مدیریت شهری
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016
۱۴۹-۱۶۲
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۲/۱۱ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۹/۲۶

بررسی تاثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان

امیر چرم- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی خلیج فارس، اهواز،ایران.

قنبرامیرنژاد*- دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز،ایران.

چکیده

هدف اساسی این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی است. جامعه آماری پژوهش را ۳۴۲ نفر از کارکنان ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تشکیل می دهد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. پرسشنامه ها توزیع شد و به همین تعداد پرسشنامه معتبر از پاسخ دهندگان به دست آمد. به منظور جمع آوری داده های پژوهشی از دو پرسشنامه استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی استفاده گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر آن بود که استراتژی های کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. نتایج جانبی تحقیق نیز نشان داد که که استراتژی فرصت طلبان بیشترین تاثیر را بر چابکی سازمانی داشته و کمترین نقش را نیز استراتژی مدافعان کم هزینه دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی های کسب و کار، چابکی سازمانی، ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان.

Evaluating the Effects of Business Strategies on Organizational Agility in Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan

Abstract

The Main Purpose this Study Is to Evaluating Effect Business Strategies on Organizational Agility. Statistical Population of This Study Is 342 Emplooyes of Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan. Using of Simple Random Sampling Method, and With Using krejcie and Morgan Table, 182 Of Them Were Chosen. In Total, 182 Questionnaires Were Distribute the Same Questionnaires Were Collected From the Respondents. In Order To Measure The Research Variables Was Used Of Two Organizational Strategies and Organizational Performance Questionnaires. Data Analysis On Two Levels: Descriptive And Inferential Statistics With Using Statistical Software SPSS And LISREL Was Done. Research Findings Show That Business Strategies has Positive and Significant Effect on Organizational Agility; Research Side Findings Show That Prospectors Strategy has more Effect on Organizational Agility and Low-Cost Defenders Strategy has less Effect on organizational Agility.

Keywords: Business Strategies, Organizational Agility, Offices' Main Office of Roads & Urban Development of Khoozestan

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۳۳۳۴۸۴۲۰-۴ رایانامه: charm77@yahoo.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

مقدمه

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هوانگ و همکاران ، ۲۰۱۲)؛ زیرا محیط کسب و کار امروز مملو از رقابت سازمانی است، و کوچکترین لغزش گاه می تواند منجر به زوال یک سازمان شود (آذر و تیزرو، ۱۳۸۷). در این میان برخی سازمان ها به سختی به فعالیت خود ادامه می دهند یا گاهی شکست می خورند، زیرا قابلیت های سازمانی آن ها پاسخ گوی تغییرات محیطی نیست. تغییرات در محیط خارجی، سازمان ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می نماید و به تبع آن تلاش های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف پذیری سازمان صورت می گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، اجرای برنامه های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار، و پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت هایی هستند که در این راستا انجام می گیرد (سهرابی، ۱۳۸۸). لذا در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می دهد، سازمان ها باید به سازگاری با تغییرات بیاندیشند و به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می گردد، «چابکی سازمانی» است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان می تواند ظرفیتی را در ساختار و روش های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (خورشید و همکاران، ۱۳۸۹). هدف یک شرکت چابک، غنی‌سازی- رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای ایجاد یک پاسخ مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (تیسنگ و لین ، ۲۰۱۱). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش شناسی ای را برای دستیابی به قابلیت های چابکی در شرکت های تولیدی توسعه دادند، و آنها را به چهار دسته ی عمده تقسیم کردند: ۱- پاسخگویی ، که به توانایی برای شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آن ها اشاره دارد؛ ۲- شایستگی ، که به توانایی کارآمدی و اثربخشی در کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد؛ ۳- انعطاف پذیری ، که عبارتست از توانایی جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان؛ ۴- سرعت ، که به معنای توانایی انجام فعالیت ها در کمترین زمان ممکن می باشد (الماهامید و همکاران، ۲۰۱۰).

از طرفی در چنین محیطی؛ شرط لازم و ضروری برای بقا و توسعه سازمان ها، ایجاد بستر مناسب و منعطف در اتخاذ چشم اندازها، اهداف و استراتژی ها، فرآیندها، نگرش ها، فناوری ها و ارزش های سازمان می باشد؛ تا در نهایت هدف غایی سازمان ها و داشتن سازمانی چابک در تولید و ارائه خدمات محقق گردد. در واقع برای کسب برتری در میدان پر آشوب رقابت تجاری، سازمان ها باید از ابزارهای «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک» استفاده نمایند. تصمیمات در مورد اجرای استراتژی های سازمان و پایداری آن ها، از تصمیمات سطح بالا و مربوط به لایه مدیریت ارشد سازمان می باشد و از طریق آنها به لایه های پایین مدیریتی تسری می کند. استراتژی ها به عنوان قسمتی از برنامه کلان سازمان شناسایی می شوند و طی مطالعات بسیاری که صورت گرفته است، به خوبی شناسایی و دسته بندی شده اند (قشمی، ۱۳۸۴). سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان های بزرگ چند محصوله عبارتند از: ۱) استراتژی بنگاه ۲) استراتژی سطح کسب و کار ۳) استراتژی کارکردی. استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

پردازنـد (سـلاتر و السـون ، ۲۰۰۰). دو چارچـوب رایج و حاکـم بـرای اسـتراتژی هـای کسـب و کار عبارتنـد از: گونـه شناسـی مایلـز و اسـنو کـه تمرکـز دارد بـر نـرخ تمایـل بـه تغییر محصـول- بـازار و گونه شناسـی پورتـر کـه تمرکـز بـر مشـتریان و رقبـا دارد. «واکـر و روکـرت» (۱۹۸۷) نشـان دادنـد کـه اگرچـه هـر یـک از دو گونه شناسـی فـوق دارای نقـاط قوت هسـتند (به عنـوان مثـال، پورتـر تمرکـز بر محیـط خارجـی دارد و «مایلـز و اسـنو» تمرکـز بر محیـط داخلی دارنـد)، ولی دارای محدودیت هایـی نیـز هسـتند؛ لـذا هیـچ یـک از ایـن دو روش به-تنهایـی کافی نیسـت. نتایـج پژوهش هـای آن هـا و محققیـن بعـد از آن هـا؛ چهارگونـه اصلـی اسـتراتژی هـای کسـب و کار را نشـان می دهد: فرصـت طلبـان ، تحلیـل گـران ، مدافعـان تمایز طلب و مدافعـان کـم هزینـه (رضوانـی و همـکاران، ۱۳۹۱؛ باقـری و اصغـری، ۱۳۹۲).

بـا توجـه بـه ضـرورت چابکـی سـازمان ها در محیـط کسـب و کار امـروزی؛ و بـا نظـر بـه اهمیـت اسـتراتژی های سـازمانی در پیشـبرد اهـداف سـازمان؛ در ایـن تحقیـق درصـدد بررسـی مهـم تریـن گونـه شناسـی اسـتراتژی های کسـب و کار بر چابک سـازی اداره کل راه و شهرسـازی اسـتان خوزسـتان برآمدیـم. در واقـع سـازمان راه و شهرسـازی بـا توجـه بـه وظیفه خطیـر خود در زمینـه های مختلف اقتصـادی، عمرانی و دفـاع ملـی، نیـاز بـه اتخـاذ و اعمـال سیاسـت هـا، راهبردهـا و تنظیـم برنامـه هـای جامـع و هماهنگ در جهـت دسـتیابی به اهـداف سـازمانی و پاسـخگویی به نیازهـا دارد. لذا انتخاب بهترین اسـتراتژی های کسـب و کار مـی توانـد گام مهمی در حرکت به سـمت چابکی و توسـعه عملکـرد ایـن سـازمان باشـد.

استراتژی های کسب و کار

اسـتراتژی کسـب و کار معمولاً در سـطح محصولات یا واحـد تجـاری اسـتراتژیک اجـرا می شـود و بـر بهبـود موقعیـت رقابتـی کالاهـا و خدمـات شـرکت در یـک صنعـت خـاص یـا یـک بخـش از بـازار خـاص تأکیـد دارد (رضوانـی و سـهامخدم، ۱۳۹۱). «واکـر و روکرت» (۱۹۸۷) نشـان دادنـد کـه بـر خـلاف پژوهـش هایـی کـه دوگونـه شناسـی مذکـور (مایلـز و اسـنو، و پورتر) را تقویـت کردنـد، هیچ یـک از ایـن دو روش به تنهایی کامل نیسـت، و هر یک از دو گونه شناسـی فوق دارای نقـاط قوت هسـتند (به عنـوان مثـال، پورتـر تمرکز بر محیـط خارجـی دارد و مایلـز و اسـنو تمرکـز بر محیط داخلـی دارنـد) ولی دارای محدودیت هایی نیز هسـتند (بـه عنوان مثـال، منفعـلان از هیـچ اسـتراتژی رقابتی پیـروی نمی کنند و اسـتراتژی تعریف شـده مشـخصی ندارنـد). بنابرایـن هیـچ یـک از آن ها بـه تنهایی کافی نیسـت. مثـلا یـک واحـد فعالیـت مدافـع، مـی تواند از انـواع روش هـای رقابتـی بـرای پشـتیبانی و دفـاع از موقعیـت بـازار خود اسـتفاده کنـد، از روش هایی چون حداقـل کـردن هزینـه ها یـا متمایز کردن خـود از رقبا از حیـث کیفیـت یـا خدمـات. پژوهشـگران دیگری نیز بـه نقـد و بررسـی و تلفیـق دو گونـه شناسـی پورتر، و مایلز و اسـنو در سـطح اسـتراتژی سـطح کسـب و کار پرداختنـد، کـه نتایـج پژوهـش هـای آن هـا چهارگونه اصلـی اسـتراتژی کسـب و کار را نشـان مـی دهنـد: فرصـت جـو، تحلیـل گـر، مدافـع کـم هزینـه، و مدافع تمایـز طلب.

- **فرصت طلبان:** این کسـب و کارها غالبـا اولین وارد شـونده بـه بازار همـراه با محصـول جدیـد و خدمت نو می باشـند. آن ها در وارد شـدن به بخش هایی از بازار جدیـد کـه در آن جـا یـک فرصـت ظاهر شـده اسـت، درنـگ نمـی کنند. محـور کار آن ها عرضـه محصولاتی اسـت که سـطح عملکرد را بهبود می بخشـد. از آن جا کـه این کسـب و کارها مـی خواهند اولین وارد شـونده در بـازار باشـند، همـواره بـه محیط خارج توجه داشـته و بـه دنبـال نیازهـای تأمین نشـده مشـتریان، تغییرات بوجـود آمـده در سـلیقه هـا و علایـق آن هـا و فرصـت هـای بوجـود آمده در بازار هسـتند و قبل از وارد شـدن سـایر رقبا بر نیروهـای بازار کنترل شـدیدی می توانند داشـته باشـند. آن هـا همواره بـه نیازهای نـو، بازارهای جدیـد و مشـتریان جدید توجـه دارند.

-**تحلیلگـران:** ایـن کسـب و کارهـا بـه نـدرت بـه

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

عنـوان اولیـن وارد شـوندگان بـا محصولات یـا خدمات جدیـد در بخـش هـای پدیدار شـده بـازار هسـتند. آن هـا فعالیـت هـای بـازار را تحـت پوشـش دائـم قـرار مـی دهنـد و بـه عنـوان اولیـن پیـروان بـا اسـتراتژی هـدف گیـری بهتـر، مزایـای بیـش تر بـرای مشـتریان و یـا هزینـه هـای کل پاییـن تـر وارد بـازار می شـوند. تحلیـل گـران موفقیت هـای رقبـای دیگـر در بـازار را الگـو قـرار می دهند و خودشـان را برای رسـیدن به آن موفقیت هـا مجهـز مـی کننـد.

- **مدافعـان تمایـز طلب:** ایـن کسـب و کارها تلاش مـی کننـد تـا یـک قلمـرو نسـبتا ثابـت را از طریـق محافظـت شـدید از موقعیـت محصول-بـازار خـود نگهـداری نماینـد. آن هـا به نـدرت در عرضـه محصول یـا خدمـت جدیـد پیـش قـدم هسـتند، در عـوض، بـر عرضـه محصـول یـا خدمـت بـا کیفیـت برتـر تمرکـز می کننـد. قیمت هـای آن هـا نوعـاً بالاتـر از میانگیـن صنعـت می باشـد. آن هـا همـواره توجـه بـه داخـل قلمروهـای انتخـاب شـده دارنـد و سـعی مـی کننـد با کیفیـت برتـر آن را حفـظ کننـد.

- **مدافعـان کـم هزینه:** ایـن کسـب و کارهـا تلاش می کننـد تـا یـک قلمـرو نسـبتاً باثبـات از طریـق محافظـت شـدید از موقعیـت محصول-بـازار خـود نگهـداری نماینـد. آن هـا به نـدرت در عرضـه محصول یـا خدمـت جدیـد پیـش قـدم هسـتند، در عـوض، بـر کارایـی تولیـد محصـول تـا آنجایـی کـه امـکان دارد متمرکزنـد. آن هـا بـر افزایـش سـهم بـازار در بازارهای فعلـی از طریق عرضـه محصولاتی با بهتریـن قیمت ها تمرکـز دارنـد، مدافعان کـم هزینه بـرای کاهش هزینه هـای تولیـد، بیـش تریـن کنتـرل را بـر فرآیندهـای سـازمانی اتخـاذ می نماینـد (رضوانـی و سـهامخدم، ۱۳۹۱؛ اعرابـی و رضوانـی، ۱۳۸۶).

چابکی سازمانی

چابکـی سـازمانی نیازمنـد چابـک شـدن شـرکت در فراهم‌سـازی تکنولـوژی، کارمنـدان و مدیریـت خـود با زیرسـاخت‌های ارتباطـی در پاسـخگویی بـه تقاضاهای متغیـر مشـتری در محیـط متغیـر و نامعلـوم کسـب و کار می‌باشـد. بـه بیـان سـاده؛ توانایی شـرکت در تولید اطلاعـات مـورد نیـاز بـرای تصمیم‌گیـری مدیـران در محیـط آشـفته‌ی کسـب و کار می‌باشـد (زیـن و همـکاران ، ۲۰۰۵). چابکـی نشـان‌دهنده توانایـی شـرکت‌ها بـرای راه‌انـدازی اقدامـات رقابتـی اسـت بـه عبـارت دیگـر، پارادایمـی اسـت کـه بـرای فعالیـت در صحنـه تجـارت امـروز، برداشـت‌های ذهنـی جدیـدی را پیرامـون تولیـد، فروش، خرید، مشـتری، شـکل‌های مختلـف روابـط تجـاری، ارزیابـی عملکـرد کارکنـان و شـرکت هـا و... را فراهـم می‌سـازد. قابلیـت هـای چابکـی نیـاز بـرای تغییـر منابـع داخلـی و خارجـی را تشـخیص داده، آن تغییـرات را بـه صورت مـداوم انجام مـی دهـد و عملکـرد را بالاتـر از حـد وسـط حفظ می کنـد. مشـخصه نهایـی- عملکـرد پایـدار بالاتـر از حـد وسـط- عامـل ناگزیر چابکی اسـت. شـرکت‌های زیادی قادرنـد عملکردشـان را بالاتـر از حد متوسـط در کوتاه مـدت بـه پیـش برنـد اما مسـئله واقعـی این اسـت که بـه صـورت پایـدار آن را در هماهنگـی بـا سـاختارها، فرایندهـا و سیسـتم هـا حفـظ کننـد (وورلـی و لاولـر ، ۲۰۱۰). سـازمان هـا تولیـدی و خدماتـی امـروزی که در محیطـی بسـیار پویا در حال انجام فعالیت هسـتند، وظیفـه بسـیار سـنگینی را در راسـتای پاسـخگویی بـه نیازهـای مشـتریان در جهـت ایجـاد رویکـرد کیفیت مـداری و یـا ارائـه خدمـات منطبق بـا نیازهای جامعـه بـر عهده دارنـد. از طرف دیگر، بـه دلیل ماهیت فعالیـت سـازمان ها و محیـط پویای آن ها که به سـبب رفتـار انسـانی همـواره با عـدم اطمینـان همراه اسـت، توانایی سـازمان نسـبت به دریافت سـریع نیازمندی ها و تغییـرات در نیازهای مشـتریان و پاسـخگویی سـریع در راسـتای افزایـش قابلیـت انعطاف پذیـری سـازمانی نقـش بسـیار عمـده‌ای را در افزایش رضایت مشـتریان سـازمان ایفـا می کنـد. از ایـن رو می تـوان گفـت، یکی از ضرورت هـای سـازمان هـای کنونی، ایجاد سـازمانی چابـک به همـراه کارکنانی چابک برای پـرورش نیروی متخصـص تـوأم بـا ویژگی چابکی اسـت کـه در محیط فعالیـت بـه همـراه مخاطـرات گسـترده و یا بـه عبارت

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

دیگـر، عـدم اطمینان بالا، بتواند به سـرعت بـه نیازها و تغییـرات پاسـخگو باشـد (آقایـی و آقایـی، ۱۳۹۳).

رابطه ی اسـتراتژی هـای کسـب و کار و چابکی سازمانی

اخیراً چابکی سـازمانی بـه عنوان توانایی سـازمان برای رقابـت در محیـط کسـب و کار توجه زیـادی را به خود جلـب کـرده اسـت (لـی و همـکاران ، ۲۰۰۸). چابکـی می‌توانـد پیـروزی و موفقیـت در کسـب سـود و جذب مشـتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشـته باشـد. برای پاسـخ مؤثر بـه نیازمندی‌های متغیـر، چابکی باید در تمام مناطق وظیفه‌ای سـازمان وجود داشـته باشـد. بنابرایـن، ارتقای سـطح چابکی نیازمنـد انعطاف‌پذیری و حساسـیت در اسـتراتژی‌ها، فن‌آوری‌هـا، نظام‌هـا و منابع انسـانی می‌باشـد (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از نقطـه نظـر شـریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، سـازمان‌ها باید قـادر بـه غلبـه بـر چالش‌هـای غیرمنتظـره بـه منظور مقابلـه بـا تهدیـدات بی‌سـابقه‌ی محیـط و دسـتیابی بـه مزیـت و سـود ناشـی از آن بـه عنـوان عامـل رشـد باشـند. بنابرایـن چابکـی هـم توانایـی شناسـایی فرصت‌هایـی بـرای فعالیت‌هـای رقابتـی و هـم شـروع فعالیت‌هـای مناسـب می‌باشـد (احمـدی ، ۲۰۱۱). در واقـع سـازمان های چابـک به آسـانی می‌تواننـد تغییر قابـل توجهـی را در تمرکـز، تنـوع بخشـی و نوسـازی کسـب و کار خـود بـرای تسـریع در رسـیدن بـه یـک هـدف مخصـوص ایجـاد کنند؛ بـه گونه ای کـه این امر بتوانـد فرصـت های گرانبهایـی را برای سـازمان بوجود آورد. ایـن سـازمان هـا قادر بـه پیش دسـتی در رقابت هسـتند و کلید ایـن امر، ایجاد یک برنامـه ی راهبردی اسـت کـه نقشـه وسـیعی از توانایـی هـا، قابلیـت ها، و مهـارت هـای اصلـی سـازمان را نمایـان مـی سـازد؛ به ایـن صـورت کـه هـر بخـش خـط مشـی گـذاری برای افزایـش چابکـی سـازمان، راهبردهـای خـاص خـود را تعییـن می کنـد (جعفرنـژاد و شـهائی، ۱۳۸۶، ص ۵۳ و ۱۱۲). تـوان آینـده نگری، شناسـایی محیـط و برنامه ریـزی اثربخش جهت موفقیت در آینـده، در گروی دارا بـودن تفکـر اسـتراتژیک اسـت. این کـه چـرا بعضی از شـرکت هـای بزرگ و موفـق در مدت زمـان کوتاهی با از دسـت دادن سـهم بزرگـی از بـازار خود بـه موقعیتی معمولـی و حتـی تأسـف بـار تنزل یافتـه انـد و این که چـرا برخـی شـرکت های کوچـک و گمنـام یکبـاره به جایـگاه ممتـازی در صحنـه رقابـت بین الملل رسـیده انـد، بدین علت اسـت که متخصصان علـم مدیریت، آن را در مفهومـی بـه نام اسـتراژی و مدیریت اسـتراتژیک جسـتجو می کننـد (عربشـاهی، ۱۳۸۷). یـک راهبرد یـا اسـتراتژی، برنامـه ای جامـع و همه جانبه اسـت که چگونگی دسـتیابی سـازمان ها به هدف هـا و مأموریت هایشـان را نشـان می دهد. اسـتراتژی های سـازمانی با تصمیماتـی سـروکار دارنـد کـه ماهیـت آن هـا طوری اسـت کـه کل شـرکت را دربرمی گیرد و بـه این ترتیب بـه توصیـف جهـت گیـری کلان شـرکت در راسـتای نگـرش کلـی آن بـه رشـد و مدیریت انواع کسـب و کار مـی پـردازد (رضوانـی، ۱۳۸۹، ص ۱۹ و ۲۹).

از جملـه تحقیقاتـی کـه در ایـن زمینـه انجـام گرفتـه اسـت؛ دوز و کاسـنونن (۲۰۱۰) و بـر اهمیـت و نقـش تصمیمـات اسـتراتژیک در ایجاد سـازمان هـای چابک تأکیـد کردنـد، و بیـان کردنـد، از طریـق پـرورش هدفمندتـر و اسـتراتژیک تـر فعالیـت ها، کسـب و کار موجـود در جهـت دسـتیابی بـه چابکـی اسـتراتژیک حرکـت مـی کنـد (دوز و کاسـتونن، ۲۰۱۰).

انـدرو و همـکاران (۲۰۰۶) نشـان دادنـد کـه ابعـاد محتوایـی اسـتراتژی بـر عملکرد سـازمان تأثیـر مثبت دارد (انـدرو و همـکاران، ۲۰۰۶). هـاواکا و همـکاران (۲۰۰۱) در بررسـی کاربـرد اسـتراتژی های عـام پورتر (در سـه زمینـه ی رهبـری، هزینـه، تمایـز و تمرکز) بر عملکرد شـرکت ها نشـان دادنـد که اسـتراتژی رقابتی کسـب و کار منتخـب بر عملکـرد تأثیر بسـزایی دارد و سـازمان هایـی که اسـتراتژی میانه را دنبـال می کنند؛ نسـبت به آن هایی که تنها روی یکی از اسـتراتژی های سـه گانه متمرکز شـده اند، بـه مراتب عملکـرد بهتری خواهند داشـت (هاواکا و همـکاران، ۲۰۰۱). گوردون و سـوهال (۲۰۰۱) نشـان دادنـد کـه تمایز بیـن بهترین هـا و بدتریـن هـا در عملکـرد ناشـی از تأکیـد آن هـا

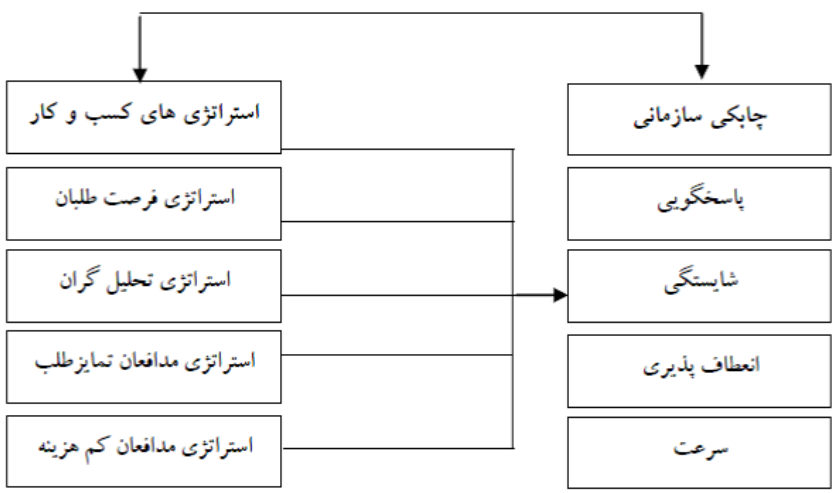
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

بـر انـواع متمایـزی از اقدامـات مطـرح شـده در بحـث اسـتراتژی تولید می باشـد؛ بـه عبارت دیگر اسـتراتژی از جنبـه ی اقدامـات تأثیر قابل ملاحظـه ای بر عملکرد دارد (گـوردون و سـوهال، ۲۰۰۱). هـو (۱۹۹۶) بیـان کردنـد، انتخـاب اسـتراتژی تجـاری متناسـب بـا عـدم اطمینـان موجـود در محیـط بـه همراه سـطح مطلوب ریسـک پذیـری مدیریـت، باعـث افزایـش سـودآوری و رشـد شـرکت هـا مـی شـود (هـو، ۱۹۹۶). راماسـوامی و همـکاران (۱۹۹۴) بیـان کردنـد، تدابیر اسـتراتژیک بـر میـزان سـوددهی و عملکـرد شـرکت اثرگذارنـد (راماسـوامی و همـکاران، ۱۹۹۴). نتایـج تحقیق زارعی متیـن و همـکاران (۱۳۸۹) نشـان داد کـه اسـتراتژی کسـب و کار نقـش تعییـن کننـده ای در عملکـرد سـازمانی دارد و ابعـاد آینـده نگری، تحلیلـی و تدافعی رابطـه مثبـت و معنـاداری بـا عملکـرد سـازمانی دارند (زارعـی متیـن و همـکاران، ۱۳۸۹). نتایج تحقیق نایب زاده (۱۳۸۸) نشـان داد کـه سـازگاری میان اسـتراتژی هـا بر عملکرد شـرکت تأثیـر مطلوبی دارد (نایـب زاده، ۱۳۸۸). مظلومـی و همـکاران (۱۳۸۹) بیـان کردند که ایجـاد درک صحیحـی از رابطـه ی بین اسـتراتژی های مـورد اسـتفاده ی سـازمان هـا و عملکرد سـازمانی می توانـد شـناختی دقیـق جهـت تصمیـم گیـری مدیران ایجـاد نمایـد. و نتایـج تحقیـق شـان نشـان داد کـه از میـان اسـتراتژی هـای تعییـن شـده، اسـتراتژی تمایز، عملکـرد بهتـری را بـه دنبـال داشـته اسـت (مظلومـی و همـکاران، ۱۳۸۹). هاشـمی (۱۳۸۶) بیـان کـرد؛ بنگاه هـای کارآفرین به شـرط در اختیار داشـتن منابع مالـی کافـی و وجود تقاضا در بـازار در دوره آغازین عمر خـود رویکـردی آینـده نگرانـه را در پیـش مـی گیرند، امـا پیچیده شـدن تدریجی بنـگاه، و ورود رقبـا به بازار، آن هـا را بـه تدریـج بـه سـمت رویکـرد تحلیـل گرانـه سـوق مـی دهـد (هاشـمی، ۱۳۸۶). اعرابـی و رضوانـی (۱۳۸۶) بیـان کردنـد کـه بین اسـتراتژی مرحلـه ورود بـه بـازار بـا اسـتراتژی فرصت‌جـو، اسـتراتژی بـازار درحـال رشـد بـا اسـتراتژی تحلیل‌گـر، اسـتراتژی بازار بالـغ با اسـتراتژی مدافـع تمایزطلـب و اسـتراتژی بازار در حـال افـول بـا اسـتراتژی مدافع کم‌هزینـه بر مبنای نقـاط مرجـع اسـتراتژیک هماهنگـی وجـود دارد و در ایـن حالـت عملکـرد بهتری نسـبت بـه سـایر حالت‌ها مشـاهده می‌شـود (اعرابـی و رضوانـی، ۱۳۸۶).

بـر ایـن اسـاس می تـوان فرضیـه هـای زیـر را در نظر گرفت:

فرضیـه اصلـی: اسـتراتژی های کسـب و کار بـر چابکی سـازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسـازی اسـتان خوزسـتان تأثیر مثبـت و معنـاداری دارد.

فرضیـه فرعی ۱: اسـتراتژی فرصت طلبـان بر چابکی سـازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسـازی اسـتان خوزسـتان تأثیـر مثبت و معنـاداری دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق؛ ماخذ: برگرفته از ادبیات تحقیق.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

فرضیه فرعی ۲: استراتژی تحلیل گران بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۳: استراتژی مدافعان تمایزطلب بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۴: استراتژی مدافعان کم هزینه بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق و تئوری های ارائه شده، مدل مفهومی زیر برای بررسی تأثیر استراتژی های کسب و کار (بر اساس گونه شناسی واکر و روکرت، ۱۹۸۷؛ و سایر محققین (شورتل و زاجاک، ۱۹۹۰؛ اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۰؛ دساربو و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسلاتر و اولسون و هالت، ۲۰۰۹)(بر چابکی سازمانی (بر اساس مدل شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹) در نظر گرفته شده است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی، و بر حسب نحوهٔ گردآوری دادهها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید؛ و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علّی و به طور مشخص مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان (با مدرک کارشناسی و بالاتر) ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان بالغ بر ۳۴۲ نفر تشکیل می دهد؛ که از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند. سؤالات عمومی شامل پرسش‌هایی راجع به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه است. سؤالات تخصصی نیز در قالب دو پرسشنامه استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی ارائه شده‌اند. پرسشنامه چابکی سازمانی، بر اساس پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)، شامل ۴ مؤلفه؛ پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت؛ می باشد؛ و بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه بندی شده است. پرسشنامه استراتژی های کسب و کار محقق ساخته و برگرفته از مدل استراتژی های کسب و کار با چهار بعد (استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیلگران، استراتژی مدافعان تمایز طلب، استراتژی مدافعان کم هزینه) می باشد. به طور کلی این ابزار دارای ۱۳ گویه می باشد و بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه-بندی شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است. ضریب آلفای کرونباخ استراتژی های کسب و کار ۹۵۰. درصد و چابکی سازمانی ۹۵۹. درصد بدست آمد که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۱) مشاهده می‌شود که هر دو مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند.

یافته های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدلهای اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL پرداخته می‌شود.

مدل اندازه گیری

در مدلسازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	χ۲	Df	df/χ۲	ρ-value	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
مدل استراتژی های کسب و کار	مرتبه دوم	۴۵۹,۷۷	۱۷۱	۲,۶۸	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۶۵	%۹۰	%۸۹	%۹۸	%۹۵	%۹۸
مدل چابکی سازمانی	مرتبه اول	۴۶۵,۰۹	۱۷۲	۲,۷۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۵۴	%۹۱	%۹۰	%۹۷	۹۴۷	۹۶۷

در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

همان طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازهگیری استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدلهای مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است. همچنین به منظور شناخت بیشتر متغیرهای تحقیق؛ میانگین و انحراف معیار سازه‌های استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۲). همان‌طور که مشاهده می‌شود کلیه متغیرهای تحقیق به غیر از مدافعان تمایز طلب (وضعیت متوسط) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در این میان چابکی سازمانی نسبت به استراتژی های کسب و کار نمره ی بیشتری را کسب کرده و از میان مؤلفه های تحقیق، شایستگی بیشترین نمره را کسب کرده است.

مدل ساختاری

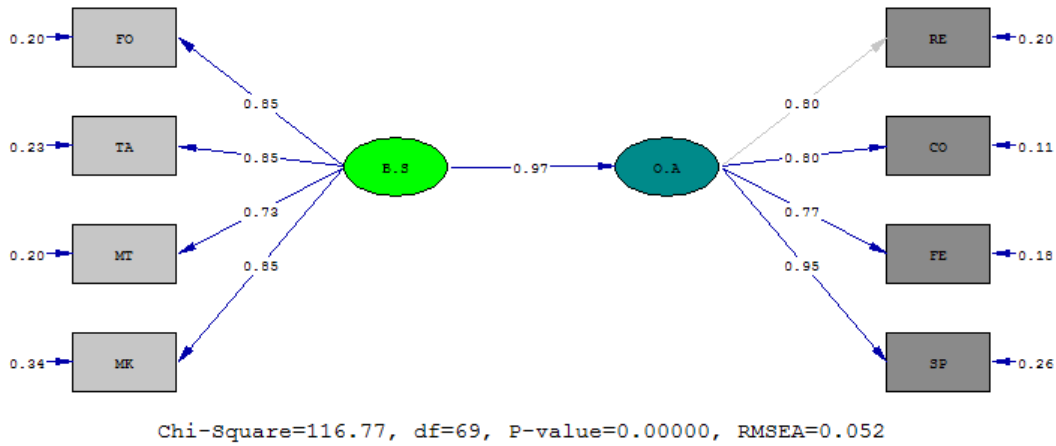
به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است (df۲χ/=۱,۶۸؛ RMSEA=۰,۰۵۲؛ GFI=۰,۹۲؛ AGFI=۰,۹۱؛ NFI=۰,۹۶؛ NNFI=۰,۹۹؛ CFI=۰,۹۹). به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد (β=۰,۹۷؛ t=۱۴,۱۶). بنابراین فرض صفر رد می شود و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می گردد.

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است (df۲χ/=۲/۶۶؛ RMSEA=۰/۰۶۹؛ GFI=۰/۹۱؛ AGFI=۰/۹۰؛ NFI=۰/۹۵؛ NNFI=۰/۹۶؛ CFI=۰/۹۷). به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که استراتژی های کسب و کار شامل استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیل گران، استراتژی مدافعان تمایزطلب و استراتژی مدافعان کم هزینه تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان دارند. بنابراین فرض صفر رد می شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می گردند. با این حال در این میان استراتژی فرصت طلبان بیشترین تاثیر را بر چابکی سازمانی داشته (β=۰,۶۲؛ t=۶,۰۲) و کمترین نقش را نیز استراتژی مدافعان کم هزینه دارد (β=۰,۳۴؛ t=۲,۷۶).

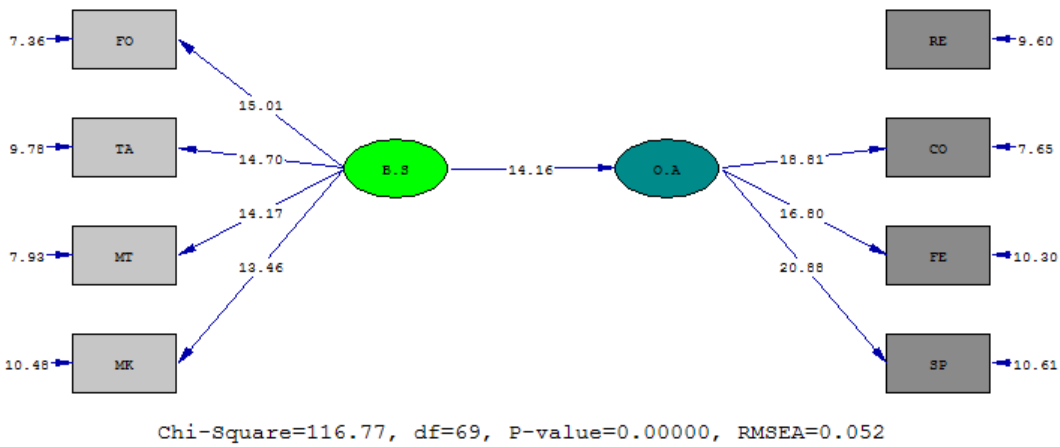
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	میانگین	انحراف معیار	متغیر وابسته	میانگین	انحراف معیار
فرصت طلبان	۳,۱۹۰۹	۰,۹۵۹۹۸	پاسخگویی	۳,۳۱۸۷	۰,۹۱۵۶۱
تحلیل گران	۳,۲۰۶۰	۰,۹۸۴۸۹	شایستگی	۳,۴۷۶۵	۰,۸۶۴۱۲
مدافعان تمایزطلب	۳,۰۶۹۶	۰,۸۵۱۱۲	انعطاف پذیری	۳,۱۵۹۳	۰,۸۷۵۵۶
مدافعان کم هزینه	۳,۲۹۶۷	۱,۰۳۱۲	سرعت	۳,۳۶۶۳	۱,۰۶۹۱۹
استراتژی های کسب و کار	۳,۱۹۰۸	۰,۸۶۲۹۹	چابکی سازمانی	۳,۳۳۰۲	۰,۸۶۵۵۵



نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

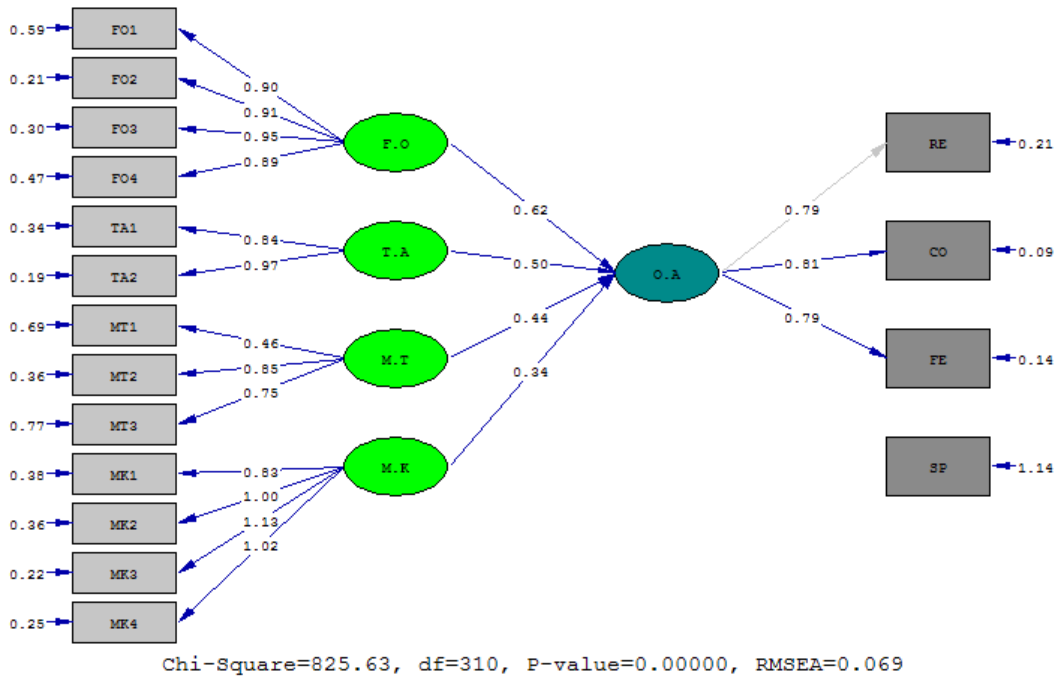


نمودار ۳. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

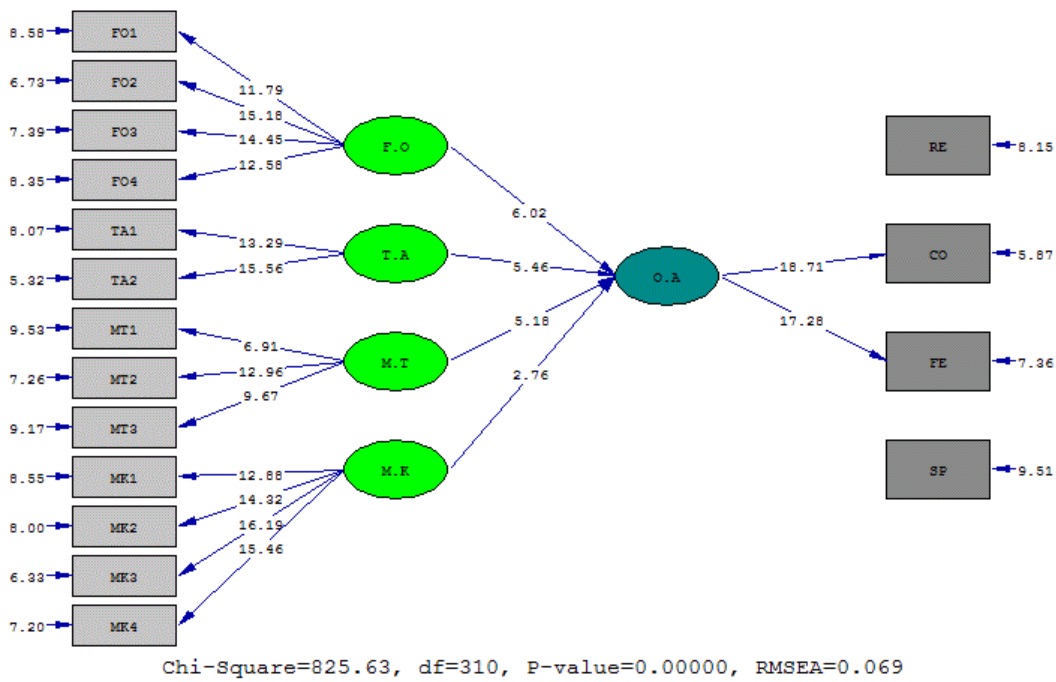
نتیجه گیری و جمعبندی

اندیشه و تفکر استراتژیک، ضرورت انکارناپذیر مدیریت هزاره سوم میلادی به شمار می رود. تحولات شگرف و دائمی درحال تغییر همه عرصه های تجاری و اقتصادی، مبین داشتن تفکر استراتژیک است. با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت های سازمان در درازمدت بهتر می توان برنامه های سازمانی را به ثمر رساند. همچنین سازمان بهتر کار می کند و نسبت به محیط واکنش مناسب تری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]



نمودار ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۵. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

نشـان مـی دهـد. بـه کمک ایـن برنامـه ریـزی مدیران جهـت گیـری هـای خـود را در آینده مشـخص کرده و سـازمان را در مقابـل تغییـرات و تحـولات آینده مجهز مـی کننـد. داشـتن این شـیوه تفکـر و برنامـه ریزی به مدیـران کمـک می کند تـا تصویر روشـنی از سـازمان و هـدف هـای آن بدسـت آورند و فعالیت های سـازمان را تحـت یـک برنامه واحـد هماهنگ کننـد. بنابراین در ایـن پژوهـش بـا هدف توسـعۀ اسـتراتژی های کسـب و کار در چابکـی ادارات اداره کل راه و شهرسـازی اسـتان خوزسـتان، بـه بررسـی تأثیـر اسـتراتژی هـای کسـب و کار بـر چابکـی سـازمانی برآمدیـم. بـرای این منظـور از مدل‌یابـی معـادلات سـاختاری بـرای آزمون فرضیه‌هـای پژوهـش اسـتفاده کردیـم. نتیجـه آزمـون فرضیه‌هـای پژوهـش نشـان داد کـه اسـتراتژی هـای کسـب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر توسـعه قابلیت هـای چابکـی سـازمانی دارد. همچنیـن مؤلفـه هـای اسـتراتژی های کسـب و کار (اسـتراتژی فرصت طلبان، اسـتراتژی تحلیل گران، اسـتراتژی مدافعان تمایزطلب و اسـتراتژی مدافعـان کـم هزینـه) بر چابکی سـازمانی تأثیـر مثبـت و معنـادار دارنـد. از ایـن رو یافته‌هـای پژوهـش مـا را بـه چندیـن نتیجه‌گیـری مهـم مـی رساند:

• وضعیـت تهاجمی سـازمان در بهره بـرداری از فرصت هـای محیطـی و مرتبـط بـا پیشـرفت هـای شـرکت، عملکـرد چابـک سـازمان را بـه همـراه خواهد داشـت.

• تمایـل بـه جسـتجوی عمیـق ریشـه ی مشـکلات و ایجـاد بهتریـن گزینـه هـای ممکـن بـرای حـل آن مشـکلات، و اتخـاذ اسـتراتژی های متناسـب با محیط، انعطـاف پذیـری سـازمان در جهت نیل بـه چابکی را به همـراه خواهد داشـت.

• زمانـی کـه تغییـرات محیطـی انـدک اسـت، انتخاب اسـتراتژی مدافعـان تمایزطلب و اتخاذ تدابیر متناسـب بـا آن بـر عملکـرد و چابکـی سـازمان تأثیر گذار اسـت هـر چنـد که تأثیـر آن بر چابکی سـازمانی کـم خواهد بود.

• اتخـاذ اسـتراتژی مدافعـان کـم هزینـه در کنـار اسـتراتژی های دیگر و یا متناسـب با شـرایط سـازمان، چابکـی سـازمانی را در پیـش بینـی فرصـت ها نشـان مـی دهـد امـا اتخـاذ ایـن اسـتراتژی بـه تنهایـی تأثیر چندانـی بـر چابکی نـدارد.

از این رو سـازمان ها باید اسـتراتژی های متناسـب و همسـو با اهداف سـازمان را شناسـایی و پیاده سـازی نمایـد، زیـرا بهبود موقعیـت رقابتی از طریق اسـتراتژی هـای اثربخش، قابلیت های چابکی سـازمانی را توسـعه مـی دهد. برای رسـیدن به ایـن هدف پیشـنهادات زیر ارائـه می‌گردد:

* شناسـایی اسـتراتژی هایـی کـه همانند یـک نیروی پیـش برنـده جهـت دسـتیابی به مزیـت رقابتـی پایدار نقـش مهمی دارنـد؛ زیرا که برای تحقق و دسـتیابی به عملکـرد چابـک و اثربخش، انواع و اقسـام بسـیار زیاد و نامحـدودی اسـتراتژی هـای بالقـوه وجـود دارد، اما آن چـه از اهمیـت برخـودار اسـت، شناسـایی اسـتراتژی هـای اثربخش می باشـد.

* تناسـب و همسـویی اسـتراتژی های سـازمان با سایر اسـتراتژی هـا و نیازهـا و تقاضاهـای محیـط؛ زیـرا کـه راهبـرد موفـق راهبـردی اسـت کـه آنچـه که سـازمان مـی توانـد انجـام دهـد بـا نیازهـا و تقاضاهـای محیـط کاری خـود هـم راسـتا کند.

* اسـتراتژی‌های سـازمانی بایـد یکپارچـه و منسـجم باشـد و از اجزایـی تشـکیل شـده باشـد که بـا یکدیگر هماهنگ هسـتند و در تقویـت متقابل همدیگر مؤثرند.

* اسـتراتژی‌های سـازمانی بایـد بـه برنامه هـای عملی کـه الزمـات و مشـکلات اجـرا را پیـش بینـی می‌کنند، تبدیل شـدنی باشـد. هدف صرفـاً تدوین اسـتراتژی ها نیسـت بلکه آن چـه مهم تر از آن اسـت، اجرایی کردن راهبردهـای تدوین شـده می باشـد.

* بکارگیـری متخصصـان بـرای شناسـایی و تدویـن اسـتراتژی هـای اثربخـش. بـرای انتخـاب بهتریـن راهبردهـا همـواره بایـد از متخصصانـی ماهـر و باتجربه بـه منظـور ارزیابـی، شناسـایی و تدویـن راهبردهـای مؤثـر بهـره گرفـت، تـا در نتیجـه انتخـاب راهبـرد بـه روش کارسـاز انجـام گرفتـه و از نتایـج آن اطمینـان

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

حاصل شود.

* توانمندساختن و آگاه کردن کارکنان از برنامه های راهبردی، به منظور تطبیق و هماهنگی با تغییرات؛ به گونه ای که آن ها را برای شرایط آینده و اجرای مناسب نقش خود آماده کرده، آینده موردنظر را ممکن سازند و حتی آن را بسازند.

منابع

۱. آذر، ع.، و تیز رو. ع. (۱۳۸۷). نشریه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، مقاله با عنوان طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل سازی تفسیری- ساختاری، دروه ۲.

۲. آقایی، م. و آقایی، ر. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۳۹.

۳. اعرابی، م. و رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.

۴. باقری، م. و اصغری، ف. (۱۳۹۲). بررسی هماهنگی میان استراتژی های سطح کسب و کار و بازارگرایی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۱۹.

۵. جعفر نژاد، ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۶). چابکی سازمانی و تولید چابک، موسسه کتاب مهربان دانش ۱، تهران.

۶. خلیلی عراقی، مریم. اکبری مقدم، بیت ا...، و عطاءالهی، معصومه. (۱۳۸۸). اثر ریسک های محیط، استراتژی شرکت و ساختار سرمایه بر عملکرد شرکت ها در صنعت پتروشیمی، مجله مدیریت توسعه و تحول، سال اول، پیش شماره ۱، ص ۴۱-۴۷.

۷. خورشید، ص. و محفوظی موسوی، ح. (۱۳۸۹). مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان های تولیدی به چابک شدن با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه و رویکردی فازی، نشریه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، دوره ۲؛ شماره ۴.

۸. رضوانی، ح.ر. و سهامخدم، م. (۱۳۹۱). تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکت های پگاه فارس و شام)، فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۷.

۹. رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.

۱۰. زارعی متین، ح.، جام پر از می، م.، یزدانی، ح.ر.، و بیریایی، ه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹۷-۱۱۲.

۱۱. زنجیرچی، م. و حاتمی نسب، ح. و نجاتیان قاسمیه، م و فرهنگ نژاد، م. (۱۳۹۰)، تبیین الزامات چابکی کتابخانه ها بر مبنای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های عمومی شهرستان یزد، فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، دوره ۱۷، شماره ۱، صص ۷۱-۹۷.

۱۲. سهرابی، ر. (۱۳۸۸). مدلی عملیاتی برای ارزیابی و سنجش چابکی در زنجیره تأمین شرکت ملی نفت: مورد مطالعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، پایان نامه دکتری تخصصی رشته مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۳. عربشاهی، م. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها، هنر مدیریت، شماره ۴.

۱۴. قشمی، آ. (۱۳۸۴). استراتژی «چابکی رقابتی» یک استراتژی مکمل، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.

۱۵. نایب زاده، ش. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، ص ۱۱-۳۶.

۱۶. مظلومی، ن.، کفاش، م.ح.، و خسروی، م. (۱۳۹۱). شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

ی آن با عملکرد سـازمانی این شـرکت ها، پژوهشـنامه بیمـه (صنعـت بیمـه سـابق)، سـال بیسـت و هفتـم، شـماره ۱، شـماره مسلسـل ۱۰۵، ص ۱-۲۴.

۱۷. Ahmadi, F. (۲۰۱۱). Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Agility And Performance, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No. 1, Pp. 618-627.

18. Almahamid, S & Awward, A. & Mcadams, A. (2010). Effects Of Organizational Agility And Knowledge Sharing On Competitive Advantage: An Empirical Study In Jordan, International Journal of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1, pp. 387- 579.

19. Andrews, R., Boyne, G.A., and Walker, R.M. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis, Public Administration Review January, pp. 52-63.

20. Doz. Y.L. and Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility, Long Range Planning 43, 370-382.

21. Havacka, S. & Bacharova, L. & Rusnakova, V. & Wagner, R., (2001), Performance Implications Of Porter's Generic Strategies In Slovak Hospitals, Journal Of Management In Medicine, Vol 15, Issue 1, Pp 44-66.

22. Ho, C.F (1996), A Contingency Theoretical Model Of Manufacturing Strategy, International Journal Of Operations And Production Management, Vol 16, No 5, PP 74-98.

23. Huang, P.Y. & Ouyang, T.H. & Pan, S.L. & Chou, T.C. (2012).The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China, International Journal Of Information Management, Volume 32, Issue 3, Pages 294–298.

24. Lee, O.K. and Sambamurthy, V. and Lim, K. and Wei, K.K. (2008). IT-Enabled Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage, Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1249301 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1249301.

25. Ramaswamy, K., Thomas, A.S. and Litschert, R.J. (1994), Organizational Performance in a Regulated Environment: the Role of Strategic Orientation, Strategic Management Journal, V. 15, Issue. 1.

26. Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction, International Journal of Production Economics 62 (1-2), Pp. 7-22.

27. Slater S, Olson E. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. Strategic Management Journal 21(8): 813–829.

28. Tseng, Y.H. & Lin, C.T. (2011). Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities And Providers, Information Sciences, 181, Pp. 3693-3708.

29. Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (2010). Agility And Organization Design: A Diagnostic Framework, Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 2, Pp. 194–204.

30. Zain, M. & Rose, R. Ch & Abdullah, I & Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance And Organizational Agility In Malaysia, Information & Management, 42, (829-839).

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-13]