

## درآمدی بر عوامل مؤثر در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت‌های خدمات مشاوره

زهرا نعمتی<sup>۱</sup>

وحید خاشعی<sup>۲</sup>

حامد دهقانان<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: امروزه به دلیل پویایی و تحولات همه‌جانبه محیطی، آینده سازمان‌ها پرابهام است. لذا سازمان‌ها با هر ویژگی و ماهیت، باید به نحوی طراحی شوند که پاسخ‌گوی نیازهای محیطی باشند، از این رو بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری باز به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است.

هدف: بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت‌های مشاوره‌ای و جوامع پژوهش صنعت است.

روش پژوهش: این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارشناسان شرکت اوج پژوهش صنعت تشکیل می‌دهند که از میان آنها تعداد ۷۶ نفر به روش تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها توزیع شده است.

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، پردیس تحصیلات تکمیلی علوم و تحقیقات،

همدان، ایران (نویسنده مسئول) afsaneh\_nemati@yahoo.com

۲. استادیار دانشکده مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران khashei@atu.ac.ir

۳. استادیار دانشکده مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران dehghanan@atu.ac.ir

یافته‌ها: نتیجه مطالعات نشان داد که بین عوامل مؤثر با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز ارتباط معناداری وجود دارد و سه عامل جلب و مشارکت مدیریت ارشد، ایجاد مشارکت تیمی و فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک موثرند. نتیجه‌گیری: این تحقیق می‌تواند به مدیران شرکت های خدمات مشاوره در شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان جهت پرداختن به برنامه‌ریزی استراتژیک با بهره‌گیری از نوآوری‌های باز کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل مؤثر شرکت اوج پژوهش صنعت، نوآوری

باز.



## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است. سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، با به کارگیری خلاقیت و نوآوری در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع 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 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 پیش آمده به نحو احسن استفاده

نموده و از تهدیدها پرهیز کند به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و راینسون، ۱۳۸۰).

تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی بر کسی پوشیده نیست، به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از اطلاعات و تکنولوژی‌های جدید توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. به دلیل پیچیدگی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود موقعیت‌های خاص برای هر سازمان، نمی‌توان بهترین روش را برای این فرآیند مهم پیشنهاد کرد. در شرکت اوج پژوهش صنعت تاکنون برنامه استراتژیک بدون اجرا نشده و انجام آن در دستور کار شرکت قرار دارد. با توجه به این موضوع و اهمیت خدمات مشاوره مهندسی در توسعه پایدار کشور، و لزوم افزایش توان رقابتی شرکت در بازارهای داخلی و خارجی، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت اوج پژوهش صنعت، در صدد است تا نقش عوامل سازمانی را در اثربخشی این فرآیند بررسی نموده تا مدیران شرکت با توجه به این عوامل و به کارگیری نوآوری‌های باز، بتوانند راهبردهای مناسب جهت تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک را به درستی پیاده‌سازی نمایند.

در این راستا، در سال‌های اخیر، شرکت‌ها در جهت تلاش برای بالا بردن انعطاف‌پذیری و بهره‌گیری از دانش فنی خارجی، به طور فزاینده‌ای مدیریت نوآوری‌های خود را به منظور یکپارچه کردن شرکا و مشتریان خارجی، به سمت شبکه‌های نوآوری و ایجاد ارزش باز نموده و گسترش داده‌اند. نوآوری موضوعی بسیار مهم در مطالعه اقتصاد، کسب و کار، تکنولوژی، جامعه‌شناسی و مهندسی است (Gawarzynska, 2010). در این میان توانایی شرکت‌ها برای کشف و بهره‌برداری از نوآوری‌های خارجی، قابلیت‌ها و فرصت‌های کسب و کاری که پتانسیل تجاری شدن را دارا بوده و متناسب با استراتژی‌های توسعه‌ای شرکت‌ها باشند از اهمیت بالایی برخوردارند؛ لذا با توجه به اینکه موفقیت همواره هدف نهایی هر فعالیتی به شمار می‌رود، نوآوری به عنوان محرک اصلی پیشرفت و موفقیت، رشد و تقویت سودبخشی بالا و

مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته شده است (حجازی، سید رضا؛ سمانه دیوسالار؛ محمد حسین پاشنه طلا و مریم قاسمی، ۱۳۸۹).

در سال‌های اخیر، مدل پیشنهادی برای مدیریت نوآوری بر اساس نیاز شرکت‌ها، فرآیندهای نوآوری را به سمت باز بودن سوق داده و تکنولوژی‌های توسعه یافته داخلی و خارجی را برای ایجاد ارزش کسب و کار با هم ترکیب می‌نماید. این مفهوم از نوآوری باز برای اولین بار توسط هنری چسبرو، استاد دانشگاه برکلی کالیفرنیا، پیشنهاد شد و به سرعت نظر پژوهشگران و محققان را به خود جلب کرد. او نوآوری را استفاده هدفمند (سودمند) از جریان‌های درونی و بیرونی دانش به منظور سرعت بخشیدن به نوآوری‌های داخلی و گسترش بازارها برای استفاده خارجی از نوآوری تعریف می‌کند. نوآوری نو پارادایمی است که فرض می‌کند شرکت می‌تواند و باید ایده‌های خارجی را همانند ایده‌های داخلی استفاده نماید و همان گونه که شرکت‌ها به پیشرفت تکنولوژی‌شان می‌نگرند باید مسیرهای داخلی و خارجی را برای ارائه به بازار انتخاب نمایند (Fredberg and Elmquist and Ollila, 2008).

اگر چه تکنولوژی از ملزومات یک شرکت است اما می‌توان آن را از خارج از شرکت به دست آورد، معمولاً با همکاری و شراکت یا سرمایه‌گذاری در شرکت‌های نوپای نوید دهنده، این کار صورت می‌گیرد. چسبرو همچنین اشاره می‌کند که شرکت‌هایی که بیش از حد به درون شرکت متمرکز هستند مستعد به از دست دادن تعدادی از فرصت‌ها می‌باشند زیرا بسیاری از فرصت‌ها در بیرون از کسب و کار فعلی سازمان قرار می‌گیرند، یا نیاز خواهند داشت با تکنولوژی‌های خارجی ترکیب شوند تا توانایی‌های بالقوه خود را نشان دهند (Chesbrough, 2003).

باتوجه به اینکه امروزه رقابت در حال افزایش است چرخه‌های نوآوری کوتاه‌تر، تحقیقات صنعتی و هزینه‌های صعودی توسعه، کمبود و گرانی منابع دلایلی هستند که شرکت‌ها را به سمت جستجوی استراتژی‌های جدید نوآوری سوق می‌دهند. این پدیده با توسعه تحقیقات، تکنولوژی و نوآوری‌ها با استفاده از اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطی جدید و همچنین به

وسیله روش‌های سازمانی جدید و پتانسیل مدل‌های کسب و کار تقویت شده است (حجازی؛ دیوسالار؛ پاشنه طلا و قاسمی، ۱۳۸۹).

## برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی استراتژیک، در حال حاضر یکی از ابزارهای اصلی سازمان‌های موفق در دستیابی به اهداف است. در واقع جهان در قرن بیست و یکم شاهد تحولات بسیار عظیمی است. در چنین شرایطی اعتقاد راسخ ما آن است که سازمان نمی‌تواند آینده‌ای مطمئن را رقم بزند مگر اینکه به بینش استراتژیک مسلح شود؛ زیرا مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، محور اصلی مدیریت علمی و صحیح هر سازمانی بوده و می‌تواند عامل موفقیت هر سازمانی شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸). باتوجه به آخرین تحقیقات صورت گرفته در مورد درصد استفاده از ابزارهای مدیریتی توسط مدیران در سال ۲۰۰۶، که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده، برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸٪ آرا توسط مدیران موسسات بزرگ دارا بوده است (Bian's، ۲۰۰۷). برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از راه‌های کمک به سازمان‌ها و جوامع برای برخورد مناسب با تغییر اوضاع و احوال جهان است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را بازشناخته، از فرصت‌ها و موقعیت‌های جدید استفاده کرده و در عین حال بر ضعف‌ها و تهدیدهای خود فائق آمده یا آنها را به حداقل کاهش دهند. همچنین به سازمان‌ها و جوامع کمک می‌کند تا در دنیایی که به مراتب چهره‌ای خصمانه‌تر پیدا کرده، بسیار کارسازتر عمل کنند (برایسون، ۱۳۷۴). باید اذعان کرد که یک الگوی واحد برنامه‌ریزی استراتژیک، که در تمام سازمان‌ها صدق کند، وجود ندارد (شانی، ۱۳۸۳). فرهنگ و ادبیات برنامه‌ریزی، آکنده از مدل‌های مختلف فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک است که هر کدام به روش‌های متفاوتی به تدوین و راهبری فعالیت‌های این فرآیند می‌پردازند. همان‌طور که در سایر فرآیندها، یک جریان مشخصی از اطلاعات طی مراحل به هم پیوسته تجزیه و تحلیل در جهت دستیابی به هدف مطرح می‌شود، در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نیز این ویژگی‌ها لحاظ شده است (علی‌احمدی، ۱۳۸۳). بدیهی است هر مدل نسبت به مدل قبلی کامل‌تر شده و طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک را شفاف‌تر مطرح می‌نماید.

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان تنظیم اهداف تدوین استراتژی برای تحقق و اندازه‌گیری نتایج اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت‌های لازم برای تحقق آنها در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های سازمانی برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸). فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک، شامل تعیین خط‌مشی و جهت‌گیری کلی، ارزیابی موقعیت‌ها، تعیین مسائل استراتژیک و شناسایی آن‌ها، تدوین استراتژی، تصمیم‌گیری اقدام و ارزیابی است (برایسون، ۱۳۷۴).

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک موفق:

- از حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان برخوردار است.
- فرآیندی مشارکتی است و فقط مختص برنامه‌ریزان نمی‌شود. این برنامه کارکنان کلیه سطوح سازمان را دربر گرفته و نظرات و بازخورد همه آنان را دریافت می‌کند.
- انعطاف‌پذیر و مناسب سازمان بوده و کاربرد آن ساده است.
- مسئولیت‌ها و چارچوب زمانی را به روشنی تعریف کرده، برای دستیابی به نتایج پاسخ‌گویی را ایجاد و تضمین می‌کند.
- از عملکرد محیطی که در آن قرار دارد آگاهی کامل داشته و از نظر سیاسی حساس است.
- در برابر اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، منابع و نتایج واقع‌بین است و در عین حال به مسائل کارکنان و شرایط مالی توجه دارد.
- روش یا استراتژی برای حل و فصل اختلافات با ذینفعان دارد.
- تصمیم‌گیری‌های مربوط به منابع را هدایت کرده و این واقعیت را، که باید با منابع اندک فعالیت‌های بیشتری انجام گیرد، اغلب با تعدیل یا تغییر جهت در مصرف منابع در نظر می‌گیرد.
- به روز و مستمر بوده، خشک و ثابت نیست. برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند برنامه‌ریزی هر دو به صورت منظم بازبینی و اصلاح می‌شوند (طیبی و ملکی، ۱۳۸۳).
- برنامه‌ریزی عبارت است از فرآیندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به

آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود (دیوید، ۱۳۸۰).

همان‌طور که اشاره شد برنامه‌ریزی صرفاً یک فرآیند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرآیندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرآیند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود. تعاریف مختلفی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص نماید. استراتژی برنامه؛ موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۰).

سابقه استراتژی به دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد و دهه ۱۹۷۰ اوج شکوفایی برنامه‌ریزی استراتژیک بود و روش‌ها و مکاتب متعددی نیز در این زمینه ارائه شده است که بعضاً با یکدیگر در تضاد هستند. اولین بار در سال ۱۹۷۰ از اصطلاح برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شد به این مفهوم که گروهی از برنامه‌ریزان استراتژیک، برنامه استراتژیک را ابداع و سپس سعی کردند آن را به افراد تصمیم‌گیرنده بفروشند. در دهه ۱۹۹۰ این دیدگاه بسیار متفاوت گشت. طبق تعریف گودستین، نولان و فیفر: برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که رهبران سازمان، آینده آن را پیش‌بینی و برای رسیدن به آن، اهداف، شیوه‌ها و عملکردهای لازم را تدوین می‌نمایند. به‌طور کلی می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک، گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.

در حالت کلان برنامه‌های مهم استراتژیک می‌توانند به صورت‌های زیر باشند:

استراتژی‌های محصول، استراتژی‌های بازاریابی، استراتژی‌های مالی، استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های پرسنلی، استراتژی‌های روابط عمومی.

حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌شوند، شامل محیط عملیاتی سازمان، مأموریت سازمان و اهداف جامع سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را به کار گرفته و ارزیابی می‌کند (هانگر، ۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به مدیران کمک می‌کند تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند به وجود می‌آورد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست شوند به حداقل می‌رساند.
- ترتیب‌دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن، افزایش انگیزش را باعث می‌شود.



- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.

- برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها، انگیزش ایجاد می‌کند (دیوید، ۱۳۸۰).

باتوجه به مطالب ذکر شده ضرورت دارد که شرکت اوج پژوهش صنعت به منظور ارائه خدمات با کیفیت مطابق با نیازهای مشتریان و پرهیز از روزمرگی، جهت مقابله با تهدیدات خارجی مثل قوی‌تر شدن رقبا با زمینه‌کاری مشابه، افزایش کیفیت محصول در صنایع و به تبع آن بالا رفتن سطح کیفی مطالعات و خدمات مهندسی، فراگیر شدن فرهنگ مشتری‌مداری، در دسترس بودن بسیار ارزان نرم‌افزارها و استانداردهای بین‌المللی به دلیل عدم رعایت حق کپی‌رایت و فراگیر شدن انجام پروژه‌های صنعتی به صورت EPC و پیچیده شدن تکنولوژی آنها، در جستجوی فرصت‌های جدید از جمله راه‌حل‌های نوآوری و تکنولوژی‌ها باشد.

مطالعات مشابه زیادی در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت‌های خدمات مهندسی مشاور انجام پذیرفته است ولی در ارتباط با موضوع تحقیق، پایان‌نامه و مقالاتی تهیه شده است که در زیر به آنها اشاره می‌شود.

- در تحقیقی که توسط غلامرضا الفتی در سال (۱۳۹۰) انجام شد به بررسی تأثیر عوامل سازمانی مؤثر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت سیمان پرداخته و نتیجه تحقیق نشان داده که از بین عوامل مختلف تأثیرگذار، چهار عامل: فرهنگ سازمانی، آگاهی مدیران ارشد از دانش برنامه‌ریزی، جلب مشارکت ارشد و ایجاد مشارکت تیمی به ترتیب اولویت بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت سیمان تأثیر داشته‌اند.

- اصغر ترابی سال (۱۳۸۹) در تحقیق دیگری با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی و ابزار پرسشنامه به شناسایی عوامل مؤثر در شهرداری منطقه ۶ تهران پرداخته، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تمامی عوامل مورد بررسی شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت و پشتیبانی رهبری سازمان، آشنایی و آگاهی مدیریت ارشد، پذیرش و مشارکت کارکنان و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته بر تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند.

- حجازی و همکاران در سال (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان "ارائه چارچوبی مفهومی برای ارتقاء توان رقابتی شرکت های دانش بنیان با به کارگیری مدل نوآوری باز" چارچوبی مفهومی پیشنهاد کردند که مطابق این مدل با به کارگیری مکانیزم‌های پیشنهادی، شرکت ها قادر خواهند بود با افزایش درآمد حاصل از به کارگیری مکانیزم‌های نوآوری باز یا کاهش هزینه‌های ناشی از همکاری‌های مشترک، توان رقابتی خود را ارتقا بخشند.

- دربندری و خورشید در سال (۱۳۸۸) در تحقیق دیگری با عنوان "رویکرد نوآوری باز و نقش آن در توسعه نوآوری" چنین نتیجه گرفتند که نوآوری باز برای شرکت ها لازم است تا در محیطی که به صورت فزاینده‌ای پیچیده و در حال تغییر است رقابتی باقی بمانند. نوآوری باز انطباق‌پذیری را افزایش می‌دهد و در عین حال چندین منفعت مستقیم برای شرکت و در نتیجه برای مشتریان فراهم می‌کند، برای مثال محصولات و خدمات بهتر با بازار تنظیم می‌شود، ساختار هزینه منعطف می‌شود، خلاقیت افزایش یافته و دسترسی آسان تر به دانش و سیکل نوآوری ارزان تر و سریع تر فراهم می‌شود.

- رسولیان در سال (۱۳۸۸) در پژوهش خود ارتباط هشت عامل عمده سازمانی را با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز مورد بررسی قرار داد و تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت کارکنان، مدیریت تغییر و ارزیابی صحیح محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران تأیید شده و سه عامل تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده‌ها رد شدند.

- مبلغ در سال (۱۳۸۷) در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه رسید که مهم ترین عوامل حیاتی موفقیت در فرآیند شروع برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم های اطلاعاتی پشتیبانی مدیریت عالی است و همراستایی با اهداف استراتژیک سازمان، از مهم ترین عوامل حیاتی موفقیت در فرآیند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و تعدیل برنامه مطابق با تغییرات محیطی، از مهم ترین عوامل حیاتی موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی است.

- حاکی در سال (۱۳۸۵) در پژوهش خود متغیرهای موثر را به سه دسته عوامل سازمانی، ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات تقسیم کرده است. عوامل سازمانی شامل عوامل سازمانی درونی و عوامل سازمانی تعاملی می‌باشند و ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک هم شامل همراستایی استراتژیک بین برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک کسب و کار سازمان و ارزیابی محیطی می‌شود. مطابق نتایج این پژوهش، کلیه عوامل سازمانی تعاملی بر همراستایی استراتژیک مؤثرند و می‌توانند به واسطه اثرگذاری بر همراستایی استراتژیک، عاملی تعیین کننده در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات باشند.

- غفاریان (۱۳۸۲) در پژوهش خود اطلاعات مربوط به استراتژی شکست خورده شرکت‌های بزرگی همچون زیراکس، پولاروید، کی مارت، مارکونی، ایسر و موتورولا را گردآوری نموده و حاصل کار دو نظریه درمورد علل شکست برنامه‌های استراتژیک است. در نظریه اول ضعف رهبری به عنوان عامل اصلی شکست استراتژی‌ها بررسی شده و نظریه دوم یک مفهوم جدید تحت نام برنامه‌ریزی تمرکز به عنوان سومین پیش برنامه سازمانی در کنار استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت را عنوان کرده است. این نظریات و مفاهیم با شواهد واقعی مورد مطالعه پشتیبانی شده است.

- آقایی فیثانی در سال (۱۳۷۰) در پژوهش خود به تشریح مکاتب مدیریت و برنامه‌ریزی از ابتدای شکل‌گیری تا برنامه‌ریزی و مدیریت نوین پرداخته و سپس فرآیند برنامه‌ریزی و کنترل در صنایع را مورد بررسی قرار داده و چنین نتیجه گرفته است که بین اجزای مختلف یک واحد تولیدی در صنعت (مدیریت، امور مالی، تولید، تدارکات و فروش) باید هماهنگی وجود داشته باشد.

- التُّرکی در سال ۲۰۱۱ در تحقیق خود با عنوان «روش شناسی و فرضیه: چارچوبی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک در نگهداری»، با بررسی ارتباط بین استراتژی شرکت و سایر حوزه‌های عملیاتی با سیستم نگهداری به ارائه چارچوبی جهت توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک نگهداری پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در اجتماع ذینفعان، عامل مدیریت ارشد متعهد از

عوامل مهم و ضروری در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژی نگهداری در سازمان‌ها است. نکته قابل توجه در تحقیق، تفاوت تعهد در هر یک از ذینفعان به علت وجود مزایای غیر ملموس و نوع ذینفعان در سازمان است.

- البانا در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی با عنوان «عوامل تعیین کننده در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در گسترش کارهای اخیر»، چنین نتیجه گرفته که بین اجرا و مشارکت برنامه‌ریزی استراتژیک و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط معناداری وجود دارد.

- کیلی در سال ۲۰۰۹ در پژوهش خویش تحت عنوان عوامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک، به ده عامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره نموده که این عوامل شامل مشارکت کارکنان، حمایت مدیر ارشد اجرایی، شرح نیازها، برنامه‌ریزی مناسب، انتظارات واقعی، مراحل پروژه، امکانات مناسب، چشم‌انداز و اهداف روشن، تلاش زیاد و تمرکز روی این موارد می‌شود.

- استرلینگ و ریدر سال ۲۰۱۲ در «کنفرانس سالانه برنامه‌ریزی استراتژیک، مباحث پویا و مؤثر جهت اجرای استراتژی»، به بررسی رویکردهای مختلف استراتژی (ساختار و فرهنگ سازمانی، بازاریابی، فرایندها و محیط رقابتی آینده) پرداخته و چنین نتیجه گرفتند که ایجاد زبان مشترک بین اعضای سازمان، یک عامل کلیدی جهت تعریف اهداف و کاهش ابهامات و ریسک‌های سازمان است و می‌تواند به صورت گفتمان بین تیم مدیریت و هیأت مدیره و جلسات داخلی بین مدیران و یا به صورت جلسات هیئت مدیره با دیگر ذینفعان صورت گیرد.

- ریسک در سال (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک و چگونگی جلوگیری از ده اشتباه رایج» ضمن بیان مواردی نظیر شناسایی و مشخص کردن اهداف واقع‌بینانه، روشن نمودن نیازها جهت رسیدن به اهداف، ایجاد زمان و کارکنان مورد نیاز جهت اجرای برنامه استراتژیک، به ده اشتباه رایج در این زمینه پرداخته است.

- ساشا و همکاران در سال (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت های کوچک- یافته‌های تجربی جدید» چنین بحث می‌کند که در بین عواملی چون

افق زمانی، رسمی سازی، کنترل مستمر و وسایل استراتژیک، عامل رسمی سازی بیشترین اهمیت را دارد.

- ملویل در سال (۱۹۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «عوامل حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک» به عواملی جهت موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرده که شامل مشارکت مدیران، تأکید بر ایجاد پایگاه داده‌ها، پیگیری پس از تعریف استراتژی‌ها، توازن میان برنامه‌ریزی و بودجه در اجرای استراتژی می‌باشند.

لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش، به دنبال بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت مهندسان مشاور اوج پژوهش صنعت می‌پردازیم که در این راستا فرضیه‌های تحقیق به ترتیب ریز مطرح می‌شوند:

۱. مشارکت مدیران ارشد با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

۲. آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

۳. ایجاد و حفظ مشارکت تیمی با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

۴. پذیرش کارکنان با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

۵. ساختار سازمانی با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

۶. فرهنگ سازمانی با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت ارتباط معناداری دارد.

## روش پژوهش

در اینجا روش تحقیق ما از نوع میدانی پیمایشی است؛ زیرا کنترل متغیرها در کنترل محقق نبوده، از نظر هدف کاربردی، بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک سنجش شده است. از نوع ماهیت کاری از نوع همبستگی است؛ زیرا صرفاً رابطه بین متغیرها ارزیابی شده است. در تحقیق حاضر برای بخش‌های نظری و ادبیات موضوعی از روش کتابخانه‌ای که شامل: کتب، مقالات، اسناد و مدارک، سایت‌های معتبر استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران، مشاوران و کارشناسان مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت اوج پژوهش صنعت تشکیل دادند که با توجه به اطلاعات دریافتی از این شرکت، در زمان انجام پژوهش ۹۵ نفر می‌باشند. برای نمونه‌گیری از جامعه آماری این پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و تعداد نمونه ۷۶ نفر است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. پرسشنامه این تحقیق که با مطالعه کتب و مقالات مختلف شاخص‌های سنجش هر یک از متغیرهای آن شناسایی شده، از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول سؤالات عمومی و بخش دوم سؤالات تخصصی که شامل ۷ بخش است، ۴۳ سؤال برای سنجش شش متغیر مستقل و ۷ سؤال برای سنجش متغیر وابسته که در مجموع ۵۰ سؤال دارد. برای طراحی بخش دوم سؤالات از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده، که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. از مجموع ۷۶ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۷۵ پرسشنامه جمع‌آوری و در تحلیل وارد شده است. در کل نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۹۸/۶ است. در این تحقیق به منظور سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شده، و اعتبار محتوا و روایی صوری این پرسشنامه توسط اساتید و مدیران استراتژیک شرکت مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است. همچنین به منظور برآورد پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که آلفای کرونباخ کل برابر ۰/۸۶ به دست آمد که نشانگر اعتماد بالای پرسشنامه است. در نهایت یافته‌های به دست آمده از پرسشنامه به وسیله نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## روش تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر با استفاده از نرم‌افزار SPSS از دو نوع آمار توصیفی<sup>۱</sup> و استنباطی<sup>۲</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار به رسم نمودارها و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده و در سطح استنباطی، برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف<sup>۳</sup>، برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن<sup>۴</sup> و رگرسیون چندگانه، برای رتبه‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن<sup>۵</sup> و جهت تعیین اعتبار عاملی پرسشنامه از شاخص KMO<sup>۶</sup> و آزمون بارتلت<sup>۷</sup> استفاده شده است. براساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه نمونه از ۴۴ مرد و ۳۱ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۵٪ مدرک دیپلم، ۳٪ فوق دیپلم، ۵۱٪ دارای مدرک لیسانس و ۴۱٪ دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند.

## تحلیل یافته‌های تحقیق

جهت بررسی فرضیات پژوهش، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. در این آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی هر یک از متغیرهای مستقل، که شامل کلیه عوامل مؤثر ذکر شده است، با متغیر وابسته، که همان موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت مهندسان مشاور اوج پژوهش صنعت است، سنجیده می‌شود. ضرایب همبستگی و سطح معناداری هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته به شکل جدول (۱) است.

- 
1. Descriptive statistics
  2. Inferential statistics
  3. Kalmogorov-Smiranov Test
  4. Spearman
  5. Friedman Test
  6. Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy
  7. Bartlett's Test of Sphericity

**جدول ۱.** ضرایب همبستگی اسپیرمن برای متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک			متغیرهای مستقل
سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	
۰/۰۰۱	۰/۴۴ <sup>**</sup>	۷۵	جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان
۰/۰۰۱	۰/۵۴ <sup>**</sup>	۷۵	ایجاد و حفظ مشارکت تیمی
۰/۰۰۲	۰/۰۸ <sup>**</sup>	۷۵	پذیرش کارکنان
۰/۰۲	۰/۲۶ <sup>*</sup>	۷۵	آگاهی مدیران ارشد از دانش
۰/۰۰۲	۰/۲۱ <sup>**</sup>	۷۵	ساختار سازمانی
۰/۰۴	۰/۲۹ <sup>*</sup>	۷۵	فرهنگ سازمانی

ضرایبی که با دو ستاره (\*\*\*) مشخص شده‌اند همبستگی را در سطح معناداری ۰/۰۱ و ضرایبی که با یک ستاره (\*) مشخص شده‌اند همبستگی را در سطح معناداری ۰/۰۵ نشان می‌دهد.

این همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است و سطح معناداری کلیه متغیرها از ۰/۰۵ کمتر است به همین دلیل همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته موجود است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته ارتباط معناداری وجود دارد. به عنوان نمونه بین جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک همبستگی معناداری وجود دارد؛ زیرا که مقدار سطح معناداری در این ارتباط کمتر از ۰/۰۵ و حتی ۰/۰۱ بوده و فرض اول که بر وجود یک همبستگی معنادار دلالت دارد پذیرفته می‌شود. ضریب همبستگی در این ارتباط ۰/۴۴ است. همچنین برای ارزیابی ارتباط کلیه متغیرهای مستقل باهم روی متغیر وابسته از تحلیل رگرسیونی چند متغیره استفاده می‌کنیم. در این تحلیل یک متغیر وابسته پیش بینی شده (موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک) را با ترکیب خطی از شش متغیر مستقل به دست می‌آوریم. به عبارت دیگر رگرسیون چندگانه جهت پیش‌بینی متغیر وابسته و همچنین تأثیرپذیری آن از متغیرهای مستقل استفاده می‌شود.



جدول (۲) تحلیل رگرسیون را برای متغیرها نشان می‌دهد. در میان شش متغیر تأثیر گذار، ایجاد حفظ و مشارکت تیمی بالاترین تأثیر را بر روی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. این مطلب را ستون ضرایب غیر استاندارد و ضرایب استاندارد تأیید می‌کند. ضریب استاندارد (Beta) برای حفظ و مشارکت تیمی برابر ۰/۳۳ است. به عبارتی به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰/۳۳ تغییر در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد می‌شود. آماره T و سطح معناداری برای بررسی فرضیه تساوی هریک از ضرایب با صفر بیان شده‌اند.

جدول ۲. تحلیل رگرسیونی چند گانه

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		T آماره‌ی سطح معناداری
	خطا	ضریب	خطا	ضریب استاندارد	
مقدار ثابت	۰/۷۴	۱/۷۴	۰/۷۴	۲/۹۸	۰/۰۰۱
جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان	۰/۱۳۷	۰/۰۹	۰/۱۳۵	۰/۴۲	۰/۰۰۱
ایجاد و حفظ مشارکت تیمی	۰/۲۳	۰/۰۸	۰/۳۳	۱/۸۳	۰/۰۰۱
پذیرش کارکنان	۰/۱۰۴	۰/۰۹۹	۰/۱۸۷	۰/۹۴	۰/۱۲
آگاهی مدیران ارشد	۰/۰۷	۰/۲۲	۰/۱۴	۹/۶۳	۰/۲۴۲
ساختار سازمانی	۰/۱۲۳	۰/۰۸۵	۰/۰۹	۲/۲۵۲	۰/۴۰
فرهنگ سازمانی	-۰/۰۸۶	۰/۰۹۸	-۰/۰۹	۹/۶۳	۰/۰۰۱

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد متغیرهای پذیرش کارکنان، آگاهی مدیران ارشد از دانش برنامه‌ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیری ندارند چون برای این سه متغیر مقدار سطح معناداری از مقدار ۰/۰۵ بزرگ تر است و فرض صفر، که به صفر بودن ضرایب و عدم تأثیر بر روی متغیر وابسته دلالت دارد، پذیرفته می‌شود. برای سه متغیر جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی و فرهنگ سازمانی، چون سطح معناداری از مقدار ۰/۰۵ کمتر است و فرض صفر که به صفر بودن

ضرایب و عدم تأثیر بر روی متغیر وابسته دلالت دارد رد می‌شود و این سه متغیر بر روی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز تأثیر دارند. نتایج تحلیل این فرضیه‌ها به صورت خلاصه در جدول (۳) نشان داده شده است.

**جدول ۳.** خلاصه تحلیل انجام شده بر روی آزمون‌ها

فرضیه‌ها	متغیرها	تحلیل آزمون فرضیه‌ها	نتایج	فرضیه
۱	جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	رابطه معنادار مثبت	قبول
۲	ایجاد و حفظ مشارکت تیمی و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	رابطه معنادار مثبت	قبول
۳	پذیرش کارکنان و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	عدم رابطه معنادار	رد
۴	آگاهی مدیران ارشد از دانش برنامه‌ریزی و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	عدم رابطه معنادار	رد
۵	ساختار سازمانی و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	عدم رابطه معنادار	رد
۶	فرهنگ سازمانی و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل رگرسیون چندگانه همبستگی	رابطه معنادار منفی	قبول

در این تحقیق، ارتباط شش عامل با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت اوج پژوهش صنعت بررسی شد و در نهایت تأثیر سه عامل مشارکت مدیریت ارشد، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی و فرهنگ سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تأیید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت مهندسان مشاور اوج پژوهش صنعت مورد بررسی قرار گرفت. با مقایسه نتایج حاصل

از این تحقیق با تحقیقات مشابه انجام شده، مشخص می‌شود که این نتایج دارای عوامل مشترکی با تحقیقات گذشته است که براساس فرضیه‌های موجود در تحقیق به شرح آنها می‌پردازیم:

فرضیه اول: جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبت دارد. باتوجه به نتایج به دست آمده از تحقیق مشاهده می‌شود که بین دو متغیر فوق همبستگی معناداری وجود دارد و سطح معناداری کمتر از میزان خطا (۰/۰۵) بوده، بنابراین فرضیه اول پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت از نظر پاسخ دهندگان جلب و مشارکت مدیریت ارشد بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر مثبت می‌گذارد. این نتیجه عیناً با نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته توسط (الفتی، ۱۳۹۰) همخوانی و مطابقت دارد.

فرضیه دوم: ایجاد و حفظ مشارکت تیمی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبت دارد.

باتوجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، فرضیه دوم نیز پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که از نظر پاسخ دهندگان، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر مثبت می‌گذارد. این نتیجه عیناً با نتایج حاصل از مطالعات انجام شده توسط (الفتی، ۱۳۹۰) مطابقت دارد.

فرضیه سوم: پذیرش کارکنان در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. باتوجه به نتایج به دست آمده از تحقیق مشاهده می‌شود که بین دو متغیر فوق همبستگی معناداری وجود دارد، ولی چون سطح معناداری بیشتر از میزان خطا (۰/۰۵) بوده، بنابراین فرضیه سوم رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت از نظر پاسخ دهندگان، پذیرش کارکنان بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر نمی‌گذارد. این نتیجه عیناً با نتایج حاصل از مطالعات انجام شده پیشین توسط (الفتی، ۱۳۹۰) مطابقت دارد.

فرضیه چهارم: آگاهی مدیران ارشد از دانش برنامه‌ریزی استراتژیک در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق مشاهده می‌شود که بین دو متغیر فوق همبستگی معناداری وجود دارد ولی چون سطح معناداری بیشتر از میزان خطا (۰/۰۵) بوده، بنابراین فرضیه چهارم رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت از نظر پاسخ دهندگان، آگاهی مدیران ارشد از دانش برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر نمی‌گذارد. این نتیجه عیناً با نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته توسط (ترابی، ۱۳۸۹؛ الفتی، ۱۳۹۰) مطابقت دارد.

فرضیه پنجم: ساختار سازمانی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق مشاهده می‌شود که بین دو متغیر فوق همبستگی معناداری وجود دارد ولی چون سطح معناداری بیشتر از میزان خطا (۰/۰۵) بوده، بنابراین فرضیه پنجم رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت از نظر پاسخ دهندگان ساختار سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر نمی‌گذارد. این نتیجه عیناً با نتیجه حاصل از مطالعه ترابی، ۱۳۸۹ مطابقت و همسویی دارد.

فرضیه ششم: فرهنگ سازمانی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک همبستگی معناداری وجود دارد ولی چون سطح معناداری بیشتر از میزان خطا (۰/۰۵) بوده، بنابراین فرض ششم پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که از نظر پاسخ دهندگان فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت APS تأثیر دارد ولی نوع این تأثیر منفی است. این نتیجه عیناً با نتایج حاصل از مطالعات انجام شده پیشین توسط (ترابی، ۱۳۸۹؛ الفتی، ۱۳۹۰) مطابقت دارد.

عوامل مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی، پذیرش کارکنان، ساختار و فرهنگ سازمانی، که به عنوان عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقیقات پیشین ذکر شده‌اند، در مورد

شرکت اوج پژوهش صنعت نیز صدق می‌کنند. ولی سه عامل پذیرش کارکنان و آگاهی مدیریت ارشد و ساختار سازمانی، که در تحقیقات پیشین و فرضیه‌های این تحقیق نیز مطرح شده بود، با انجام آزمون فرضیات در این تحقیق تأیید نشدند.

### پیشنهاد‌های اجرایی بر مبنای یافته‌های تحقیق

باتوجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌ها و ادبیات تحقیق، در ذیل راهکارهایی ارائه می‌شود:

- ۱- باتوجه به تأثیر جلب و مشارکت مدیریت ارشد در موفقیت سازمان، تشکیل جلسات توجیهی برای مدیران برای شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف نوآوری‌های باز پیشنهاد می‌شود. با تشکیل این جلسات، آگاهی مدیران نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد تضمین می‌شود و این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را در پی دارد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق ایجاد نظام پیشنهادات و اتاق‌های فکر، ایده‌ها، تجربه‌های موفق یا ناموفق، راهکارها و نوآوری‌ها و استراتژی‌های جدید در این حوزه را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند.
- ۳- باتوجه به تأثیر آگاهی مدیران از دانش و اهمیت به کارگیری نوآوری در موفقیت سازمان، فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت آموزش و ارتقای سطح علمی، دانش فنی و تجربه مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود.
- ۴- ایجاد زمینه‌های مناسب برای ارتباط مدیران و کارکنان شرکت با سایر شرکت‌های همکار جهت انتقال تجارب و اطلاعات مورد نیاز توصیه می‌شود.
- ۵- طراحی سیستم‌های انگیزشی جهت تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه.
- ۶- توجه به میزان مخاطرات موجود تا حدودی که کارکنان، پیشرفت و نوآوری را دوست داشته باشند و مخاطرات را بپذیرند و از تغییرات استقبال کنند.

## منابع

- آقای فیشانی، تیمور. (۱۳۷۰). بررسی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع ملی شده تهویه مطبوع، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- الفتی، غلامرضا. (۱۳۹۰). تعیین میزان اثر عوامل مختلف بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت سیمان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد سنندج.
- برایسون جان ام. (۱۳۷۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی، ترجمه: عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پیرس و رایبسون. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
- ترابی، اصغر. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک در شهرداری منطقه ۶ تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حاکمی، محمدرضا. (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حجازی، سید رضا؛ سمانه دیوسالار؛ محمد حسین پاشنه طلا و مریم قاسمی، ۱۳۸۹، ارائه چارچوبی مفهومی برای ارتقاء توان رقابتی شرکت های دانش بنیان با به کارگیری مدل نوآوری باز، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.
- دربندی، سمانه و صدیقه خورشید. (۱۳۸۸). رویکرد نوآوری باز و نقش آن در توسعه نوآوری، دومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران.
- رسولیان، سپیده؛ حقیقی، محمد؛ و منوریان، عباس. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ص ۵۴-۳۹.

شانی، مرتضی. (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران*، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

طیبی و ملکی. (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد*، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، سیمای فرهنگ.

علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۳). *مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک*، انتشارات تولید دانش، چاپ اول.

غفاریان، وفا. (۱۳۸۲). بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان‌های صنعتی ایران، رساله دکترا در رشته مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران.

فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۸). *تدوین برنامه استراتژیک سازمان (علمی و عملی)*، چاپ اول، انتشارات فروش.



مبلغ، مهدی. (۱۳۸۷). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی در صنعت مخابرات ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

هانگر جی. دیوید، ویلن توماس ال. (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- AlTurki, U. (2011). *Methodology and Theory: A Framework for Strategic Planning in Maintenance. Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol 17, No.2
- Bian's global, (2007). *Management tools and Trend survey, Strategy and Leadership*, Vol.35. No.5.
- Chesbrough, Henry W.,(2003). *Open Platform Innovation: Creating Value from Internal and External Innovation. Intel Technology Journal*, Vol7, Issue 3.
- Elbanna, Said, (2009). Determinants of Strategic Planning Effectiveness: Extension of earlier work, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2. PP, 175-187,
- Fredberg, T., Elmquist, M. and Ollila S. (2008). *Managing Open Innovation- Present Findings and Future Directions, Chalmers University of Technology, Vinnova Report*.
- Gawarzynska, M. (2010). *Open Innovation and Business Success* (Paperback).
- Harris, Kelly J. (2009). *Strategic Planning 10 Critical Success Factors and Sure-Fire Ways to Fail*.
- Hensey, Mellville, (1991). Essential Success for Strategic Planning, *Journal of Management in Engineering*, Vol .7, PP. 77-167.
- Risk, Johnson. (2007). *Key Success Factors and Hold to Avoid Ten Common Mistakes*.
- Sterling, John & Rader, Dave, (2012). *Conference report-dynamic discourse drives effective Strategy implementation: Association for Strategic Planning's annual conference recap*, Vol. 40, PP.5-10.