در سطح ۹۵ درصد تأیید می‌کند.



نمودار ۳: الگوی ترسیم همراه با ضرایب معناداری Z

### نتایج فرضیه‌های پژوهش

در جدول ۴ مقادیر ضرایب مسیر و آماره t و نتایج فرضیات با توجه به مقادیر معنی‌داری در سطح ۹۵ درصد ارائه شده است.

جدول ۴. مقادیر ضرایب مسیر و آماره t و نتایج فرضیات

متغیر	ضریب تأثیر	خطا تخمین	آماره t	Sig	نتیجه
اختیار مدیران --- < انعطاف‌پذیری سازمانی	۰/۵۶۱	۰/۰۷۴	۷/۴۳۲	p < ۰/۰۱	تأیید
اختیار مدیران --- < سیاست‌های سازمانی	-۰/۱۲۸	۰/۱۶۳	۰/۶۷۱	p > ۰/۰۵	رد

کنترل استراتژیک---<	سیاست‌های سازمانی	-۰/۵۸۴	-۰/۱۰۴	۴/۸۱۵	p<۰/۰۱	تأیید
سیاست‌های سازمانی---<	اثربخشی	-۰/۳۹۴	-۰/۱۲۳	۳/۴۵۷	p<۰/۰۱	تأیید
انعطاف‌پذیری سازمانی---<	اثربخشی	۰/۴۸۰	۰/۱۴۸	۳/۵۱۰	p<۰/۰۱	تأیید

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به منظور مطالعه اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط صورت گرفت. بر اساس نتایج، مشخص شد که ضریب معناداری بین متغیر اختیار مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک ۷/۴۳۲ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان از اثر اختیار مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. ضریب استاندارد شده مسیر بین متغیر اختیار مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک معدل ۰/۵۶۱ به دست آمد که نشان‌دهنده اثر مستقیم اختیار مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک است و با نتایج پژوهش هوگس و مورگان (۲۰۰۷)، همگرایی دارد. به اعتقاد دیمیتراتوس و همکاران، (۲۰۱۴) در صورت وجود آزادی و استفاده از آن در جهت درست و همسو با منافع سازمان، می‌توان انتظار داشت که سازمان از توانایی قابل‌قبولی برای مدیریت تغییرات بازار برخوردار شود که این عمل به وسیله پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های بازار به شیوه فعالانه تعیین می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود میزان اختیار مدیران میانی برای اتخاذ تصمیم‌ها و انجام فرآیندهای کاری با در نظر گرفتن حساسیت موضوع افزایش یابد.

طبق نتایج، ضریب معناداری بین متغیر اختیار مدیران و سیاست‌های سازمانی معادل ۰/۶۷۱ و کمتر از ۱/۹۶ است و نشان از مؤثر نبودن اختیار مدیران بر سیاست‌های سازمانی دارد که با نتایج پژوهش البانا (۲۰۱۶)، واگرایی دارد. بر اساس پیشینه پژوهش، اگرچه توصیه شده است که مدیریت عالی باید به مدیران اختیاراتی واگذار کند (اوکاک و همکاران، ۲۰۱۴)، اما انتظار این است که اختیار واگذار شده بیشتر به مدیران در هنگام تصمیم‌گیری، توانایی آنان برای بازی سیاسی را افزایش دهد. این مسئله به ویژه در زمانی که شرایطی مانند کمبود منابع و یا روشن نبودن رویه‌های مختلف در سازمان وجود دارد، رخ می‌دهد.

یکی دیگر از نتایجی که این پژوهش با توجه به ضریب استاندارد شده مسیر بین متغیر کنترل استراتژیک و سیاست‌های سازمانی (-۰/۵۸۴) به آن دست یافت، اثر منفی کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی است که با پژوهش‌های البانا (۲۰۱۶) و بری و همکاران (۲۰۰۹)، همگرایی دارد. این مسئله را این گونه می‌توان استدلال کرد که فشار موجود در فرآیند کنترل در نهایت اقدامات سیاسی مدیران برای رسیدن به هدف‌های شخصی را محدود می‌کند؛ از این رو کنترل استراتژیک، مدیران را از سوءاستفاده کردن از قدرت خود به منظور بهره‌بردن از

فرصت‌های ایجادشده بر حذر می‌دارد. درحقیقت کنترل استراتژیک با درگیرشدن در رفتارهای سیاسی شکلی مداخله‌گرانه بر رفتارهای سیاسی مدیران دارد (Atinc et al, 2010). بر این اساس پیشنهاد می‌شود به‌منظور جلوگیری از رفتارهای نامناسب سیاسی، میزان کنترل استراتژیک در بخش‌های مختلف افزایش یابد. این مسئله باید با توجه نوع رفتارها صورت گیرد؛ از طرفی کنترل‌های ایجادشده نباید اختیارات مدیران میانی را به حداقل برساند و سازمان شکلی مکانیکی به خود بگیرد. بررسی و تحلیل فرضیه چهارم نشان داد که ضریب معناداری بین متغیر سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک ۳/۴۵۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان از اثر سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. ضریب استانداردشده مسیر بین متغیر سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معادل ۰/۳۹۴- به‌دست آمد که نشان‌دهنده اثر معکوس سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک است. این یافته با نتایج مطالعه البانا (۲۰۱۶)، همگرایی دارد. وجود سطح بالایی از رفتار سیاسی در محیط کاری مضر است و تفرقه‌افکنی ایجاد می‌کند؛ به‌گونه‌ای که کارایی و اثربخشی سازمانی را کاهش می‌دهد. محیط آکنده از رفتار سیاسی، ممکن است به جابه‌جایی، کاهش کیفیت کار، عدم تحقق اهداف، کاهش عملکرد کارکنان و افزایش تنش و فشار روانی بینجامد (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). به‌منظور کاهش اثرات منفی رفتارهای سیاسی پیشنهاد می‌شود که ارتباط اجتماعی صمیمانه در سازمان متناسب با بلوغ شخصیتی کارکنان ایجاد شود. ضروری است مدیران مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر را فراگیرند؛ از طرفی پیشنهاد می‌شود تا برای کاهش اثرات ابهام در مورد فرآیندهای سازمانی، بازخورد مناسب از نحوه انجام وظایف و رویه‌های سازمان ارائه شود.

نتایج بررسی فرضیه پنجم نشان داد ضریب معناداری بین متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک ۳/۵۱۰ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان از اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. پژوهشگران در بررسی‌های خود به نشانه‌های متعددی از اثرگذاری انعطاف‌پذیری بر عملکرد و اثربخشی دست یافته‌اند که از آن جمله می‌توان به مطالعه لویز-کابراس و گالان (۲۰۱۱)، اشاره کرد. ویچیاتو (۲۰۱۵)، معتقد است که بیشتر شرکت‌های تولیدی کوچک، سامانه‌ها و رویه‌های ساده‌ای دارند که انعطاف‌پذیری، بازخورد فوری، فهم بهتر و پاسخ سریع‌تر به نیازهای مصرف‌کننده را دربردارد. کارمندان شرکت‌های تولیدی کوچک اختیارها و مسئولیت‌های مشخصی در حوزه کاری خود دارند که باعث به‌وجودآمدن پیوستگی و بالابردن هدف‌های مشترک بین نیروی کار می‌شود و این به‌نوبه خود باعث می‌شود تا مطمئن شوند که کار به‌خوبی انجام شده است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا در سازمان‌دهی و همچنین طراحی فرآیندها به سادگی آن توجه شود؛ ضمن

اینکه وجود اختیار و مسئولیت‌های مشخص افراد می‌تواند به کاهش ناهماهنگی‌ها و افزایش پیوستگی منجر شود.

این پژوهش نیز همانند هر مطالعه‌ای با محدودیت‌هایی مواجه بود. از جمله می‌توان به محدودبودن 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 بین عوامل بالا در سایر استان‌ها و بین شرکت‌های بزرگ و کوچک نیز انجام دهند. از آنجا که مطالعه حاضر بر اثرگذاری عوامل درون سازمان بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید دارد، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا اثر عوامل بیرونی، مانند متغیرهای کلان محیطی و پیچیدگی و گستردگی محیطی را نیز بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد مطالعه قرار دهند.

## منابع

1. Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: the effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6(2), 94-106.
2. Arbabi, H., Danaee-Fard, H., Sobhiyan, M. H., & Aarabi, S-M. (2017). Explanation of the Alignment of Strategic Control and Project Management Elements and its impact on Project Performance, *Quarterly Journal of Business Management Perspective*, 14(1), 49-67 (In Persian).
3. Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A Meta analysis of theoretical antecedents. *Journal of Management Issues*, 22(4), 494-513.
4. Balkin, David B, Roussel, Patrice, Werner, Steve (2015) Performance contingent pay and autonomy: Implications for facilitating extra-role creativity, *Human Resource Management Review*, 25, 384-395.
4. Baumback, C. (1988), How to Organize and Operate a Small Business. *University of Iowa Business Research Center*, California, 138-139.
5. Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Merging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
6. Bock, A.J., Opsahl, T., George, G., Gann, D.M., (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *J. Manag. Stud.*, 49(2), 279-305.
7. Butler, R. (2002). *Decision making*. In A. Sorge (Ed.), *Organization* (pp. 224-251). London: Thomson Learning.
8. Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). *The political aspects of strategic decision making*. In P. Nutt, & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105-137). Chichester: Wiley.



9. Das, T. K., & Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of General Management*, 20, 60-60.
10. Dayan, M., Elbanna, S., & Benedetto, C. A. D. (2012). Antecedents and consequences of political behavior in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 470-482.
11. Dimitratos, P., Liouka, I., & Young, S. (2014). A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries. *Long Range Planning*, 47, 1-2.
12. Drafke, M., & Kossen, S. (2002). *The human side of organizations* (8th ed.). London: Prentice Hall.
13. Elbanna, S. (2016) Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220
14. Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
15. Fani, A., Sheikhejad, F., danaeefard, H., Hasanzadeh, A. (2014). Inquiry about the factors affecting the formation of political behavior in organization. *Journal of Public Administration*, 6(1), 151-174 (In Persian).
16. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
17. Haghghi, M., Monavarian, A., Ghavampour, S., Rasoolian, S. (2009). Investigation of Factors Affecting Strategic Planning Success in National Iranian Gas Company. *Journal of Business Management*, 1(3), 39-54 (In Persian).
18. Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
19. Janičijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, 58(198), 35-60.
20. Karimi, A., Bankipour, B., Ahmadpour Daryani, M. (2014). Analysis of the Mechanisms of Small and Medium Enterprises (SMEs) Development in Qazvin Province. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(2), 305-326 (In Persian).
21. Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2014). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317-1337.
22. Lopez-Cabrales, A. Valle, R. Galan, J. L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Journal of Personnel Review*, 40(5), 625-642.
23. Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
24. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287e300.
25. Manian, A., Dehghan-Nayeri, M., Akhavan-Anvari, M.R., Ghorbani, D. (2010). Identifying Factors Affecting Supply Chain Performance: The case of

- Car's Part Manufacturing Industry, *Iranian journal of management sciences*, 5(17), 67-88 (In Persian).
26. Maynard, M.T., Gilson, L.L., & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment — fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 1231–1281.
27. Osanlou, B., Khoddami, S. (2014). Designing Organizational Innovative Performance Model Based on Organizational Learning and Strategic Flexibility, *Rahbord Journal*, 23(71), 123-140 (In Persian).
28. Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
29. Rahmanseresht, H., *Habibi* Badrabadi, M. (2014). A Framework for Strategic Control in Discontinuous Environments, *Iranian Journal of Insurance Research*, 29(1), 53-78 (In Persian).
30. Rahmanseresht, H., Fayyazi, M. (2008). The relationship between organizational power & politics with employee commitment & performance. *Journal of Executive Management*, 8.1(29), 73-96 (In Persian).
31. Samsami, F., Khodadad-Hosseini, S.H., Kord naeij, A., & Azar., A. (2017). Strategic flexibility: from conceptual analysis to process pattern, *Quarterly Journal of Business Management Perspective*, 16(1), 13-32 (In Persian).
32. Sirén, Charlotta & Kohtamäki, Marko (2016) Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69, 653–663.
33. Sitkin, S., Cardinal, L., & Bijlsma-Frankema, K. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
34. Tang J, & Wang L. (2010). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356–62.
35. Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257 - 273
36. Wilson, D. C. (2003). *Strategy as decision making*. In S. Cummings, & D. Wilson (Eds.), *Images of strategy* (pp. 383-410). Oxford: Blackwell.
37. Yang, Jianjun, Zhang, Feng, Jiang, Xu, Sun, Wei (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy, *Technol. Forecast.Soc. Change*,