

## بررسی تأثیر استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: صنعت گردشگری شهر کرمانشاه)

حسین محمدی

کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: صنعت گردشگری شهر کرمانشاه) می‌باشد. روش تحقیق با توجه به ماهیت آن میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. جامعه‌ای که این پژوهش به بررسی آن می‌پردازد، کلیه گردشگران شهر کرمانشاه و مدیران و کارکنان مراکز گردشگری شهر کرمانشاه می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده طبقه‌بندی شده استفاده شده است. که طبق فرمول نمونه‌گیری آماری ما ۳۸۴ نفر تعیین شد. در تحقیق حاضر برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی (توزیع پرسش‌نامه) و برای تنظیم ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای شامل کتب، مقالات، مجلات علمی و پایان‌نامه‌ها و اینترنت استفاده شده است. در این تحقیق مقدار  $\alpha$  برای پرسش‌نامه مذکور ۰.۸۶۷٪ محاسبه شده که از مقدار ۰.۷۵ درصد بزرگتر است. بنابراین پرسشنامه پایاست و عملیات آماری بر روی این پرسشنامه می‌تواند صورت گیرد. روایی پژوهش حاضر پرسشنامه محقق ساخته شده می‌باشد که به تأیید استاد راهنما و چند تن از اساتید گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد کرمانشاه نیز رسید. جهت بررسی میزان شدت رابطه بین دو متغیر با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS و آزمونهای آماری مربوطه انجام شده است. این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی می‌باشد که تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند.

**واژه‌های کلیدی:** استقلال مدیران، سیاست‌های سازمانی، اثربخشی، برنامه‌ریزی استراتژیک، صنعت گردشگری، کرمانشاه

## مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. در سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته اند که با تعیین و تبیین اهداف و ماموریت‌های سازمان در بلند مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانده و ترتیبی فراهم آورند که سازمان آنها بهتر کار کند و بهتر نسبت به محیط پیرامون خود واکنش نشان دهد (ایگور، مک دائل، ۱۳۸۳ص ۸۵) این نوع برنامه ریزی، مدیریت سازمان‌ها قادر میشوند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان خود را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز سازند. شناسایی محیط سازمان و مدیریت صحیح و استراتژی کارآمد برای دستیابی به اهداف کلی ضروری است. (سوتیریادو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ ص ۱۵۳)

ادبیات مدیریت استراتژیک به وضوح طرفدار و حامی اهمیت سیستم کنترل استراتژیک برای نظارت بر پیشرفت استراتژیک و اطمینان از اجرای برنامه‌های استراتژیک است (گول و کوین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰ص ۹۸). نااطمینانی ذاتی و تازگی فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک این احتمال را گسترش می‌دهد که برنامه ریزی استراتژیک با تلاش‌های نفوذ سیاسی توسط بازیگران سازمانی روبرو خواهد شد (فریس<sup>۳</sup>، فدور، چاچر، و پوندی، ۱۹۸۹ص ۱۶) کنترل استراتژیک به مشکل استراتژیک مرکزی یک سازمان که به دنبال تطبیق فعالیت‌ها و عملکرد مدیران با اهداف استراتژیک آن رسیدگی می‌کند مقایسه شود (سیتکین<sup>۴</sup>، کاردینال، و بیجلسما-فرانکرما، ۲۰۱۰ ص ۱۶) و در نتیجه مبنای تصمیم‌گیری در مورد اقدامات نسبت به اصلاح انحراف از اهداف استراتژیک را فراهم می‌سازد (گولد و کوین، ۱۹۹۰ص ۱۰۳). (ما کنترل استراتژیک را به عنوان فرایندی در نظر می‌گیریم که در آن سازمان‌ها از اهداف استراتژیک به عنوان استانداردها استفاده می‌کنند، عملکرد برنامه‌های استراتژیک خود را اندازه‌گیری می‌کنند، این عملکرد را با استانداردها مقایسه می‌کنند و اطلاعات در مورد واریانس‌های نامطلوب را به منظور اقدامات اصلاحی مرتبط بکار می‌گیرند. اگر چه یک اجماع گسترده‌ای وجود دارد که کنترل یا نظارت استراتژیک یکی از فعالیت‌های کلیدی مدیریت استراتژیک است (نیکسون<sup>۵</sup> و برنز، ۲۰۱۲ ص ۱۰۴) اما آن از حوزه تحقیقی کمتری در سازمان‌ها برخوردار است (بری، کد، هریس، اتلی، و استرینگر، ۲۰۰۹ ص ۱۲) و تاکید بر این فعالیت کمتر از فعالیت‌ها دیگر مانند تدوین برنامه‌های استراتژیک است) (البانا<sup>۶</sup> ۲۰۱۳ص ۴۶) این شکاف بین فرایند استراتژی و کنترل استراتژیک موضوع انتقاد مکرر بوده است (مارگینسون، ۲۰۰۲ ص ۸۷) به عنوان مثال، تحقیق تجربی نسبتاً کمی برای کشف اینکه آیا و چگونه کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد وجود داشته است. این، به خودی خود، نمونه یک شکاف در ادبیات مدیریت استراتژیک است. علاوه بر این، تحقیقاتی که انجام شده است یا به انواع دیگر کنترل، مانند کنترل‌های سازمانی رسیدگی می‌کند (به عنوان مثال، کروتزر و همکاران، ۲۰۱۴ ص ۶۹) و یا به بررسی جنبه‌های مختلف سیاست در بخش هتل، به عنوان مثال، مهارت‌های سیاسی می‌پردازد (به عنوان مثال، هانگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲ ص ۱۴۶)

بنابراین، تحقیقات مانند تحقیقات برای درک نقش کنترل استراتژیک در محدود فعالیت‌های سیاسی لازم است که به نوبه خود بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد. به علاوه، ما حد و میزانی که محیط تجربی بر نتایج تحقیقات قبلی در

<sup>1</sup> Sotiryadio

<sup>2</sup> Gol & koeen

<sup>3</sup> Frees & Partners

<sup>4</sup> Septkin & Partners

<sup>5</sup> Nikson & bertez

<sup>6</sup> Albana

<sup>7</sup> Hang & Partners

مورد سیاستهای سازمانی تأثیر می‌گذارد را حدس می‌زنیم؛ یعنی، یافته‌های مربوط به سیاست‌های سازمانی از دیگر صنایع تا چه حد می‌تواند به بخش هتل تعمیم داده شود که می‌تواند بینش‌های مدیریتی در خصوص راه‌های بهبود اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک را تأمین کند. استخراج روابط کمی در مورد اثر این عوامل در سراسر طیف گسترده هتل‌ها آگاهی عوامل تعیین‌کننده و نتایج سیاست‌های سازمانی در بخش هتل را افزایش خواهد داد. بر اساس منتهای دانش ما، تقریباً هیچ پژوهشی در این بخش روی روابطی که در این مطالعه بررسی می‌شوند انجام نشده است اگرچه بخش هتل یک صنعت کلیدی در بسیاری از اقتصادها از جمله این شورای همکاری خلیج فارس (GCC) است (الپن کپیتال، ۲۰۱۴ ص ۲۵).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

#### پیشینه داخلی:

زارعی و علیقلی ۱۳۹۶ در پژوهشی با عنوان نقش کنترل استراتژیک و خودمختاری مدیران در ارتقای اثر بخشی برنامه ریزی استراتژیک سازمان: تاثیر میانجیگری انعطاف‌پذیری استراتژیک (مورد مطالعه: بانک ملت) بیان کردند که برنامه ریزی استراتژیک در سالهای اخیر بار دیگر به عنوان یک فرآیند کلیدی مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. در این تحقیق تلاش شده است تا به بررسی نقش کنترل استراتژیک و خودمختاری مدیران در ارتقای اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان پرداخته شود. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری و پردازش اطلاعات، توصیفی است. در این تحقیق با استفاده از روش بررسی میدانی و ابزار پرسشنامه به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شده است. جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان بانک ملت در شمال غرب تهران است که تعداد آنها ۹۰۰ نفر میباشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تعداد نمونه با توجه به فرمول کوکران برابر با ۴۴۲ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی سیستماتیک میباشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد خودمختاری مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاستهای سازمانی تأثیر معنادار و معکوسی دارد ولی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان بر سیاستهای سازمانی و از آن سو سیاستهای سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک تأثیرات معکوسی دارد. در آخر نیز مشخص شد انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. مبتنی بر نتایج حاصل شده اینگونه برداشت میشود که در جامعه مورد مطالعه خودمختاری و وجود کنترل استراتژیک ابزارهای مناسبی را به منظور پیاده‌سازی و اجرای مناسب برنامه‌های استراتژیک برای مدیران فراهم میسازد

نیما قربانی ۱۳۹۳ در پژوهشی با عنوان نقش استقلال شخصی در عملکرد شغلی مدیران بیان می‌کند که مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که سازه و الگوی رفتاری "استقلال شخصی"، در شرایط پر فشار روانی به عنوان سپری در برابر بروز آسیبهای جسمی عمل میکنند. با توجه به مفهومسازیهایی نظری ارائه شده در این طرح، پیشبینی شد که این دو سازه، ضمن داشتن ارتباط مثبت با یکدیگر، در کارایی شغلی مدیران نیز نقشی اساسی دارند. ۴۴۴ مدیر مدرسه در تهران انتخاب، و استقلال شخصی آنها ارزیابی شد. همچنین، عملکرد شغلی مدیران نیز از طریق مقیاسی که در آن سوالاتی درباره چگونگی عملکرد مدیر مدرسه ارائه شده بود و به وسیله معلمان و کارکنان مدرسه تکمیل میگشت، بررسی شد. این مقیاس بر مبنای شرح وظایفی که آموزش و پرورش برای مدیران معین کرده بود، تهیه گردید. نتایج به دست آمده نشان داده، آن دسته از مدیرانی

که استقلال شخصی بالاتری داشتند، نسبت به مدیران با استقلال شخصی پایین، عملکرد بهتری از نظر معلمان و کارکنان مدرسه شان داشتند.

محمدرضا معتدل، محمدمهدی جعفری منش ۱۳۹۱ در تحقیق خود با عنوان سنجش اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک بیان کردند که در محیط رقابتی و پیچیده کسب و کار امروزی، موفقیت سازمان ها به طور گسترده ای وابسته به آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود و بهبود مستمر در شاخص های کلیدی می باشد. از اینرو یکی از دغدغه های اساسی مدیران این سازمان ها دستیابی به یک روش ارزیابی جامع و کامل می باشد که بتوانند به کمک آن تصویری دقیق از سازمان خود و عملکرد آن کسب نمایند. یکی از مدل های کارآمد که با نگرش استراتژیک به ارزیابی عملکرد سازمان می پردازد مدل کارت امتیازی متوازن می باشد که علاوه بر ارزیابی مالی سازمان، عملکرد سازمان را از ابعاد مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری نیز مورد ارزیابی قرار می دهد. در این تحقیق با بهره گیری از مدل کارت امتیازی متوازن به همراه روش تحلیل سلسله مراتبی فازی، به ارزیابی اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک شرکت مورد مطالعه پرداخته شده است. برای این منظور شکاف موجود در عملکرد مناظر مختلف کارت امتیازی متوازن تعیین و با بررسی آن، به رتبه بندی عواملی که بیشترین سهم را در ایجاد شکاف در عملکرد مناظر مختلف داشته اند، پرداخته شده است

مقدسی ۱۳۹۰ وی در تحقیق خود با عنوان کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان بیان می کند یکی از مهمترین فعالیت ها در زندگی اجتماعی بشر امروز مدیریت است که به کمک این فعالیت می توان از طریق اصولی و باتوجه به منابع و امکانات موجود به نحو احسن به اهداف سازمان دست یافت. برای رسیدن به این چنین اهدافی مدیران فرایندی را دنبال می کنند که شامل اجزایی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و هدایت و تصمیمگیری است. برنامه ریزی به عنوان یکی از وظایف اصلی و با اهمیت در بحث مدیریت صحیح مورد تاکید قرار می گیرد. برنامه ریزی یکی از فعالیت های پیچیده مدیریتی است. فرایندی است که تعیین می کند سازمان به آنجایی که می خواهد برسد، چگونه برسد. در برنامه ریزی، مدیران آینده را می نگرند، اهداف سازمان را مشخص می کنند و استراتژیها را به منظور نیل به اینگونه اهداف بسط می دهند.

### پیشینه خارجی:

گولد و کوین (۲۰۱۷) بیان می کنند که نااطمینانی ذاتی و تازگی فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک این احتمال را گسترش می دهد که برنامه ریزی استراتژیک با تلاشهای نفوذ سیاسی توسط بازیگران سازمانی روبرو خواهد شد  
فریس، فدور، چاچر، و پوندی (۲۰۱۶) در مقاله ای به این نتیجه می رسند که کنترل استراتژیک به مشکل استراتژیک مرکزی یک سازمان که به دنبال تطبیق فعالیت ها و عملکرد مدیران با اهداف استراتژیک آن رسیدگی می کند.  
فراج، ماتوت، و ملرو (۲۰۱۵) بر اساس منتهای دانش ما، تقریباً هیچ پژوهشی در این بخش روی روابطی که در این مطالعه بررسی می شوند انجام نشده است اگرچه بخش هتل یک صنعت کلیدی در بسیاری از اقتصادها از جمله این شورای همکاری خلیج فارس (GCC) است.

کروتزر و همکاران (۲۰۱۴) و یا به بررسی جنبه های مختلف سیاست در بخش هتل، به عنوان مثال، مهارت های سیاسی می بنابراین، تحقیقات مانند تحقیقات برای درک نقش کنترل استراتژیک در محدود فعالیت های سیاسی لازم است که به نوبه خود بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می گذارد. به علاوه، ما حد و میزانی که محیط تجربی بر نتایج تحقیقات قبلی در مورد سیاستهای سازمانی تأثیر می گذارد را حدس می زنیم؛ یعنی، یافته های مربوط به سیاست های سازمانی از دیگر صنایع تا چه

حد می تواند به بخش هتل تعمیم داده شود که می تواند بینش های مدیریتی در خصوص راه های بهبود اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک را تأمین کند. استخراج روابط کمی در مورد اثر این عوامل در سراسر طیف گسترده هتل ها آگاهی عوامل تعیین کننده و نتایج سیاست های سازمانی در بخش هتل را افزایش خواهد داد.

### سیاست های سازمانی

دیدگاه سیاسی در سازمان با روشهایی مرتبط است که اعضای سازمانها می توانند از طریق به کارگیری قدرت یا از طریق اقداماتی که برای اعمال نفوذ انجام می دهند مانند تشکیل ائتلاف؛ کنترل دستور کار؛ تاکتیک های زمان بندی؛ استفاده از مشاوران خارجی؛ چانه زنی یا مذاکره؛ و تاکتیک های مربوط به کنترل و دست کاری اطلاعات بر تصمیم گیری سازمانی تأثیرگذارند (البانا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰، ص ۸۸). در این دیدگاه فرض شده است که گزینه های سازمانی نتیجه فرایندی هستند که در آن مردم اولویت های مختلف دارند و به منظور دفاع از اولویت های خود ائتلاف تشکیل می دهند؛ و در آن اهداف قدرتمندترین غالب است (استون، ۲۰۰۲، ص ۸۰). به طور سنتی، نویسندگان رفتار سیاسی را به عنوان یک استفاده مخرب از قدرت بدنبال اهداف شخصی، حتی به نقطه ای که آن قوانین و یا منافع سازمانی را نقض می کند در نظر می گیرند (چایلد<sup>۹</sup>، البانا، و رودریگز، ۲۰۱۰ ص ۱۰۷). این می تواند اغلب با قرار دادن مردم در گود مبارزه در مقابل دیگر سیستم های رسمی قدرت، مانند اقتدار رسمی تفرقه انداز باشد (مینتزبرگ و واترز، ۱۹۸۵، ص ۱۰۷).

بنا بر استدلال ما اهمیت سیاست های سازمانی بدان معنی است که یک معامله بزرگ نامعلوم برای کسانی وجود دارد که برای دست آوردن یا از دست دادن حاصل از پیامدهای خود، از لحاظ مادی یا شهرت انجام می دهند. با توجه به اینکه رفتار سیاسی در سازمان ها امری عادی است، درک خوب چنین رفتاری ممکن است برای ممانعت از نتایج مضر آن بکار رود. (پتی گرو، ۱۹۸۳ ص ۱۰۷).

بنابر استدلال مینتزبرگ (۱۹۸۵) مدیران در محل کار ممکن است اغلب از عقلانیت فاصله بگیرند چون سازمانها بطور معمول عرصه سیاسی هستند، یک نتیجه گیری که عدم قطعیت در مورد صحت مدل منطقی را بالا می برد. (سیرت و مارچ، ۲۰۱۲ ص ۱۰۷). این واقع گرایی سیاسی را با نظریه رفتاری شرکت خود تلفیق می کنند. آنها استدلال می کنند که تضاد منافع بر اساس واریانسها در منافع و اهداف گروه های مختلف سازمانی است که همچنین جنبه طبیعی فرهنگ سازمانی است. بنابراین این نویسندگان فرآیندهای تصمیم گیری سازمانی را به عنوان روندهای سیاسی در نظر می گیرند چون تصمیم گیرندگان مختلف هستند و انگیزه های مجزا برای شرکت در تصمیم گیری های مختلف دارند (باتلر، ۲۰۰۲ ص ۱۰۷). به عبارت دیگر، رفتار سیاسی اساساً با ترکیب وابستگی متقابل و تنوع در میان افرادی ایجاد شده است که برای منابع محدود به گونه ای رقابت می کنند که می تواند موجب تضاد بین آنها شود (مامفورد و پتیگرو). اثر متقابل قدرت، منافع و تضاد بین افراد در سازمانها بدان معنی است که روند تصمیم گیری ها می تواند به طور طبیعی به عنوان روند سیاسی در نظر گرفته شود (ویلسون، ۲۰۰۲ ص ۳۷). چون افراد و گروه ها رفتار سیاسی را برای دفاع از مواضع و منافع خود در سازمان بکار می گیرند.

<sup>8</sup> Albana

<sup>9</sup> Jabled & Partners

### سیاست گذاری و مدیریت استراتژیک در صنعت گردشگری

تدوین استراتژی در سطح صنعت گردشگری اغلب به عنوان سیاست گذاری از سوی دولت و نهادهای حاکمیتی متولی صنعت گردشگری در نظر گرفته میشود. از این منظر، سیاست گذاری دولتی به اقداماتی اطلاق میشود که توسط دولتهای ملی یا حکومتهای محلی به منظور رفاه حال عموم شهروندان طراحی و اجرا میشود و سیاست گذاری گردشگری نیز از این قاعده مستثنا نیست (لو، تزنگ و لئی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲ ص ۱۲۴)

می توان سیاست گذاری گردشگری را به منزله ی تعیین مجموعه ای از اهداف، استراتژیها، رویه ها و دستورات اجرایی در نظر گرفت که چارچوبی را برای تصمیم گیری به منظور توسعه ی صنعت گردشگری فراهم می آورند (ادگال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸ ص ۱۵۶) درعین حال، صنعت گردشگری به سبب نقش آفرینی مجموعه ای از نهادهای دولتی و بنگاه های بخش خصوصی ماهیتی بسیار پیچیده و برخاسته از تعاملات سیاسی میان ذینفعان دارد و به همین دلیل نیازمند مشارکت تمامی ذینفعان و ایفای نقش فعال از سوی آنان در فرایند برنامه ریزی و سیاست گذاری است از سوی دیگر باید در نظر داشت که حتی در صورت نقش آفرینی مطلق نهادهای دولتی در سیاست گذاری گردشگری، این سیاستها باید از طریق بخش خصوصی و با مشارکت کسب و کارهایی نظیر هتلداری، رستورانها و اماکن تفریحی، دفاتر خدمات گردشگری، شرکتهای حمل و نقل و سایر صنایع و خدمات وابسته اجرایی شوند. به همین دلیل، سیاست گذاری گردشگری در سالیان اخیر بیش از آن که به عنوان یک وظیفه برای دولتها شمرده شود، در قالب یک تصمیم گیری استراتژیک پویا و تعامل محور میان بخش دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته است و نقش دولت از سیاست گذار نهایی به یکی از ذینفعان تأثیرگذار تغییر نموده است (درج<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶ ص ۶۵).

### - اصول برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک از اصول و قواعد خاص خود برخوردار است. از نظر فقهی فرهمند، (۱۳۸۴ ص ۱۹) این اصول و قواعد عبارتند از: توجه به اولویتها و آینده نگری، ایجاد توازن بین واحدهای سازمان و تشکیل گروههای برنامه ریزی، پیوستگی و ارتباط بین واحد های سازمان، توجه به نیروی انسانی برنامه ریز و مشخص کردن مسئول اجرای برنامه، در نظر گرفتن برنامه هر واحد سازمانی به عنوان جزئی از کل برنامه، توجه به جنبه های کیفی و هماهنگی بین رشد کمی و کیفی، ارتباط برنامه سازمان با برنامه توسعه ملی، تداوم، انعطاف و واقع بینی، توجه به آمار و اطلاعات و توسعه سیستم اطلاعات برای بهبود تصمیم گیری، توجه به مشارکت و همکاری، هدایت کارکنان به سوی هدف مشترک و مشارکت افراد در تصمیم گیری و اجرا، استفاده از یافته های پژوهشی، استمرار و پایداری و توجه به تغییر و تحولات حال و آینده، توجه به عوامل اجرایی و حمایت های قانونی، حداکثر استفاده از منابع موجود، استفاده از مدل های معتبر و علمی در برآوردها و تلفیق عوامل پیش بینی کننده و تشریح کننده، پیش بینی ابزارها و مکانیزم های لازم جهت کنترل و ارزیابی و توجه به مکانیزم های تشویقی، استفاده از تجارب علمی و عملی متخصصان و مجریان قبلی برنامه ها و بیان اهداف به صورت عینی و قابل سنجش، تحلیل هزینه و فایده و ارزیابی قابلیتها و ظرفیتهای سازمان، توجه به اهداف اصلی برنامه و سعی در کاهش فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب، توجه به اصل سرعت، دقت در انجام امور، نوآوری و تغییر در سازمان، احساس مسؤلیت و اعمال صحیح مدیریت استراتژیک. این مووعات حاکی از گستردگی و وسعت برنامه ریزی استراتژیک است، بطوری که یک سازمان در تدوین این نوع

<sup>10</sup> Liu, Tzeng & Lee

<sup>11</sup> Edgell et.al

<sup>12</sup> Dredge

برنامه‌ریزی باید موارد و اصول زیادی را به ویژه با استفاده از فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی در نظر بگیرد تا بتواند برنامه مناسبی را تدوین نماید.

### استقلال مدیران

دفت (۱۹۸۹) نشان می‌دهد که قدرت مدیران کارکرد استقلال آنها است که بر درک سیاست‌های سازمانی آنها تاثیر می‌گذارد. استقلال مدیران می‌تواند به عنوان حدی تعریف شود که مدیران در انجام وظایف و کنترل کار خود آزادی دارند (درافک و کاسن، ۲۰۰۲). آن نشان می‌دهد مدیران یک سطح زیر تیم مدیریت ارشد تا چه حد می‌توانند خودشان تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنند و این می‌تواند برای ارزیابی سطح عدم تمرکز در سازمان استفاده شود (اندرسن، ۲۰۰۱).

همچنین استقلال به معنای آزادی مدیران است که آنها را تشویق به تفکر، تصمیم‌گیری و عمل بدون دخالت می‌کند (هیوز و مورگان، ۲۰۰۷). همانطور که کواکوک و همکاران، (۲۰۱۴). توضیح دادند، استقلال شامل دو جنبه است: ۱- حدی که مدیران مجاز به تصمیم‌گیری بدون نیاز به تایید از سطوح سلسله مراتبی - بالاتر هستند؛ و ۲- توانایی مدیران برای کار بدون نظارت و کنترل بسیار (ویلیکینسون، ۲۰۰۴).

مقالات نشان می‌دهد که ارتباط بین استقلال و سایر متغیرهای سازمانی مانند شایستگی‌ها و نتایج می‌تواند پیچیده باشد (دیمیتراتوس، لیوکا و یانگ، ۲۰۱۴). این پیچیدگی می‌تواند از دو منظر دیده شود. اول، این ارتباط‌ها ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم، همراه با استقلال موثر بر نتایج سازمانی از طریق تجهیز یا تسهیل سایر متغیرهای سازمانی مانند سیاست‌ها یا قابلیت‌های سازمانی باشد (کواکوک و همکاران، ۲۰۱۴).

دوم، نتایج استقلال با هم تلفیق می‌شوند (سایکوجیوس، ویلیکینسون، و زاموسی ۲۰۰۹) و می‌تواند بصورت بالقوه اثرات منفی و همچنین مثبت بر سازمان‌ها داشته باشد (بیرکینشاو و ریدرسترال، ۱۹۹۹؛ دیمیتراتوس و همکاران، ۲۰۱۴).

### روش‌شناسی تحقیق:

تحقیق علمی عبارت است از یک روش گام به گام، منطقی، منظم و دقیق برای شناسایی مشکلات، گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و استنتاج‌های معتبر از آنها می‌باشد. از این رو تحقیق علمی صرفاً مبتنی بر تجربه یا برداشت‌های شخصی و درک مستقیم نیست، بلکه هدفمند و دقیق است. پایه هر علمی روش شناخت آن است و ارزش و اعتبار قوانین هر علمی، به روش شناختی مبتنی است که در آن علم بکار می‌رود. منظور از روش‌شناسی تحقیق، شیوه انجام تحقیق است که مشخص کننده روش‌های بکار گرفته شده در بررسی موضوع و دستیابی به نتایج در عمل و اجرا می‌باشد. هدف از انتخاب روش تحقیق اتخاذ شیوه‌ای مشخص است که محقق را هر چه دقیق‌تر و آسان‌تر به پاسخ‌های احتمالی برساند، این روش بستگی به اهداف و ماهیت موضوع و همچنین امکانات و منابع دارد. تحقیقات علمی بر اساس اهداف تحقیق به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۱ ص ۴۲).

این تحقیق برحسب هدف کاربردی و براساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و کمی می‌باشد. به این دلیل کاربردی است که استفاده از نتایج طرح به تدوین یک برنامه استراتژیک برای صنعت گردشگری شده است و با توجه به متغیرهای ذکر شده آن را در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه بررسی می‌کنیم. روش تحقیق با توجه به ماهیت آن میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد.

## جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

### جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک باشند (حافظ نیا، ۱۳۷۷ص ۱۱۲). جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که پژوهشگر می خواهد به پژوهش درباره آن ها پردازد (سکاران، ۱۳۸۲ص ۸۲). جامعه ای که این پژوهش به بررسی آن می پردازد، کلیه گردشگران شهر کرمانشاه و مدیران و کارکنان مراکز گردشگری شهر کرمانشاه می باشند.

### روش نمونه‌گیری

در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده طبقه بندی شده استفاده شده است. در روش نمونه گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس یکسانی دارند. یا به عبارتی دیگر همه نمونه هایی ممکن که دارای تعداد ثابت هستند برای انتخاب شدن احتمال یکسان داشته (هومن، ۱۳۷۶ ص ۱۱۵)

### حجم نمونه

از میان واحدهای جامعه، تعدادی به صورت نمونه گیری تصادفی، انتخاب گردید. در خصوص تعیین حجم نمونه، میتوان از چند روش استفاده کرد و حجم نمونه متناسب با پژوهش را به دست آورد. این روش ها عبارتند از: به کارگیری پژوهشات مقدماتی، استفاده از پژوهشات پیشین و کسب شناخت از مشخصات واحدهای جامعه آماری (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). استفاده از این روش ها برای آن صورت میپذیرد که بتوان از میزان پراکندگی صفت اصلی پژوهش اطلاع حاصل کرد. تعیین حجم نمونه اهمیت فراوانی در قابلیت تعمیم نتایج آزمون به جامعه دارد. در این پژوهش، جامعه آماری به روش نمونه گیری تصادفی ساده، طبقه بندی شده نمونه برداری شده است که جهت تعیین نمونه آماری از فرمول ککران با جامعه نامحدود استفاده نمودیم که طبق فرمول نمونه آماری ما ۳۸۴ نفر تعیین شد.

### روش های گردآوری داده ها و اطلاعات

در تحقیق حاضر برای گردآوری داده ها از روش میدانی (توزیع پرسش نامه) و برای تنظیم ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای شامل کتب، مقالات، مجلات علمی و پایان نامه ها و اینترنت استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرآیندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع‌آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدبندی و دسته‌بندی... و در نهایت پردازش می‌شوند؛ تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباطها بین این داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم آید. در این فرآیند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به عهده دارند. داده‌های مورد نیاز تحقیق شامل ۳۸۴ پرسشنامه است که حاوی سوالات مشخصات فردی و سوالات مربوط به فرضیات می‌باشد. در این فصل موضوعات مورد بررسی در دو بخش ارائه می‌شوند که بخش اول شامل یافته‌های و بخش دوم شامل یافته‌های استنباطی می‌باشد که به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازد.



## آمار استنباطی

پس از توصیف متغیرها و پاسخ‌های بدست آمده از جامعه آماری در این بخش به منظور تحلیل یافته‌ها، صحت و سقم فرضیات از نظر آماری، به بررسی فرضیه‌های مطرح شده و آزمون‌های آماری انجام شده در پژوهش پرداخته می‌شود. جهت بررسی روابط کلی بین متغیرهای مورد بررسی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. در ادامه با به کارگیری تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مورد بررسی مشخص می‌شود. سپس برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از تحلیل معادلات ساختاری استفاده خواهد شد و در نهایت یک مدل کلی برازش داده خواهد شد.

## بررسی نرمال بودن داده‌ها

توزیع متغیرهای پژوهش از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بررسی شده است. فرض صفر و فرض مقابل در آزمون کلموگروف-اسمیرنوف به صورت زیر تعریف می‌شود:

$H_0$ : توزیع متغیر مورد بررسی نرمال است.

$H_1$ : توزیع متغیر مورد بررسی نرمال نیست.

به علاوه استنباط در مورد آزمون‌های پژوهش، بر اساس سطح معناداری به دست آمده از آزمون است. بدین گونه که هرگاه مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض  $H_0$  آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و در غیر این صورت فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود. در آزمون نرمال بودن کلموگروف-اسمیرنوف، پذیرش  $H_0$  به منظور نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی است.

## جدول ۱. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
استقلال مدیران	۰/۰۶۶	۹۷	۰/۲۰۰
سیاست‌های سازمانی	۰/۰۶۵	۹۷	۰/۲۰۰
اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک	۰/۰۵۸	۹۷	۰/۲۰۰

سطح معناداری آزمون برای همه متغیرهای پژوهش، بزرگتر از ۰/۰۵ است و فرض  $H_0$  آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و در نتیجه نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی پذیرفته می‌شود.

## آزمون همبستگی پیرسون

جهت بررسی روابط کلی بین متغیرهای پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. فرضیه‌های آزمون همبستگی به شرح زیر است:

$H_0$ : دو متغیر از هم مستقل هستند.

$H_1$ : دو متغیر از هم مستقل نیستند.

در آزمون همبستگی، رد  $H_0$  به منظور معناداری رابطه بین دو متغیر مورد بررسی است. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در جدول آورده شده است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در فرآیند هر تحقیق، نتایج از اهمیت به‌سزایی برخوردار است، چرا که نتیجه‌گیری‌های تحقیق می‌توانند مبنایی برای رفع مشکلات موجود و یا بهبود وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب باشد و از طرف دیگر استفاده‌کنندگان از یک تحقیق بیش از هر چیز دیگر به نتایج تحقیق توجه دارند. این قسمت به ارائه نتایج حاصل از بررسی هر یک از فرضیه‌های تحقیق می‌پردازد. مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر قابلیت رهبری بر عملکرد و رقابت پذیری شرکت با تاکید بر نقش میانجی بازاریابی و یادگیری (مطالعه موردی: بانکهای خصوصی اورامانات) است. در این فصل به بررسی نتایج تحقیق، محدودیت‌ها و پیشنهادات تحقیق پرداخته شده است.

در این پژوهش به بررسی بررسی تأثیر استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: صنعت گردشگری شهر کرمانشاه)، پرداخته شده است. این بررسی بر اساس اطلاعات حاصل از نظرات تمام پاسخ دهندگان، انجام شده است. در این پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی ارائه شده است. در ادامه خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیات پژوهش ارائه شده است.

### نتایج آزمون فرضیه اصلی

فرضیه اصلی: استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نتایج پژوهش مشخص می‌شود که سطح معناداری آزمون تأثیرگذاری استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک، کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد (۰/۰۰۰ <). لذا تأثیرگذاری استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معنادار است و می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش تأیید می‌گردد. عدد گزارش شده در ستون تخمین استاندارد (۰/۵۵۷)، میزان تأثیرگذاری استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را گزارش می‌کند. بنابراین تأثیرگذاری استقلال مدیران و سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معنادار است و چون علامت ضریب استاندارد مثبت است لذا رابطه موجود، مثبت یا مستقیم می‌باشد. این تأثیر تقریباً به میزان ۵۶ درصد است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۱- استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نتایج پژوهش مشخص می‌شود که سطح معناداری آزمون تأثیرگذاری استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک، کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد (۰/۰۰۰ <). لذا تأثیرگذاری استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معنادار است و می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش تأیید می‌گردد. عدد گزارش شده در ستون تخمین استاندارد (۰/۲۸۸)، میزان تأثیرگذاری استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را گزارش می‌کند. بنابراین تأثیرگذاری استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معنادار است و چون علامت ضریب استاندارد مثبت است لذا رابطه موجود، مثبت یا مستقیم می‌باشد. این تأثیر تقریباً به میزان ۲۹ درصد است. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی ۲- سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک گردشگری در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نتایج پژوهش مشخص می شود که سطح معناداری آزمون تأثیرگذاری سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک، کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد ( $< 0/000$ ). لذا تأثیرگذاری سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک معنادار است و می توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش تأیید می گردد. عدد گزارش شده در ستون تخمین استاندارد (۰/۲۱۷)، میزان تأثیرگذاری سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک را گزارش می کند. بنابراین تأثیرگذاری سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک معنادار است و چون علامت ضریب استاندارد مثبت است لذا رابطه موجود، مثبت یا مستقیم می باشد. این تأثیر تقریباً به میزان ۲۲ درصد است. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می گردد.

### محدودیت های تحقیق

در این پژوهش محدودیت خاصی وجود نداشت تنها محدودیت قابل ذکر، محدودیت ذاتی پرسشنامه در گردآوری داده ها است.

### پیشنهاد های برگرفته از تحقیق

#### پیشنهاد های کاربردی فرضیه اصلی پژوهش:

با توجه به تأیید فرضیه اصلی پژوهش، مبنی بر قابلیت رهبری بر بازارگرایی تاثیر مثبت و معناداری دارد پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- تجزیه و تحلیل محیطی
- ارزیابی نقاط قوت و ضعف/ محدودیت ها، فرصت ها و تهدید ها ی موجود.
- ایجاد پایگاه اطلاعاتی رقبا توسط کارکنان
- افزایش فعالیتهای کارکنان نسبت به شناسایی بازارهای جدید
- روشن ساختن اهداف سازمان و نیازهای جدید سازمان به بازارهای جدید.
- پاداش به کارکنان خلاق در ایجاد راه حل های خلاقانه در رقابت با سایر رقبا
- پاداش های نقدی و غیر نقدی مدیران نسبت به تلاشهای فردی افراد

#### پیشنهاد های کاربردی فرضیه فرعی ۱

با توجه به تأیید فرضیه فرعی ۱- استقلال مدیران بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه تاثیر مثبت و معناداری دارد پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- تأمین نیازهای تیمی افراد توسط مدیر از جمله روشن ساختن چشم انداز و برنامه استراتژیک گردشگری .
- نظارت و قضاوت منصفانه نسبت به عملکرد افراد و افزایش یادگیری سازمانی.
- ایجاد تغییرات سازمانی و بصیرت نسبت به آینده

## پیشنهادهای کاربردی فرضیه فرعی ۲

بر اساس فرضیه فرعی ۲-سیاست های سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک گردشگری در صنعت گردشگری شهر کرمانشاه تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به تأیید فرضیه پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- پرداخت مزایای جانبی در سازمان به کارکنان و محاسبه میزان افزایش عملکرد
- رهبری فرهنگد و الهام بخش جهت افزایش میزان عملکرد سازمان مثلا سخنرانی و جلسات هم اندیشی برگزار کند
- ارتباط دوستانه کارکنان با مشتریان مثلا سیستم ارتباط تصویری و تلگرام راه اندازی شود
- آگاه سازی کارکنان از اهداف آتی سازمان و تغییرات بازار با ارائه بروشور و کتابچه راهنما
- برگزاری کلاسهای تخصصی برای کارکنان
- ایجاد دوره های جدید و شناسایی نیازهای کارکنان از لحاظ علمی
- شناسایی ساختار صنعت گردشگری و استراتژی های عمومی و تخصصی در رقابت

## پیشنهادات پژوهشی

پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی به بررسی مسائل زیر پرداخته شود:

- بررسی تاثیر قابلیت رهبری بر عملکرد و مزیت رقابتی شرکتهای گردشگری.
- بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد و رقابت پذیری شرکتهای گردشگری
- اولویت بندی عوامل موثر بر رقابت پذیری شرکتهای گردشگری با تاکید بر نقش استراتژیکی منطقه و بازار

## منابع

۱. احمدی، ع؛ ابراهیمی، م؛ سلیمانی ملکان، ح. ۱۳۸۳. برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و مدیریت، شیراز، موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی،
۲. اخوان، م؛ محمدلو، م؛ حبیبی، ج (۱۳۸۳)، "علل حیاتی شکست پروژه های فن آوری اطلاعات در کشور"، فصل نامه مدیریت صنعتی، شماره ۶، ص ۴۴-۲۷.
۳. اصل خادمی، ع؛ عباسی اسفنجانی، ح (۱۳۸۶)، "بررسی چالش ها و موانع ساختاری توسعه فن آوری"، مجموعه مقالات توسعه دانش و فن آوری در ایران، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۴. امامی، علیرضا و بهرام ایزدی، ۱۳۸۷، بهبود در تفکر استراتژیک: یک رویکرد چند سطحی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه.
۵. ایدی، محمد؛ زهرا رضایی؛ کبری آزادی و مریم امیدی، ۱۳۹۳، بررسی تاثیر توانمند سازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام)، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۶. پاینده، امیر تیمور؛ امیدی نجف آبادی، مریم؛ مسعودی فر، فهیمه. (۱۳۸۷). ضرب آلفای کرونباخ، مفاهیم، کارکرد و شیوه های نوین آن، دانشگاه شهید بهشتی.
۷. تاج الدین، مهدی و اسماعیل اقبالی، ۱۳۸۷، تفکر استراتژیک با رویکردی کارآفرینانه، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه.

۸. خواستار، حمزه، ۱۳۸۷، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک سازمان، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت/استراتژیک، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه.
۹. درودی، هما و بهجت آب چر، ۱۳۹۴، بررسی نقش و اهمیت سرمایه فکری در عملکرد سازمان ها، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان.
۱۰. کلاسنگیانی، ابوالحسن، ۱۳۸۹، تفکر استراتژیک و الگوهای تفکر استراتژیک، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت/استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتوبینا.
11. Alatosava, A. (1997). Made in Oulu. Yliopiston ja yritysten välisen yhteistyön kehittäminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 1997.
12. Amsterdam Statistical Development (2010) [www.onstat.amsterdam.nl](http://www.onstat.amsterdam.nl)
13. Anderson.thomas et al. (2004).the cluster policies Whitebook, International organization for knowledge Economy and enterprise development,malmo,Sweden
14. Balatchandirane, G. (2007). ICT Clusters in Inia. *Discussion Paper*, No. 85.
15. Barkely,david and Mark Henry, (2001),Advantages and disadvantages of Targeting Industry clusters REDRL Research Report 09- 2001 -01.
16. Basant, R. (2006) Evolution Growth and Challenges Indian Institute of Management Ahmedabad further Developments.
17. Brenner. (2004). Local Industrial Clusters Existence, Emergence and
18. Chia- chi. Sun, Grace T.R.Lin, Gwo-Hshiang Tzeng. (2009). the evaluation of cluster policy by fuzzy MCDM: Empirical evidence from HsinChu Science Park, Expert Systems with Applications, PP11895-11906.
19. Chisenga, Rumbidzi. (2013). Role of Johannesburg Universities in the emergence of an information and communication technology cluster in Johannesburg.
20. Conference Board of Canada, (2004), Clusters of opportunity, clusters of Risk, The Conferenece Board, Ottawa, Canada.
21. Dunning,John, (1992),” The competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations “, Transnational Corporations.
22. EC and Enterprise Directorate-General, (2003), Theme- specific country Report,European Trend Chart on Innovation.
23. EC, Regional Clusters in Europe:. (2002) General. Brussels Enterprise Directorate. European Commission. (No 3/2002). Observatory of European SMEs .
24. Elbert, R., Muller, F., & Daniel Persch, J. (2009). Potential of the southern Hesse/Rhine-Main-Necker region to development an information and communication technology cluster. Darmstadt: Technische Universitat Darmstadt.
25. Grondeau, a. (2007). Formation and emergence of ICT clusters in India: the case of Bangalore and Hyderabad. *Geo Journal*. 68, 31-40.
26. Hansen, Povl A., Goran Serin. (2010). The European ICT clusters. First edition.
27. Humphrey, J. and Schmitz, H. (1998); « Trast and inter – firm relations in developing and Transitioning economics.» *The Journal of Development studies*. 34 (4) 32-61
28. InfoTech Oulu. (2002) <http://www.infotech oulu.fi>

29. Junfu, Z. (2003) .High-tech start-up and Industry dynamics In silicon valley .Paublic Policy Institute Of California.
30. Ketels, C & Olga Memedovic. (2008). From clusters to cluster-based economic development, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, No. 3, 2008.
31. Ketels, C. (2003). The development of the cluster concept – present experiences and further development. Harvard Business School.
32. Ketels, C. (2003). The development of the cluster concept – present experiences and further development. Harvard Business School.
33. Koski, H., Rouvinen, P., & Yla-Antilla, P. (2001). ICT clusters in Europe: The Great Central Banana and the Small Nordic Potato. World Institute for Development Economic Research. *Discussion Paper* No, 2001/6.
34. Leon, Rene & et al. (2010). Ireland's Information and Communication Technology Cluster. Harvard Business School.
35. Lublinski, A, (2003), "Does Geographic proximity matter? Evidence from clustered and non – clustered Aeronautic firins in Germany". *Regional studies*. Vol 37, pp 453-467.
36. Männistö, J. and H. Tervo. (1999). Constitution and consequences of a regional innovation system – the case of knowledge intensive industries in the Oulu region. Northern Finland. Paper presented in ERSA 39th European Congress 1999. Regional Cohesion and Competitiveness in 21st century Europe, Dublin, Ireland. August 23-27.
37. Martin, Ron and Peter Sunley, (2003), “ Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea ?”, *Journal of Economic Geography*, Vol.1,pp.5-53
38. Michel,E, (1998), "The globalization of competition the localization of competitive advantage: Policies toward regional clustering"
39. OECD, (2004), *OECD Territorial reviews: Montreal, Canada*, OECD Publications,paris
40. OECD, (2005),*Building Competitive Regions: Strategies and Governance*,OECD publications,paris.
41. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (1999a),*Boosting Innovation: The Cluster Approach*,OECD publications,paris.
42. Ostergaard, Christian R. (2009). Knowledge flows through social networks in a cluster: Comparing University and industry links. *Structural Change and Economic Dynamics*, 20, 196- 210.
43. Porter, M. (1998), ‘Cluster and the New Economics of Competition’. *Harvard Business Review*, Vol. 76, issue.6, pp.76-90.
44. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Press, New York.
45. Pouder, R. and C. H. St. John, (1996).»Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation,» *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 4, pp. 1192-1225.
46. Power,D and M.Lundmark, (2004),”Working through Knowledge Pools:Labour Market Dynamics, “The Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters”, *Urban Studies*, Vol.41,pp.1025-1044

47. Reveiu, Adriana. Marian Dardala. (2013). the role of universities in innovative regional clusters. *Empirical Evidence from Romania, Social and Behavioral Science*, 93, 555- 559.
48. Romer, Paul M, (1990), "Endogenous technological change", *Journal of Political Economy* 98 (5), pp.71-102
49. Saxenian, AnnaLee, (1994), *Regional Advantage: culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
50. Seeley, Eugene. (2007). Modeling the Propensity for Industry Clustering, *Journal of Business Inquiry*, pp 64-71. ۱۳۰
51. Stoerring, Dagmara. (2005). the role of universities in cluster emergence *process*. Rebild Bakker, Denmark.
52. Storper, Michael, (1997), *The Regional World*, Guildford Press, New York.
53. Van der Meer, A., Van Winden, W., & Woets, P. (2003). ICT clusters in European cities during the 1990s: development patterns and policy lessons. Discussion Paper.
54. Van Winden, W. and Woets, P. (2003). Local strategic networks and policies in European ICT clusters. Paper prepared for the 15th Annual Conference of the European Association for Evolutionary Political Economy, Maastricht.
55. Van Winden, W. and Woets, P. (2003). Local strategic networks and policies in European ICT clusters. Paper prepared for the 15th Annual Conference of the European Association for Evolutionary Political
56. Youtie, Jan., Philio Shapira. (2008). Building an innovation hub. *Research Policy*, 37, 1188- 1204.