

## عنوان مقاله: مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان

صدیقه خورشید<sup>۱</sup> - مریم همتی<sup>۲</sup>

دریافت: ۹۱/۱/۲۵

پذیرش: ۹۱/۵/۴

مقاله برای اصلاح به مدت سه ماه و ۱۶ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

هدف این پژوهش، مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در بین صنایع تولیدی شهر سمنان است. این مطالعه به شیوه توصیفی، پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان صنایع گچ‌سازی، قطعه‌سازی خودرو، کاشی‌سازی، نساجی و شیمیایی شهر سمنان تشکیل دادند. بر طبق روش نمونه‌برداری در دسترس، در مجموع ۶۵ نفر از مدیران و کارشناسان این صنایع، نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد و با استفاده از آزمون‌های آماری آنوای یک‌طرفه و تفاوت میانگین تک‌نمونه‌ای تحلیل شد. نتایج آزمون آنوای یک‌طرفه نشان داد که بین صنایع مورد مطالعه از جهت چابکی استراتژیک و ابعاد آن تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بر طبق نتایج آزمون LSD، میانگین امتیاز سطح چابکی همه صنایع مورد مطالعه همگن بوده و در یک دسته قرار گرفته‌اند و بین میانگین امتیازات ابعاد چابکی استراتژیک در صنعت قطعه‌سازی خودرو در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و صنعت شیمیایی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون تفاوت میانگین تک‌نمونه‌ای مستقل نشان داد که بین میانگین امتیاز بعد مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت گچ، میانگین امتیاز همه ابعاد چابکی استراتژیک به استثنای بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز و نیز چابکی استراتژیک در صنعت کاشی‌سازی، بعد فهم و درک قابلیت‌های بنیادین در صنعت نساجی، و ابعاد انتخاب اهداف استراتژیک و مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت شیمیایی و مقدار تی آزمون تک‌نمونه‌ای مستقل (T-value=3) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. درحالی‌که بین میانگین امتیاز سایر ابعاد، و سطح چابکی استراتژیک در صنایع مورد مطالعه و مقدار تی آزمون، تفاوت میانگین تک‌نمونه‌ای مستقل تفاوت معنی‌داری دیده می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی استراتژیک، بهبودپذیری استراتژیک، آشوب ساختار یافته، سیالی منابع، تعهد جمعی، صنایع تولیدی.

۱. عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)  
khorshidseddigheh@ymail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت حرفه‌ای بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

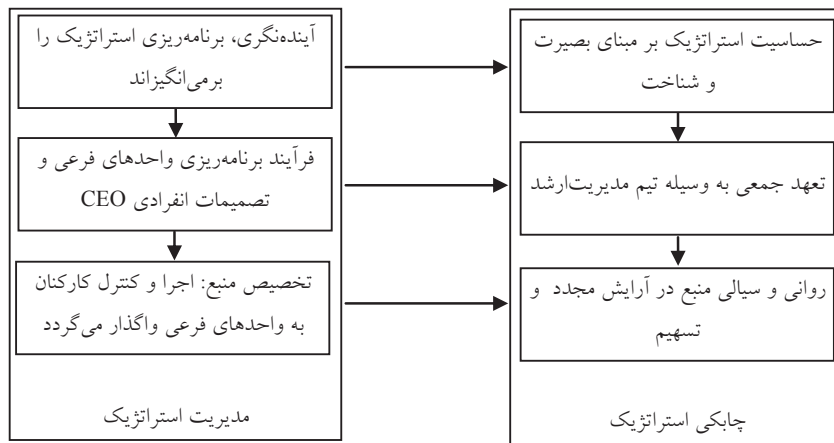
از دهه ۱۹۵۰، رویکردهای گوناگونی نسبت به مدیریت استراتژیک پدیدار شده است که به سازمان‌ها در تدوین و توسعه استراتژی کمک نموده‌اند. این رویکردها برای اقتصاد صنعتی و ویژگی‌های رقابتی آن مناسب بودند. در اقتصاد صنعتی، سازمان‌ها بر طبق استراتژی‌های تنظیم شده، قادر به تضمین یک موضع برتری رقابتی قوی برای سال‌های بسیاری بودند و وقتی که چنین موضع رقابتی تضمین می‌شد، سازمان‌ها از طریق فرآیند بهینه‌سازی یا صرفه‌جویی اقتصادی، ارزش ایجاد شده را به حداکثر می‌رساندند. بنابراین، سازمان‌هایی که از کارکرد خوب برخوردار بودند، فرآیند تولید خود را به وسیله کوتاه کردن زمان تولید، بهبود کیفیت محصولات نهایی، و کاهش تعداد کارکنان تخصیص‌یافته برای هر وظیفه‌ای بهینه می‌کردند. در واقع، ایجاد ارزش به قابلیت صنعتی سازمان و بودجه‌بندی سرمایه‌ای، دارایی‌های مالی و ملموس آن بستگی داشت (Davenport *et al.*, 2006)، اما با شروع عصر جدید که آن را عصر تغییر انقلابی - یعنی عصر اقتصاد نوآوری شبکه‌ای شده دانشی نامیده‌اند - سازمان‌ها با رقابت جهانی گسترده و فشرده، تغییر سریع بازارها، کاهش زمان انتظار، کاهش سیکل زندگی محصولات، تنوع و گوناگونی تقاضا، یورش فناوری‌های جدید، پیدایش مدل‌های جدید و گوناگون کسب و کار به علت رقابت جهانی، با افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان مواجه شده‌اند (Manufacturing Studies Biard, 1986; Bayus, 1994; Ismail *et al.*, 2006; Wiggins & Ruefli, 2005). آنها به واکنش سریع به تقاضاهای مشتری برای محصولات سفارشی و با کیفیت بالا و توانایی رقابت پایدار بستگی داشت (Skinner, 1969; Skinner, 1986; Hayes *et al.*, 1988; Doll & Vonderembse, 1991; Goldhar & Lei, 1991; McCutcheon *et al.*, 1994; Roth, 1996). به علاوه، مزیت رقابتی در این محیط بی‌ثبات و موقتی است و به نوآوری برای احیا، بازسازی مستمر و پیوسته مزیت رقابتی نیاز است (Swafford *et al.*, 2006). در این شرایط پیچیده و به سرعت در حال تغییر، از یک سو، نارسایی‌ها و ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت استراتژیک در برخورد با حلقه‌های گسسته و ناپیوسته موجود بین یک سازمان و محیطش آشکار گردیده است (Davenport *et al.*, 2006)، و از سوی دیگر به یک الگوی ذهنی استراتژیک، یعنی

چابکی استراتژیک نیاز است.

چابکی استراتژیک که به عنوان کلید موفقیت در این محیط شناخته شده است، درباره نوشوندگی و احیای استراتژیک است و به علت تغییرات سریع، احیا و بازسازی شرکت پدیدار می‌گردد که می‌تواند به طریقه واکنشی یا فوق فعالانه رخ دهد. اگر احیا و نوشوندگی به شکل فوق فعال رخ دهد، می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را بر مبنای چیزهای ناشناخته برای رقبا پی‌ریزی کند (San-tala, 2009). پس چابکی استراتژیک به معنای داشتن راهبرد و تاکید بر روی برنامه‌ریزی نیست، بلکه به معنای تاکید بر روی تفکر استراتژیک و یک چشم‌انداز روشن و واضح است. در واقع، چابکی استراتژیک بر مفهوم و معنی مشترک توسعه و اجرای استراتژی، و نه تفکیک و جدایی آنها تاکید دارد (Long, 2000).

دستیابی به چابکی استراتژیک مستلزم انجام چندین تغییر بنیادین در تفکر مدیریت استراتژیک سنتی است. الف) چابکی استراتژیک: به بصیرت و شناخت استراتژیک قوی، علاوه بر آینده‌نگری و دوراندیشی برتر، پیش‌بینی بهتر روندها و تغییرات مهم نسبت به رقبا نیاز دارد. بصیرت و شناخت استراتژیک به معنای توانایی شناسایی، تحلیل، مفهوم‌سازی و کاربرد موقعیت‌های استراتژیک پیچیده است و باید مکمل دوراندیشی و آینده‌نگری استراتژیک باشد، جایی که تغییرات سریع، پیچیده و نظام‌مند و مزیت استراتژیک، کوتاه‌مدت است (Doz & Kosonen, 2008a). ب) تعهد جمعی تیم مدیریت‌ارشد: تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و به سرعت در حال تغییر دشوار است، بدین علت که تصمیمات باید در یک محیط نامطمئن، با مخاطره بالا اتخاذ گردد (Swafford *et al.*, 2006)، علاوه بر اینکه به اقدام سریع در این محیط نیز نیاز است (Overby *et al.*, 2006). در واقع، سطوح متفاوت عدم اطمینان به رویکردهای متفاوت برای ایجاد تعهد استراتژیک نیاز دارد (Doz & Kosonen, 2008a). بنابراین شناسایی نیازمندی‌های تعهد استراتژیک یک موقعیت و انطباق به موقع با آن یک چالش به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، چالش‌های ایجاد شده به وسیله فشارهای محیط کسب و کار جاری (Turban *et al.*, 2008)، به تیم مدیریت‌ارشد متعهدی نیاز دارد که همدیگر را به عنوان یک تیم حمایت کنند. ج) آرایش سریع منابع به سمت فرصت‌های استراتژیک، کلیدی برای بهره‌مندی و انتفاع کامل از حساسیت استراتژیک و تعهد جمعی است (Doz & Kosonen, 2008a) و برای اتخاذ تصمیمات سریع در محیط‌های پیچیده کسب و کار لازم و ضروری است (Turban *et al.*, 2008). آرایش سریع منابع مستلزم شکل‌گیری یک رفتار و الگوی ذهنی توصیف شده به وسیله تسهیم منابع و استفاده فرآیندها از منابع ضروری است. در مجموع، انجام این سه تغییر انقلابی در تفکر مدیریت استراتژیک

سنتی موجب پدیدار شدن یک استراتژی سریع می‌شود که برای محیط‌های رقابتی امروزی مناسب یا لازم و ضروری است. شکل ۱، چالش‌های رویاروی سازمان‌ها برای دستیابی و حفظ چابکی استراتژیک را نشان می‌دهد.



شکل ۱: از مدیریت استراتژیک تا چابکی استراتژیک

ماخذ: Doz & Kosonen, 2008a

ایجاد چابکی استراتژیک در عصر اقتصاد نوآوری، چالشی است که بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها در انجام آن موفق نیستند و حتی برخی شرکت‌ها بعد از کسب آن، قادر به حفظ آن نمی‌باشند و با گذشت زمان، به علت تمرکز بیش از اندازه بر روی رشد و موفقیت، و فراموش کردن نیاز به چابک شدن، توانایی خود را از دست می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند که به طور مستمر از قابلیت چابکی استراتژیک خود به‌عنوان یک قابلیت پویا از طریق سنجش آن آگاه شوند. بدین علت که بر طبق رویکرد منبع‌مدار، یک منبع ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین به شمار می‌آید و به یک شرکت برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (Ojha, 2008). پس هدف این مقاله پژوهشی، مطالعه تطبیقی صنایع تولیدی شهر سمنان برحسب قابلیت چابکی استراتژیک است.

## مبانی نظری پژوهش

### مفهوم چابکی استراتژیک

از اواخر دهه ۱۹۹۰، مفهوم چابکی استراتژیک تحت عناوین مختلف توسط مولفان متعددی مورد مطالعه قرار گرفت (Brown & Eisenhardt, 1998; Hamel & Valikangas, 2003; Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008a, 2008b, 2008c, 2010) و وضع شده است. (Hamel & Valikangas (2003) و Doz & Kosonen (2008a) چابکی استراتژیک را توانایی اصلاح یا احیا و بازآفرینی پویای یک شرکت و استراتژی آن به هنگام تغییر محیط کسب و کارش تعریف می‌کنند. این توانایی به وسیله پیش‌بینی مستمر و مداوم علاوه بر اصلاح و تعدیل روندها و نیازهای مشتری بدون صرف نظر کردن و دست کشیدن از چشم‌انداز شرکت حاصل می‌گردد، و به‌عنوان ابزار بقای سازمان در بازارهای توصیف شده به وسیله رشد و وابستگی متقابل نظام‌مند و تغییر سریع شناخته شده است (Doz & Kosonen, 2008a).

Stratovation Consulting Inc. (2006) چابکی استراتژیک را توانایی یک شرکت برای تعدیل و اصلاح مسیرش بدون از دست دادن دیدرس چشم‌انداز بلندمدت آن تعریف می‌کند که برای اقتصاد جدید امروز مهم می‌باشد. به علاوه این موسسه، چابکی استراتژیک را یک فرآیند در حال پیشرفت برای یک سازمان جهت پیش‌بینی فعالانه تغییر و بهره‌برداری سریع برای مزیت رقابتی معنی‌دار تعریف می‌کند.

Dove (2001) و Dove (1996) چابکی جهت‌یافته از لحاظ استراتژیک را به‌عنوان مهارت مدیریت تغییر تعریف کرده است. مهارت، تغییر یک شایستگی است که به یک سازمان امکان می‌دهد دانش را به طریقه اثربخش به کار برد. یک سازمان ماهر در تغییر می‌تواند هشت بعد تغییر، یعنی خلق / حذف (برای مثال، یافتن شرکای بالقوه / انحلال شراکت)، افزودن / کسر کردن (تلفیق شرکای جدید با قابلیت منحصر به فرد در درون تیم موجود)، افزایش / ازدیاد (سرعت تدوین)، مهاجرت (تلفیق استراتژیک دقیق‌تر)، انبساط / انقباض (افزایش / کاهش کمیت تولید)، آرایش مجدد (تغییر مسئولیت‌پذیری شرکت)، تغییر‌پذیری (الحاق اضطراری CEO)، و اصلاح (اصلاح یک مساله در محصول) را به طریقه کارا اجرا کند. مهارت تغییر به سازمان‌ها در تحقق دو هدف کمک می‌کند: الف- تضمین کارایی و عملی بودن (مهارت تغییر واکنشی)؛ ب- دستیابی به رهبری بازار (مهارت تغییر فعالانه). خاطر نشان می‌گردد این مهارت به هر سازمانی امکان می‌دهد که دانش را به طریقه اثربخش مدیریت کند و به کار بندد (Dove, 1996; Dove, 2001). از این رو، چابکی

استراتژیک به عنوان یک قابلیت پویا پدیدار شده از استراتژی‌های تولید دانش نگریسته می‌شود که به سازمان‌ها کمک می‌کند از عهده مدیریت تغییر بهتر برآیند (Sambamurthy *et al.*, 2003). Roth (1996) چابکی را توانایی استفاده اهرمی و فزاینده از منابع گسترده زنجیره ارزش به وسیله فراهم کردن محصول مناسب با قیمت مناسب در هر جایی، به منظور ایجاد اقتصادها و صرفه‌جویی‌های دانشی تعریف می‌کند. اقتصادها و صرفه‌جویی‌های دانشی در این تعریف به توانایی سازمان در استفاده از هوش و فراست کسب و کار خود، در ترکیب با افراد ماهر و مجرب در حوزه فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد سازمانی اشاره دارند که به طور پیوسته و مستمر دانش جدید را کارا تر و اثربخش‌تر از رقبا شناسایی، جذب و بهره‌برداری می‌کنند. این نوع چابکی به سازمانی نیاز دارد که از مرزهای تولید به منظور توسعه عملیات روان و سیال فراتر برود. در واقع، چابکی استراتژیک به سازمانی نیاز دارد که از یک ماشین‌انگاران «ماشین‌های کاری» به یک «کارخانه دانش»، یعنی یک ارگانیک تبدیل شود. آن، سازمان یادگیرنده را تقویت می‌کند که دانش را به عنوان یک محصول مهم تولید کند. بر طبق این تعریف، دانش، مهمترین دارایی سازمان برای دستیابی به چابکی استراتژیک به شمار می‌آید که با رویکرد دانش‌بنیان نسبت به سازمان سازگار است. این رویکرد معتقد است که مهمترین و استراتژیک‌ترین منبع یک سازمان، پایگاه دانش آن می‌باشد (Grant, 1996).

یک تعریف سه بعدی از چابکی توسط Sambamurthy *et al.* (2003) ارائه شده است که با مفهوم چابکی استراتژیک دانش‌بنیان ارائه شده توسط Roth (1996) شباهت دارد. این تعریف از چابکی استراتژیک دربرگیرنده سه قابلیت مرتبط به هم است: چابکی مشتری؛ چابکی شراکتی؛ و چابکی عملیاتی. چابکی مشتری به معنی انتخاب و پذیرش مشتریان در کاوش و جستجو، و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای انجام نوآوری و اقدامات محرک‌آمیز رقابتی است. چابکی شراکتی به معنای استفاده اهرمی و فزاینده از دارایی‌ها، دانش و شایستگی‌های تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، و تولیدکنندگان قراردادی و پیمان‌ی، و فراهم‌کنندگان لجستیک‌ها از طریق ائتلاف‌ها، شرکت‌ها و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز مشترک است (Venkatraman & Henderson, 1998). چابکی عملیاتی، توانایی فرآیندهای کسب و کار سازمان‌ها برای تحقق سرعت، صحت و صرفه‌جویی هزینه‌ای در بهره‌برداری از فرصت‌ها برای انجام نوآوری‌ها و اقدام‌های رقابتی است (Ojha, 2008). بر طبق این تعریف از چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده‌اش می‌توان مشاهده کرد که منبع نخستین و اولیه چابکی، دانش سازمان است که توسط سازمان می‌تواند برای شناسایی فرصت‌ها و تعیین موضع خودش برای منتفع‌شدن از فرصت‌ها به طور فزاینده به کار برده شود. Long (2000) یک مقیاس چابکی استراتژیک تهیه کرده است که سه بعد چابکی استراتژیک

بیان شده در بالا را پوشش می‌دهد. مقیاس او شامل هفت بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز، دانش ارباب‌رجوع‌ها، فهمیدن قابلیت‌های بنیادین، انتخاب آماج و اهداف استراتژیک، مسئولیت‌پذیری مشترک، دانش رقبا و اقدام کردن است. (Ojha 2008) اعتقاد دارد که دو بعد دانش ارباب‌رجوع‌ها و دانش رقبا، شایستگی تیزحسی بازار<sup>۱</sup> را منعکس می‌سازد که می‌تواند برای دستیابی به چابکی استراتژیک به کار برده شود (Hoek *et al.*, 2001)، که جزء ابعاد چابکی استراتژیک نیستند. از این رو فقط پنج بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز، فهمیدن قابلیت‌های بنیادین، انتخاب آماج و اهداف استراتژیک، مسئولیت‌پذیری مشترک و اقدام کردن، چابکی استراتژیک را منعکس می‌سازند. وضوح و روشنی چشم‌انداز، و درک و فهم قابلیت‌های بنیادین با همدیگر یک ترکیب اساسی «سرعت و ثبات» مورد نیاز چابکی استراتژیک برای یک سازمان را فراهم می‌کند. اگر یک سازمان نسبت به قابلیت‌های بنیادین خویش درک و فهم نداشته باشد، فرصت‌هایی را دنبال می‌کند که برای بهره‌برداری از آنها آماده نشده است. وضوح و روشنی چشم‌انداز، سرعت لازم در اجرا را فراهم می‌کند، وقتی که سازمان به همه شرکای زنجیره ارزش خود توجه می‌کند که کاملاً برای بهره‌برداری از فرصت‌های مرتبط با سازمان به هنگام بروز آنها هم‌راستا و برانگیخته شده باشد. توانایی انتخاب آماج و اهداف استراتژیک به یک سازمان برای تعدیل و اصلاح، بهبود یا توسعه قابلیت‌هایش به منظور متناسب کردن فرصت‌های موجود و در حال پیدایش کمک می‌کند. وجه مهم دیگر چابکی استراتژیک این است که یک سازمان از طریق رابطه‌سازی با شرکای زنجیره ارزش خویش، ارزش کسب کند. مسئولیت‌پذیری مشترک، سنجه گستره‌ای است که تا آن گستره، رابطه سازمان با ارباب رجوع به ایجاد ارزش کمک می‌کند (Long, 2000).

رابطه یک سازمان با شرکای زنجیره ارزش خویش می‌تواند ارزش تولید کند و علاوه بر آن، می‌تواند ارزش را از بین ببرد. نقش‌های تولید ارزش عبارتند از: «شریک»، «سازنده قابلیت» و «راوی حقیقت». درحالی‌که نقش‌های تخریب‌کننده ارزش عبارتند از: «منجی»، «سازنده وابستگی» و «تبنای‌کننده» (Carucci & Tetenbaum, 2000). نقش‌های تولیدکننده ارزش نسبت به نقش‌های تخریب‌کننده ارزش از لحاظ مقدار مسئولیت‌پذیری مشترک در رابطه متفاوت هستند. نسبت مسئولیت‌پذیری مشترک در یک رابطه برای نقش‌های تولیدکننده ارزش، زیاد، و برای نقش‌های تخریب‌کننده ارزش، کم است که با مفهوم چابکی استراتژیک آرایه شده توسط Sambamurthy *et al.* (2003) شباهت دارد. بدین معنی که یک شرکت هم‌زمان به اتفاق همه مولفه‌های شبکه ارزش خویش، تولید و بهره‌برداری از دانش را برمی‌گزیند. اقدام کردن درجه‌ای را منعکس می‌سازد که تا آن درجه، شرکت اقدام‌های اتفاقی را به‌عنوان فرصت‌هایی که خودشان را آشکار

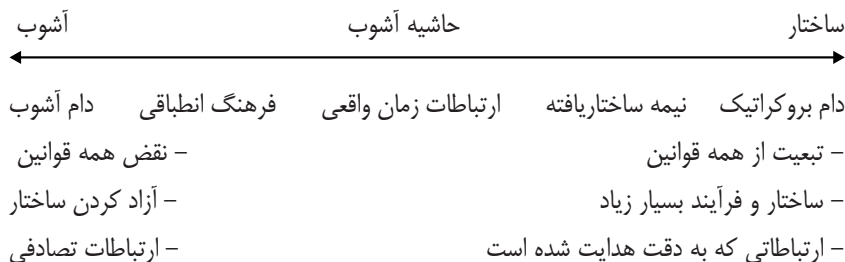
## 1. Ocuity

می‌سازند، می‌پذیرد، به گونه‌ای دیگر اقدام کردن، «سرعت واکنش» سازمان را منعکس می‌سازد. در این پژوهش، تعریف چابکی استراتژیک ارایه شده توسط Sambamurthy *et al.* (2003) و مقیاس پنج بعدی اصلاح شده توسط Ojha (2008) برای سنجش چابکی استراتژیک صنایع تولیدی شهر سمنان و مطالعه تطبیقی آنها به علت جامعیت آن و پی‌ریزی پژوهش‌های پیشین (Roth, 1996; Sambamurthy *et al.*, 2003; Ojha, 2008) پذیرفته شده است.

### رویکردهای مختلف به چابکی استراتژیک

بررسی متون پژوهش نشان داده است که سه رویکرد متفاوت نسبت به چابکی استراتژیک وجود دارد که در ادامه تشریح می‌شوند.

۱- **استراتژی به عنوان آشوب ساختاریافته:** (Brown & Eisenhardt, 1998) پدیده چابکی استراتژیک را در کتاب «رقابت بر روی حاشیه: استراتژی به عنوان آشوب ساختاریافته»، در سال ۱۹۹۸ مورد بحث قرار دادند. آنها بیان کردند که شرکت‌ها بین دو دام «آشوب» (ساختار بسیار اندک) و «بروکراتیک» (ساختار بسیار زیاد) توازن ایجاد می‌کنند، و ترفند آنها یافتن سازگارترین مکان بر روی این محور و توانایی باقی ماندن بر روی حاشیه آشوب بدون ساقط شدن در درون یکی از این دو دام است (شکل ۲). منبع آشوب، تمرکز افراطی بر روی نوآور بودن و خلاق بودن است و علایم اخطار و هشدار آن عبارتند از: الف- فرهنگ قانون شکنی؛ ب- آزاد و شل کردن ساختار که به مسئولیت‌های مبهم، اولویت‌های مبهم، از دست دادن مواعدها یا زنجیره‌های محوشده فرمان منتج می‌شود؛ و ج- ارتباطات تصادفی که به شناخت افراد درباره رخدادها و وقایع منتج می‌شود، اگرچه ارتباطات فراوان درباره هر موضوعی وجود داشته باشد.



شکل ۲: توازن بین آشوب و ساختار  
ماخذ: Brown & Eisenhardt, 1998



محصولات/ خدمات نوآور و خلاقیت، و اثرات منفی آن شامل اغتشاش و اختلال، خدمات/ محصولات جدید، استراتژی تحقق نیافته و بازار یا موضع فنی از بین رفته است. منبع بروکرسی، تمرکز افراطی بر روی ساختار و فرآیند دارد و علایم اخطار و هشدار آن عبارتند از: الف- فرهنگ اطاعت از قانون که تغییر و سلسله مراتب ارزش و رویه‌ها را تشویق نمی‌کند؛ ب- فرآیندهای گام‌به‌گام طراحی شده و سخت، و ساختارهای سخت و انعطاف‌ناپذیر با شرح مشاغل تفصیلی و بسط داده شده، نمودارهای سازمانی طراحی شده به طریقه ماهرانه و دقیق، و قوانین برای هر چیزی؛ و ج- ارتباطات هدایت شده که از طریق مجاری رسمی جهت داده می‌شود و اگر هیچ فرصتی برای ارتباطات وجود نداشته باشد، ارتباطات رخ نخواهد داد. اثرات مثبت بروکرسی شامل کنترل و کارآیی فزاینده، و اثرات منفی بروکرسی دربرگیرنده نبود انعطاف‌پذیری، ممانعت از نوآوری، محصولات اشتباه و استراتژی قابل پیش‌بینی است (Brown & Eisenhardt, 1998).

سازمان‌های بسیاری که در یکی از دو دام فوق‌گرفتار شدند و سازمان‌هایی که در این دو دام گرفتار نشدند، برای یافتن یک مکان بهینه بین این دو کران کوشش می‌کنند. سازمان‌هایی که بر روی حاشیه آشوب قرار دارند، به خاطر داشتن فرهنگ انطباقی، نیمه‌ساختاریافتگی (در مقابل ساختار آزاد یا سخت)، و ارتباطات زمان واقعی که می‌تواند رسمی و غیررسمی، درونی و برونی باشد، شهرت دارند. ایجاد یک سازمان بر روی حاشیه آشوب نسبت به حفظ و بازسازی آن سازمان آسان‌تر می‌باشد. باقی ماندن بر روی حاشیه آشوب بدین معنی است که سازمان باید فعالانه به دنبال تغییر باشد و کندوکاوها و کاوش‌های کم‌هزینه‌ای انجام دهد. برای اینکه حس کند و درک نماید که مساله بزرگ بعدی از کجا پدیدار می‌شود، باید به گذشته توجه کند و یادگیری‌های گذشته را به خاطر آورد و به کار بندد، درحالی‌که تمرکز باید هنوز بر روی امروز حفظ گردد. هم‌افزایی‌های تشریک مساعی در عرض کسب و کارها به منظور باقی ماندن بر روی حاشیه رقابت و ایجاد چابکی استراتژیک بسیار مفید است، اما به مقداری احتیاط نیاز دارد. اگر همکاری و تشریک مساعی بسیار زیاد وجود داشته باشد، موقعیتی پدیدار می‌شود که همه کسب و کارها به هم شبیه شوند (دام گام آهسته)، ایجاد گردد و اگر همکاری و تشریک مساعی بسیار اندک و اولویت‌بندی وجود داشته باشد، موقعیتی ایجاد می‌شود که هر کسب و کاری، یک ستاره می‌گردد و هیچ پیوند حقیقی یا اولویت‌بندی بین آنها وجود نخواهد داشت (دام ستاره).

(Brown & Eisenhardt (1998) طرح نمودند که یکی از طرق برای ایجاد اطمینان از اینکه

## 1. Lock Step Trap

سازمان به احیاء و بازسازی خود توجه می‌کنند، تدوین یک استراتژی متناسب با آهنگ زمان برای تغییر است. همچنین آنان، ده قانون برای رقابت کردن بر روی حاشیه رقابت فهرست نموده‌اند که تحت سه عنوان استراتژی، سازمان و رهبری گروه‌بندی می‌شوند.

**جدول ۱: ده قانون برای رقابت بر روی حاشیه آشوب**

قانون ۱. مزیت و برتری، موقتی و گذرا است.	استراتژی‌ها
قانون ۲. استراتژی؛ متنوع، نوپدید و پیچیده است.	
قانون ۳. احیا و بازآفرینی، هدف است.	
قانون ۴. در زمان حال زندگی کنید.	سازمان
قانون ۵. گذشته را بسط دهید.	
قانون ۶. به آینده دست یابید.	
قانون ۷. با آهنگ زمان تغییر کنید.	
قانون ۸. استراتژی را گسترش دهید.	رهبری
قانون ۹. استراتژی از سطح کسب و کار برمی‌انگیزد.	
قانون ۱۰. مجدداً کسب و کارها را با بازارها پیوند دهید و کل را تبیین کنید.	

ماخذ: Brown & Eisenhardt, 1998

**۲- احیا، بازسازی و بهبودپذیری استراتژیک:** دومین رویکرد به چابکی استراتژیک توسط Hamel & Valikangas (2003) و Hamel (2007) طرح شده است. آنها بیان نمودند که همواره موسسات بزرگی وجود دارند که موفق به احیا و بازسازی خود نمی‌شوند. به علت اینکه محیط و تغییر به طور برجسته‌ای تغییر کرده است (Hamel, 2007; Morgan & Page, 2008)، اخیراً همه موسسات با مدل‌های کسب و کار متروک و مهجور خودشان در پشت منحنی تغییر بازمانده‌اند. درحالی‌که در گذشته این پدیده رخ نداده است، بدین علت که مدل‌های کسب و کار به‌عنوان چیزی فرض شده بودند که نیازی به تغییر کردن نداشتند. نرخ سریع تغییرات، آزمونی برای انطباق‌پذیری موسسات و افراد فراهم نموده است. این تغییرات فزاینده، سؤال «آیا باید با سرعتی که دنیای پیرامون ما تغییر می‌کند، تغییر صورت پذیرد؟»، طرح می‌کنند که هر سازمانی باید به تغییرات واکنش نشان دهند (Hamel, 2007). احیاء و بازسازی مدل کسب و کار برای سازمان‌های موفق بسیار دشوار به نظر می‌رسد (Hamel & Valikangas, 2003). بنابراین یکی از اهداف سازمان‌های سازگار، ساختن سازمانی است که قادر به احیا، بازسازی مستمر و پیوسته، فارغ

از شوک روحی و ضربه عاطفی اتوماتیک، فکورانه و خودانگیخته باشد (Hamel, 2007). قدرت و قوت با انعطاف‌پذیری و بهبودپذیری جایگزین می‌شود که (Hamel & Valikangas, 2003) آن را به‌عنوان «توانایی احیاء و نوآفرینی»- پویایی مدل‌ها و استراتژی‌های کسب و کار- همچنان که شرایط تغییر می‌کنند، تعریف کنند. به قول آنها به معنای «پیش‌بینی، تعدیل و اصلاح مستمر روندهای ژرف و دیرپایی» است که می‌توانند به‌طور دائمی قدرت کسب درآمد یک کسب و کار بنیادین و مهم را تضعیف کنند. انعطاف‌پذیری و بهبودپذیری به معنای داشتن قابلیت و ظرفیت برای تغییر کردن است، قبل از اینکه فشارهای موقعیتی برای تغییر کردن آشکار گردد. بنابراین یک سازمان منعطف، سازمانی است که به‌طور مستمر آینده خویش را می‌سازد، به‌جای اینکه از گذشته خویش دفاع کند. آنان طرح کردند که چهار چالش رویاروی سازمان‌هایی وجود دارد که می‌خواهند انعطاف‌پذیر باشند. این چالش‌ها عبارتند از: چالش شناختی، استراتژیکی، سیاسی، و ایدئولوژیکی (Hamel & Valikangas, 2003)، لذا این چالش‌ها باید به‌امکان‌های نوآوری مدیریت تبدیل شوند (Hamel, 2007). در ادامه هر کدام از این چالش‌ها تشریح می‌گردند.

چالش شناختی به معنای آزاد کردن شرکت از تکذیب و انکار، حسرت گذشته خوردن و تکبر و نخوت است (Hamel & Valikangas, 2003). انکار، تکذیب، تکبر و نخوت به وسیله رد کردن و نپذیرفتن ابتکار عمل‌های توسعه شروع می‌شوند که آزردهنده احساس می‌شوند و سپس به‌عنوان مواردی توجیه می‌شوند که نیاز نبوده انجام شوند. متعاقباً این ابتکار عمل‌ها با اقدام‌های تدافعی تضعیف می‌شوند و بالاخره سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. در واقع سازمان در زمانی که رقبایش در حال تصاحب سهم بازار هستند، با وقفه زمانی با مساله مواجه خواهد شد. یک دلیل چالش شناختی این است که مدیران مسئول برای اتخاذ تصمیم‌های نهایی از حاشیه رهبری و هدایت توسعه جهت تشخیص زمان انجام تغییر، دور شده‌اند (Hamel, 2007).

چالش استراتژیکی بدین معنی است که سازمان‌ها به برانگیختن گزینه‌های استراتژیکی نیاز دارند تا وضعیت موجود را به‌منظور رهایی یافتن از فلج استراتژیکی به چالش بکشند. همچنین چالش استراتژیکی در مواقعی پدیدار می‌گردد که با وجود ابتکار عمل‌های استراتژیکی که اجرای آنها ارزشمند تلقی می‌شود، در تخصیص منابع، انعطاف‌پذیری وجود نداشته باشد. عدم ملاحظه گزینه‌های متعدد استراتژیکی و فقدان نوآوری به فلج استراتژیکی در بلندمدت منجر می‌گردد. از این رو مدیران نیاز دارند که مجموعه‌ای از ابتکار عمل‌های استراتژیکی برای سرمایه‌گذاری را انتخاب کنند (Hamel, 2007). بالاخص برای دستیابی به یک گزینه استراتژیکی در شرایط عدم قطعیت و عدم اطمینان، بایستی شانس انتخاب همسان برای همه گزینه‌های ممکن فراهم گردد.

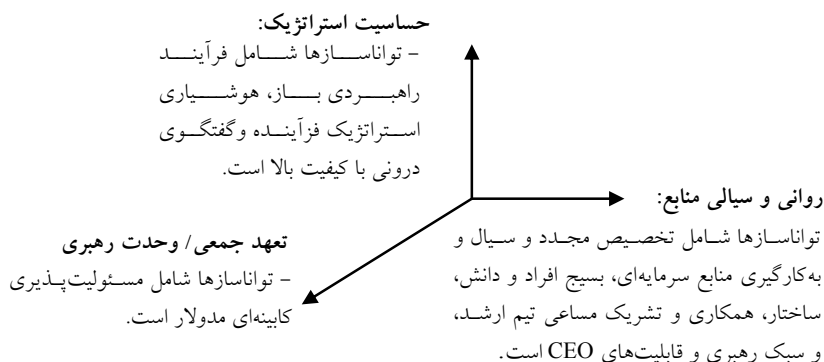
چالش سیاسی باید با تخصیص منبع و توانایی و تمایل برای حمایت کردن از محصولات و خدمات آزمایشی طی شود (Hamel & Valikangas, 2003). سازمان‌ها تمایل دارند در «آنچه هست» به هزینه «آنچه می‌تواند باشد» سرمایه‌گذاری کنند، لذا مدیران تمایل دارند از منابع خودشان حفاظت کنند، به علت آن که بین کمیت منابع در دسترس آنها با مقدار قدرت آنها همبستگی وجود دارد (Hamel, 2007; Hamel & Valikangas, 2003). بنابراین مدیران همواره به جابه‌جایی منابع و انتقال منابع به سمت ابتکار عمل‌های جدید تمایل ندارند (Hamel, 2008a; Doz & Kosonen, 2007). دو عامل وجود دارد که تمایل به تامین بودجه برای وضعیت موجود را به جای ابتکار عمل‌های جدید افزایش می‌دهند: الف- اغلب فقط یک شخص (در راس زنجیره فرمان) می‌تواند ابتکار عمل جدید را تصویب و تایید کند (بالای زنجیره فرمان) و اگر ابتکار عمل با اولویت‌هایش تناسب نداشته باشد، به احتمال زیاد در هنگام تامین و تخصیص بودجه به آن توجه نمی‌شود؛ ب- تخصیص منبع در مقابله با ابتکار عمل‌های جدید تخصیص داده شود، بدین علت که منابع به پروژه‌هایی تخصیص می‌یابد که کمیت، هزینه، زمان‌بندی و منافع آنها به طور نسبی قابل پیش‌بینی باشد که در مورد یک ابتکار عمل جدید صدق نمی‌کند. تخصیص منبع نسبت به ابتکار عمل‌های جدید بی‌تفاوت است، به علت اینکه منابع به پروژه‌هایی تخصیص می‌یابد که کمیت‌ها، هزینه‌ها، زمان‌بندی‌ها و منافع آنها بسیار قابل پیش‌بینی باشد که در مورد یک ابتکار عمل جدید صادق نیست (Hamel, 2007).

چالش ایدئولوژیکی با تغییر از گذشته به حال و پذیرش نیاز به یک ایدئولوژی جدید در محیط کسب و کار امروز پدیدار می‌شود. تاریخ، پشتیبان سازمان‌های جدید بر اساس بهینه‌سازی استوار شده است. اگرچه بهینه‌سازی، یک مقوله خوب است، اما همچون گذشته کافی نمی‌باشد. آهنگ سریع تغییر به آهنگ سریع تکامل استراتژیک نیاز دارد، بدین معنی که سازمان‌ها نیاز دارند بر روی انعطاف‌پذیری و بهبودپذیری به اندازه بهینه‌سازی تمرکز کنند. آنها همچنین به یادگیری برای احیا و نوسازی مستمر خودشان به طریقه برانگیخته شده به وسیله فرصت‌ها نیاز دارند، به جای اینکه نوسازی و احیای خودشان را بر اساس بحران‌ها انجام دهند (Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008a). به هنگامی که تغییر مورد نیاز است، بیشتر مدیران درمی‌یابند که جستجوی یک مدل کسب و کار مخرب و مختل نسبت به تغییر باورهای بنیادین مدیریت‌شان آسان‌تر است. در مجموع، این چالش‌ها باید به امکاناتی برای نوآوری مدیریت تبدیل شوند (Hamel, 2007) و باید به‌عنوان شانس برای ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد مورد توجه قرار گیرند که کپی‌برداری از آن دشوار باشد. باید به خاطر داشت که هیچ مزیت رقابتی همواره ماندگار نیست و

بنابراین به توسعه مستمر و شیوه‌های نوآورانه نیاز می‌باشد.

### ۳- حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی، روانی و سیالی منابع: Doz & Ko-

sonen برای چابکی استراتژیک، سه بعد قابل شدند: الف- حساسیت استراتژیک؛ ب- تعهد جمعی / وحدت رهبری؛ و ج- روانی و سیالی منابع. این سه بعد در شکل ۳ نشان داده شده است. حساسیت استراتژیک به قابلیت سازمان برای شناسایی تغییرات در محیط، و درک و فهم آنها اشاره دارد و ترکیبی از آینده‌نگری و دوراندیشی، بصیرت و شناخت، کند و کاو و جستجوی ساده با تاکید بیشتر بر روی شناخت و بصیرت است (Doz & Kosonen, 2008a). حساسیت استراتژیک به معنای باز بودن، و استقبال از دریافت اطلاعات، هوشمندی و انجام نوآوری‌ها به وسیله ایجاد و حفظ روابط با افراد متعدد و سازمان‌های گوناگون است. (Stull (2009) پدیده مشابهی را به عنوان شناسایی پیوسته و قاپیدن سریع‌تر فرصت‌ها در مقایسه با رقبا تعریف می‌کند. به قول او، سازمان‌ها به تسهیم داده بازاری زمان واقعی نیاز دارند که تفصیلی‌تر و معتبرتر باشد. همچنین آنها به تعداد اندکی اولویت‌های سازمانی به‌منظور متمرکز کردن کوشش‌ها، و اهداف عملکردی واضح و روشن برای تیم‌ها و افراد، و مکانیزم‌هایی برای پاسخگو نگهداشتن افراد و پاداش دادن به آنها نیاز دارند.



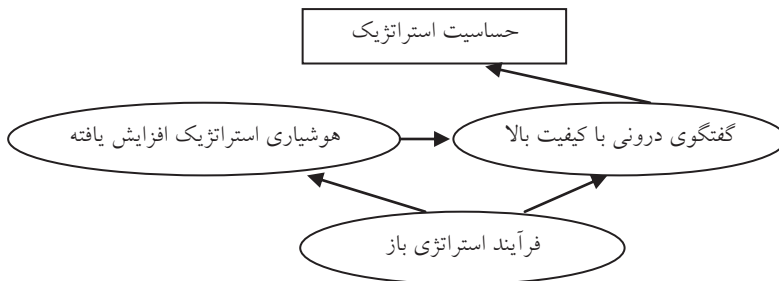
شکل ۳: ابعاد چابکی استراتژیک و تواناسازهای آن

ماخذ: Doz & Kosonen, 2008a

Doz & Kosonen (2008a) بیان می‌کنند سه قابلیت به چابکی استراتژیک یک سازمان به وسیله متاثر کردن حساسیت استراتژیک کمک می‌کنند: الف- فرآیند استراتژی باز؛ ب- هوشیاری استراتژیک افزایش یافته؛ و ج- گفتگوی درونی با کیفیت بالا. یک فرآیند استراتژی باز، حساسیت

سازمان را نسبت به جهت‌یابی‌های مختلف و دیدگاه‌های مختلف بهبود می‌دهد، و دربرگیرنده تدوین استراتژی به اتفاق همدیگر و تجارب مشترک با چندین ذی‌نفع در راستای یک معماری جامع برای به هنگام شدن با فعالیت‌های اخیر محیط برونی است. هوشیاری استراتژیک افزایش یافته، توانایی سازمان را برای نظام‌مند کردن استراتژی‌ها به طریقه شهودی و نو بهبود می‌بخشد. گفتگوی درونی با کیفیت بالا، توانایی شرکت‌ها را برای خلق استراتژیک مشترکی از بصیرت‌ها و شناخت‌های فردی و آینده‌نگری‌ها و دوراندیشی‌های فردی بهبود می‌بخشد.

شکل ۴، وابستگی متقابل بین این سه قابلیت بهبوددهنده حساسیت استراتژیک و در نتیجه چابکی استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد. یک فرآیند استراتژی باز، اساس و مبنایی برای حساسیت استراتژیک فراهم می‌کند. هوشیاری استراتژیک افزایش یافته و گفتگوی درونی با کیفیت بالا به هم وابسته هستند. هوشیاری استراتژیک افزایش یافته به طور غیرمستقیم حساسیت استراتژیک را از طریق گفتگوی درونی با کیفیت بالا متأثر می‌سازد (Doz & Kosonen, 2008a). مهم است خاطر نشان گردد که حساسیت استراتژیک در برگیرنده دیدگاه‌هایی از درون سازمان و محیط برونی است. بنابراین، اقدامات و شیوه‌های مدیریتی باید برای متناسب کردن هر دو دیدگاه فوق سازگار و هماهنگ باشند. بدین معنی که به توسعه قوت درونی، برای مثال از طریق گفتگوی درونی با کیفیت بالا، و متناسب کردن آن قوت درونی با محیط برونی از طریق هوشیاری استراتژیک افزایش یافته نیاز است.



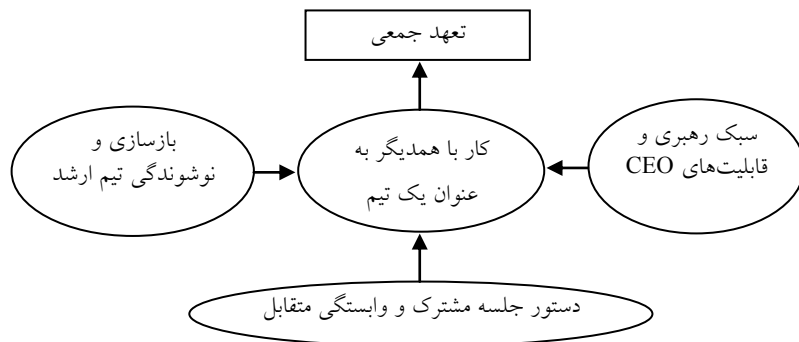
شکل ۴: وابستگی متقابل بین قابلیت‌های بهبوددهنده حساسیت استراتژیک

ماخذ: Doz & Kosonen, 2008a

حساسیت استراتژیک بدون تعهد جمعی، کارکرد بسیار اندکی دارد. تعهد جمعی، یک نیروی انگیزاننده و محرک برای موفقیت سازمان به شمار می‌آید و باید از درون اقدامات و اعمال تک تک

اعضای سازمان شروع گردد. بنابراین نیاز است که اقدامات سازمان با همدیگر انسجام داشته باشند که متعاقباً به ایجاد یک سازمان منسجم کمک کند. این انسجام از طریق اقدامات و شیوه‌های مدیریتی حاصل می‌شود که تعهد جمعی را بهبود می‌بخشد. همچنین تعهد جمعی با ارتباطات و اعتماد ارتباط دارد، بنابراین توسعه روابط بلندمدت با ذی‌نفعان درون و برون سازمان مورد نیاز است که از طریق اقدامات مدیریتی توسعه یابد.

Doz & Kosonen (2008a) به چهار اقدام مدیریتی برای بهبود تعهد جمعی / وحدت رهبری اشاره نموده‌اند: الف- وابستگی متقابل؛ ب- کار کردن با همدیگر به عنوان یک تیم؛ ج- تغییرات تیم ارشد؛ و د- سبک رهبری و قابلیت‌های CEO. وابستگی متقابل برای تقویت رضایت‌مندی و تمایلات اعضای تیم ارشد و مشوق‌ها برای تعهد جمعی ضروری است. کار با همدیگر، محیطی برای گفتگوی سازنده و مفید برای اعضای تیم ارشد و اعتمادسازی ایجاد می‌کند. تغییرات تیم ارشد (چرخش‌ها و بازسازی‌ها)، انگیزش برای وظایف جدید و تولید ایده‌های جدید را بهبود می‌بخشد. سبک رهبری و قابلیت‌های CEO برای شرکت جهت منتفع شدن کامل از تیم ارشد متنوع، ضروری است. شکل ۵، نشان می‌دهد که دستور جلسه مشترک و وابستگی متقابل، اساس و مبنای تعهد جمعی است، همچنان که آن، خط‌مشی‌ای برای تیم مدیریت ارشد برای انجام کار جمعی و مشترک فراهم می‌کند. سبک رهبری و بازسازی تیم ارشد و قابلیت‌های CEO، عناصر دیگری برای همکاری و تشریک مساعی هستند (Doz & Kosonen, 2008a). در شکل ۵، وابستگی متقابل بین قابلیت‌های کمک‌کننده به تعهد جمعی نشان داده شده است.

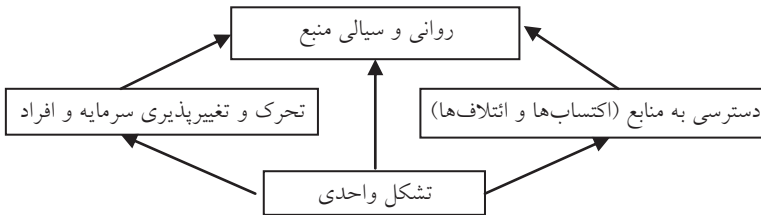


شکل ۵. وابستگی متقابل بین قابلیت‌های بهبود دهنده تعهد جمعی

ماخذ: Doz & Kosonen, 2008a

مدون سیالی و روانی منبع، حساسیت استراتژیک و تعهد جمعی بلا استفاده می‌ماند (Doz & Ko- 2008a). روانی و سیالی منبع به معنای توانایی انتقال انعطاف‌پذیر منابع از یک مکان به مکان دیگر به هنگام نیاز است (Hamel, 2007; Sull, 2009; Doz & Kosonen, 2008a).

Sull (2009) بیان می‌کند اقدام‌های مدیریتی بهبوددهنده روانی و سیالی منابع می‌توانند به عنوان مکانیزم‌هایی برای بهبود تخصیص مجدد منابع کمیاب مانند سرمایه و افراد؛ مکانیزم‌هایی برای بهبود آرایش مجدد منابع از طریق تشکل واحد؛ و مکانیزم‌هایی برای بهبود دسترسی به منابع طبقه‌بندی شوند. مکانیزم‌های بهبوددهنده تخصیص مجدد منابع کمیاب، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که از منابع خود به سرعت برای فرصت‌های کسب و کار جدید به وسیله اجتناب از قفل کردن تدریجی منابع در درون سیلوهای سازمانی استفاده کنند. مکانیزم‌های بهبوددهنده آرایش مجدد منابع از طریق تشکل واحدی به کاهش ریسک ورود یا خروج کسب و کار به وسیله اجتناب از انجماد فکری و تحجر ساختارها و فعالیت‌های سیستم کمک می‌کند. مکانیزم‌های بهبوددهنده دسترسی به منابع، سازمان‌ها را قادر می‌سازد به سرعت یاد بگیرند و با شرایط بازار در حال تغییر انطباق یابند. هر کدام از این مقوله‌ها به طریق مثبت و مستقیم بر روی روانی و سیالی منابع تأثیر می‌گذارند که به نوبت، موفقیت موسسه را تضمین می‌کند. در شکل ۶ وابستگی متقابل بین قابلیت‌های کمک‌کننده به روانی و سیالی منبع نشان داده شده است.



شکل ۶: وابستگی متقابل بین قابلیت‌های بهبوددهنده روانی و سیالی منبع  
 ماخذ: Doz & Kosonen, 2008a

## روش پژوهش

هدف این پژوهش، مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک و ابعاد آن در صنایع تولیدی شهر سمنان است. این پژوهش به شیوه توصیفی، پیمایشی انجام شده است. توصیفی، بدین معنی که وضعیت هر صنعت بر حسب چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن ارزیابی و بررسی می‌گردد.



پیمایشی بدین معنی که اطلاعات برای ارزیابی و توصیف صنایع مورد مطالعه از طریق پرسش از مدیران و کارشناسان کسب می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه توسعه‌یافته توسط (Ojha (2008)، به‌منظور سنجش چابکی استراتژیک و ابعادش استفاده شده است. این پرسشنامه از ۱۵ سؤال تشکیل شده است که پنج بعد چابکی استراتژیک، یعنی اقدام کردن، مسئولیت‌پذیری مشترک، درک و فهم قابلیت‌های بنیادین، تعیین اهداف و آماج استراتژیک، و روشنی و وضوح چشم‌انداز را به‌طور خاص، و در کل سازه چابکی استراتژیک می‌سنجد. پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از بسیار موافقم (۵) تا بسیار مخالفم (۱) درجه‌بندی شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان صنایع تولیدی شهر سمنان - صنایع قطعه‌سازی خودرو، شیمیایی، گچ، کاشی‌سازی و نساجی - تشکیل دادند. با استفاده از روش نمونه‌برداری در دسترس، تعداد ۶۵ نفر از مدیران و کارشناسان این صنایع، نمونه آماری این پژوهش را شکل دادند. داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و انحراف میانگین)، مدل‌های سنجش، و آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین روایی و اعتبار ابزار سنجش، آزمون‌های میانگین تک نمونه‌ای مستقل، آنوای (ANOVA) یک‌راهه، و آزمون ضریب همبستگی پیرسون تحلیل شدند.

### فرضیه‌های پژوهش

برای انجام مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک و ابعاد آن در صنایع تولیدی شهر سمنان، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تبیین شد:

فرضیه ۱. بین صنایع مورد مطالعه از لحاظ چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن (اقدام کردن، مسئولیت‌پذیری مشترک، تعیین اهداف و آماج استراتژیک، قابلیت‌های بنیادین، وضوح و روشنی چشم‌انداز) تفاوت وجود دارد.

فرضیه ۲. میانگین چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن در صنایع مورد مطالعه با هم برابر هستند.

فرضیه ۳. میانگین امتیاز سطح چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن در صنایع مورد مطالعه معادل با ۳ است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

با استفاده از تحلیل گویه مبتنی بر محاسبه ضریب همبستگی بین گویه‌ها و سازه‌های متناظرشان (همبستگی بین گویه‌ها و مقیاس فرعی) و سازه چابکی استراتژیک (همبستگی بین

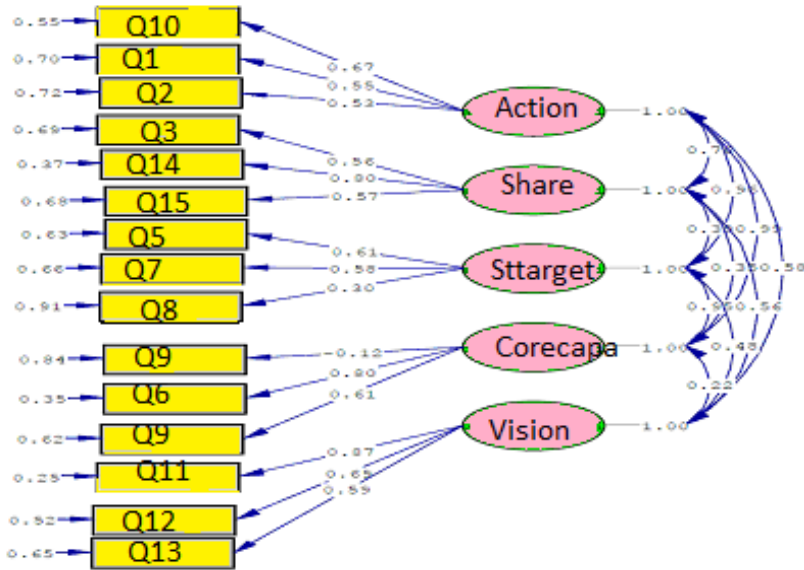
گویه‌ها و مقیاس کل)، همبستگی بین چابکی استراتژیک و ابعادش (همبستگی بین مقیاس‌های فرعی و کل) محاسبه شد. بر طبق متون پژوهش (Seo *et al.*, 2004)، وقتی ضرایب همبستگی مثبت و معنی‌دار باشد، روایی سازه تایید می‌شود.

جدول ۲: نتایج مدل سنجش و تحلیل گویه برای تعیین روایی ابزار سنجش

سازه‌ها	گویه‌ها	تحلیل گویه		تحلیل عاملی تاییدی (سنجش و اندازه‌گیری)	
		مقیاس فرعی	مقیاس کل	مقدار استاندارد شده	t
					R <sup>2</sup>
اقدام کردن	اقدام ۱	۰/۸۲**	۰/۶۸**	۰/۶۷	۸/۳۱
	اقدام ۲	۰/۷۹**	۰/۶۲**	۰/۵۵	۶/۳۰
	اقدام ۳	۰/۷۳**	۰/۵۷**	۰/۵۳	۵/۹۸
مسئولیت‌پذیری مشترک	مسئولیت ۱	۰/۶۸**	۰/۵۰**	۰/۵۶	۵/۳۴
	مسئولیت ۲	۰/۷۴**	۰/۶۵**	۰/۸۰	۸/۱۴
	مسئولیت ۳	۰/۸۳**	۰/۶۳**	۰/۵۷	۶/۴۸
تعیین اهداف و آماج استراتژیک	اهداف ۱	۰/۷۴**	۰/۵۱**	۰/۶۱	۵/۷۹
	اهداف ۲	۰/۷۳**	۰/۵۵**	۰/۵۸	۶/۶۷
	اهداف ۳	۰/۶۵**	۰/۴۹**	۰/۳۰	۶/۴۹
فهم و درک قابلیت‌های بنیادین	قابلیت ۱	۰/۷۰**	۰/۴۴**	-۰/۱۲	۴/۲۴
	قابلیت ۲	۰/۷۸**	۰/۶۰**	۰/۸۰	-۱/۰۹
	قابلیت ۳	۰/۷۹**	۰/۵۳**	۰/۶۱	۹/۵۲
وضوح و روشنی چشم‌انداز	چشم‌انداز ۱	۰/۸۶**	۰/۵۹**	۰/۸۷	۴/۰۷
	چشم‌انداز ۲	۰/۷۹**	۰/۵۵**	۰/۶۹	۱۰/۶۳
	چشم‌انداز ۳	۰/۷۸**	۰/۵۲**	۰/۵۹	۶/۲۰
شاخص‌های برازندگی مرتبه اول	NFI=۰/۹۰، NNFI=۰/۹۲، CFI=۰/۹۵، IFI=۰/۹۵، GFI=۹۰، X <sup>2</sup> = ۱۱۸/۲۴، df=۶۸، RMSEA= ۰/۰۷۶				
شاخص‌های برازندگی مرتبه دوم	NFI=۹۰/۰، NNFI=۰/۹۱، CFI = ۰/۹۴، IFI= ۰/۹۴، GFI= ۰/۹۰، X <sup>2</sup> = ۱/۱۱۶، df=۷۰، RMSEA= ۰/۰۷۱				

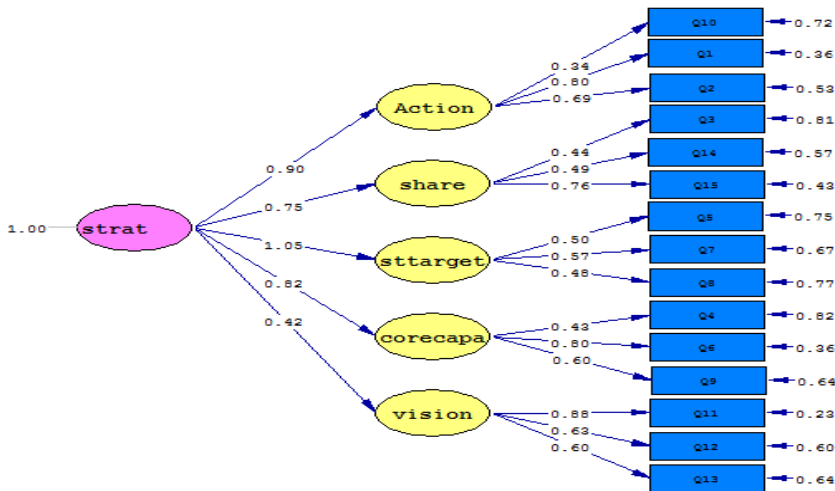
\*\* در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

همچنان که نتایج در جدول ۲ نشان می‌دهد ضرایب همبستگی بین گویه‌ها با سازه‌های متناظرشان، و سازه کل و نیز ضرایب همبستگی بین مقیاس‌های فرعی و مقیاس کل در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. همچنین با استفاده از تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول و دوم، روایی سازه‌های پژوهش ارزیابی شدند و نتایج آن در جدول ۲ و شکل‌های ۷ و ۸ نشان داده شدند. همچنان که نتایج نشان می‌دهند گویه‌های تشکیل‌دهنده هر سازه به استثنای یک گویه مرتبط با سازه قابلیت بنیادین (قابلیت ۱) که همگی دارای بار عاملی معادل ۰/۳ یا بیشتر از آن و مقادیر تی (t) بیشتر از ۳ هستند، می‌توانند سازه متناظر خاص خود را در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ تبیین کنند. در مجموع، مقادیر شاخص‌های برازندگی مرتبه اول ( $NFI=0/90$ ،  $NNFI=0/92$ ،  $CFI=0/95$ ،  $IFI=0/95$ ،  $GFI=$ ) جمع‌آوری شده است. همچنین شاخص‌های برازندگی مرتبه دوم ( $NFI=0/90$ ،  $NNFI=0/91$ ) که پنج بعد اقدام کردن، مسئولیت‌پذیری مشترک، فهم و درک قابلیت‌های بنیادین، تعیین اهداف و آماج استراتژیک، و روشنی و وضوح چشم‌انداز به خوبی می‌توانند ساختار چند بعدی چابکی استراتژیک را تبیین کنند و مبین دقت ابعاد در معرفی ساختار چند بعدی چابکی استراتژیک باشند. بر طبق متون پژوهش، مقدار معادل یا بیشتر از ۰/۹۰ برای شاخص‌های  $CFI$ ،  $RFI$ ،  $NFI$  و  $IFI$  مبین برازش خوب مدل با داده مرتبط خود است (Hair *et al.*, 2006). به علاوه بر طبق متون پژوهش، مقدار  $RMSEA$  کمتر از ۰/۰۵ بر یک برازش خوب مدل دلالت دارد (Browne & Mels, 1990; Hair *et al.*, 2006)، درحالی‌که مقدار  $RMSEA$  بیشتر از ۰/۰۵ و کمتر از ۰/۰۸ باشد، مبین یک برازش نسبتاً خوب است (Min & Mentzer, 2004). همچنین مقدار کمتر از ۳ برای  $X^2/df$  مبین برازش مناسب و خوب داده‌ها به وسیله مدل‌های سنجش و اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش است.



شکل ۷: نتایج تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول (مقادیر استاندارد شده گزارش شده است)

NFI=۰/۹۰، NNFI=۰/۹۲، CFI =۰/۹۵، IFI =۰/۹۵، GFI=۹۰،  $X^2=۱۱۸/۲۴$ ،  $df=۶۸$ ،  
RMSEA=۰/۰۷۶



شکل ۸: نتایج تحلیل عامل تاییدی مرتبه دوم (مقادیر استاندارد شده گزارش شده است)

NFI=۰/۹۰، NNFI=۰/۹۱، CFI=۰/۹۴، IFI=۰/۹۴، GFI=۰/۹۰،  $X^2=۱۱۶/۱$ ،  $df=۷۰$ ،  
RMSEA =۰/۰۷۱

با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار و سازگاری درونی سازه چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل دهنده آن بررسی شدند. نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است. همچنان که نتایج نشان می‌دهند مقدار آلفای کرونباخ برای سازه چابکی استراتژیک معادل با ۰/۸۵ است که بر طبق متون پژوهش از اعتبار و سازگاری درونی برخوردار است که مبین سازگاری درونی بسیار بالای مقیاس‌های سنجش سازه‌های پژوهش می‌باشد (Churchill, 1991; Nunnally, 1978; Sek-aran, 1992). به همین ترتیب مقادیر آلفای کرونباخ ابعاد تشکیل دهنده چابکی استراتژیک به استثنای بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک بیشتر از ۰/۶۰ است که بر طبق متون پژوهش به هنگام بررسی جداگانه ابعاد تشکیل دهنده یک سازه، کفایت می‌کند (Nunnally, 1978). روایی واگرایی و همگرایی ابعاد تشکیل دهنده چابکی استراتژیک با تبعیت از رویه (Fornell & Larcker محاسبه شدند. بر طبق رویه آنها، وقتی متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه معادل با ۰/۵۰ یا بیشتر از مقدار واریانس کل باشد، روایی همگرایی برقرار است. همچنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول ۳)، متوسط واریانس استخراج شده برای سازه‌های این پژوهش به شرح زیر هستند: اقدام کردن (۰/۸۳)، سازه مسئولیت‌پذیری مشترک (۰/۸۲)، فهم و درک قابلیت‌های بنیادین (۰/۸۰)، تعیین اهداف و آماج استراتژیک (۰/۸۴)، و روشنی و وضوح اهداف استراتژیک (۰/۸۹). در مجموع، روایی همگرایی برای همه سازه‌های پژوهش تایید گردید. همچنین بر طبق روش (Fornell & Larcker, 1981)، اگر متوسط واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از مجذور ضرایب همبستگی بین زوج سازه‌ها باشد، روایی واگرایی برقرار است. همچنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول ۳) مقدار متوسط واریانس استخراج شده از مجذور ضرایب همبستگی بین زوج سازه‌ها بیشتر است که بر وجود روایی واگرایی بین سازه‌های پژوهش دلالت دارد. اعتبار و قابلیت اطمینان سازه (CR) برای سازه‌های پژوهش محاسبه شدند (جدول ۳). مقدار اعتبار و قابلیت اطمینان برای سازه‌های این پژوهش به شرح زیر هستند: اقدام کردن (۰/۹۳)، سازه مسئولیت‌پذیری مشترک (۰/۹۳)، فهم و درک قابلیت‌های بنیادین (۰/۹۲)، تعیین اهداف و آماج استراتژیک (۰/۸۸)، و روشنی و وضوح اهداف استراتژیک (۰/۹۶). میانگین و خطای استاندارد میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین ابعاد چابکی استراتژیک محاسبه شدند. نتایج در جدول ۳ نشان داده شد. نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان داد که بین ابعاد چابکی استراتژیک در سطح ۰/۰۱ همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی، اعتبار سازه (CR)، متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و آلفای کرونباخ

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	میانگین (خطای استاندارد میانگین)	انحراف معیار	CR	AVE	آلفای کرونباخ
۱. اقدام کردن	۱	۰/۵۰ <sup>**</sup> (۰/۲۶)	۰/۵۴ <sup>**</sup> (۰/۳۰)	۰/۴۶ <sup>**</sup> (۰/۲۱)	۰/۴۳ <sup>**</sup> (۰/۱۹)	۳/۳۰ (۰/۰۸)	۰/۶۴	۰/۹۳	۰/۸۳	۰/۶۸
۲. مسئولیت‌پذیری مشترک	۱		۰/۴۴ <sup>**</sup> (۰/۱۹)	۰/۴۰ <sup>**</sup> (۰/۱۶)	۰/۴۷ <sup>**</sup> (۰/۲۲)	۳/۳۹ (۰/۰۹)	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۶۱
۳. تعیین اهداف و آماج استراتژیک			۱	۰/۵۰ <sup>**</sup> (۰/۲۵)	۰/۳۳ <sup>**</sup> (۰/۱۱)	۳/۶۵ (۰/۰۶)	۰/۵۰	۰/۹۲	۰/۸۰	۰/۵۰
۴. درک و فهم قابلیت‌های بنیادین				۱	۰/۲۶ <sup>*</sup> (۰/۰۷)	۳/۵۵ (۰/۰۷)	۰/۵۹	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۶۲
۵. وضوح و روشنی چشم‌انداز					۱	۳/۷۰ (۰/۰۸)	۰/۶۲	۰/۹۶	۰/۸۹	۰/۷۳
۶. چابکی استراتژیک	۰/۸۰ <sup>**</sup>	۰/۷۹ <sup>**</sup>	۰/۷۳ <sup>**</sup>	۰/۷۰ <sup>**</sup>	۰/۶۸ <sup>**</sup>	۳/۵۲ (۰/۰۶)	۰/۴۶	-		۰/۸۵

\* $\alpha$  در سطح ۰/۰۱ و \*\* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است. مقادیر درون پرانتز مبین مجذور ضریب همبستگی بین سازه‌ها می‌باشد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمودن فرضیه‌های ۱ و ۳ پژوهش از آزمون آنوای (ANOVA) یک‌طرفه استفاده شد. همچنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول ۴)، بین صنایع تولیدی شهر سمنان از لحاظ چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن در سطح ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بنابراین فرضیه ۱ مبنی بر وجود تفاوت معنی‌دار بین صنایع از لحاظ چابکی استراتژیک و ابعاد تشکیل‌دهنده آن تایید نشد. جدول ۵، نشان می‌دهد که میانگین امتیاز سطح چابکی همه صنایع مورد مطالعه همگن بوده و در یک دسته قرار می‌گیرند. همچنین میانگین سطح چابکی استراتژیک صنایع مورد مطالعه (جدول ۵) نشان داد که صنعت نساجی با میانگین ۳/۵۹، صنعت قطعه‌سازی خودرو با میانگین ۳/۵۸، صنعت گچ با میانگین ۳/۵۶، صنعت کاشی‌سازی با میانگین ۳/۴۸، و صنعت شیمیایی با میانگین ۳/۴۳ به ترتیب رتبه‌های ۱ تا ۵ را به خود اختصاص دادند.

جدول ۴: نتایج آزمون ANOVA یک راه برای مقایسه صنایع مختلف بر حسب چابکی استراتژیک و ابعاد آن

معنی داری (Sig)	F	مجدور میانگین	درجه آزادی	جمع مجدورات	سازه‌ها	
۰/۸۳*	۰/۳۶۸	۰/۱۵۷ ۰/۴۲۶	۴ ۶۰ ۶۴	۰/۶۲۷ ۲۵/۵۳ ۲۶/۱۶	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	اقدام کردن
۰/۱۲*	۱/۹۲	۰/۹۶۱ ۰/۵۰۱	۴ ۶۰ ۶۴	۳/۸۴ ۳۰/۰۶ ۳۳/۹	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	مسئولیت‌پذیری مشترک
۰/۵۵*	۰/۷۶۹	۰/۱۹۲ ۰/۲۵۰	۴ ۶۰ ۶۴	۰/۷۶۸ ۱۴/۹۸ ۱۵/۷۵	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	تعیین اهداف و آماج استراتژیک
۰/۴۹*	۰/۸۷۳	۰/۳۱۰ ۰/۳۵۵	۴ ۶۰ ۶۴	۱/۲۴ ۲۱/۳۰ ۲۲/۵۴	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	درک و فهم قابلیت‌های بنیادین
۰/۷۸*	۰/۴۴۶	۰/۱۷۸ ۰/۳۹۸	۴ ۶۰ ۶۴	۰/۷۱۱ ۲۳/۸۹ ۲۴/۶۰	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	وضوح و روشنی چشم‌انداز
۰/۸۴*	۰/۳۵۳	۰/۰۷۶ ۰/۲۱۷	۴ ۶۰ ۶۴	۰/۳۰۶ ۱۳/۰۱ ۱۳/۳۲	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	چابکی استراتژیک

\* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نیست.

جدول ۵، ترتیب اهمیت ابعاد چابکی استراتژیک برای صنایع مورد مطالعه را نشان می‌دهد. همچنان که نتایج نشان می‌دهند بعد مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت گچ، بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک در دو صنعت قطعه‌سازی خودرو و کاشی‌سازی، و بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز در دو صنعت نساجی و شیمیایی دارای بیشترین امتیاز میانگین هستند. به همین ترتیب، بعد اقدام کردن در دو صنعت قطعه‌سازی خودرو و گچ، ابعاد اقدام کردن و مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت نساجی، و بعد مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت شیمیایی دارای کمترین امتیاز میانگین بوده‌اند. نتایج آزمون LSD نشان داد که بین میانگین امتیازات بعد اقدام کردن و بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز، بین بعد مسئولیت‌پذیری مشترک و بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک، بعد مسئولیت‌پذیری مشترک و بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز در صنعت شیمیایی در سطح ۰/۰۵ تفاوت

معنی‌داری وجود دارد. به همین ترتیب، بین میانگین امتیاز بعد اقدام کردن با بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک و بعد درک و فهم قابلیت‌های بنیادین، و بین میانگین امتیاز بعد مسئولیت‌پذیری مشترک و بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک در صنعت قطعه‌سازی خودرو در سطح ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵: رتبه‌بندی ابعاد چابکی استراتژیک در صنایع مختلف با استفاده از جدول LSD

	صنایع مورد مطالعه					رتبه‌بندی ابعاد چابکی استراتژیک
	شیمیایی	نساجی	کاشی‌سازی	قطعه‌سازی خودرو	گچ	
میانگین برای آقایان و خانم‌ها n=۱۰۵	(۴)۳/۲۷	(۴)۳/۵۲	(۵)۳/۱۹	(۵)۳/۳۳	(۵)۳/۲۲	اقدام کردن
	(۵)۳/۰۸	(۴)۳/۵۲	(۴)۳/۳۸	(۴)۳/۴۱	(۱)۳/۷۸	مسئولیت‌پذیری مشترک
	(۲)۳/۵۲	(۲)۳/۶۷	(۱)۳/۶۲	(۱)۳/۸۰	(۳)۳/۶۴	تعیین اهداف و آماج استراتژیک
	(۳)۳/۴۷	(۳)۳/۵۶	(۳)۳/۵۲	(۲)۳/۷۶	(۴)۳/۳۹	درک و فهم قابلیت‌های بنیادین
	(۱)۳/۸۱	(۱)۳/۷۰	(۲)۳/۵۷	(۳)۳/۵۷	(۲)۳/۷۵	وضوح و روشنی اهداف
	رتبه‌بندی صنایع بر حسب چابکی استراتژیک					
	(۵)۳/۴۳	(۱)۳/۵۹	(۴)۳/۴۸	(۲)۳/۵۸	(۳)۳/۵۶	چابکی استراتژیک

اعداد درون پرانتز ( ) مبین رتبه‌بندی است.

نتایج آزمون آنوای (ANOVA) یک‌راهه نشان داد (جدول ۶) که بین میانگین امتیازات ابعاد چابکی استراتژیک در صنعت قطعه‌سازی خودرو در سطح ۰/۰۵ و صنعت شیمیایی در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی‌داری وجود دارد. لازم به ذکر است که چنین تفاوت معنی‌داری برای سایر صنایع مورد مطالعه مشاهده نشد، لذا فرضیه ۳ در مورد صنایع قطعه‌سازی خودرو و شیمیایی تأیید شد و در مورد سایر صنایع رد گردید.



جدول ۶: نتایج آزمون ANOVA یک راهه برای مقایسه میانگین ابعاد چابکی استراتژیک در درون صنایع مختلف

معنی داری (Sig)	F	مجدور میانگین	درجه آزادی	جمع مجدورات	صنایع	
۰/۲۲	۱/۴۸	۰/۷۰ ۰/۴۷	۴ ۵۵ ۵۹	۲/۸۰ ۲۶/۰۲ ۲۸/۸۲	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	گج
۰/۰۴۲*	۲/۶۰	۰/۷۴ ۰/۲۸	۴ ۸۰ ۸۴	۲/۹۵ ۲۲/۶۹ ۲۵/۶۴	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	قطعه‌سازی خودرو
۰/۸۰۷	۰/۴۰	۰/۲۱۱ ۰/۵۳	۴ ۳۰ ۳۴	۰/۸۴ ۱۵/۸۴ ۱۶/۶۹	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	کاشی‌سازی
۰/۹۳	۰/۲۲	۰/۰۷ ۰/۳۱	۴ ۴۰ ۴۴	۰/۲۷۲ ۱۲/۳۷ ۱۲/۶۴	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	نساجی
۰/۰۰۷**	۳/۷۳	۱/۵۳ ۰/۴۰۹	۴ ۹۵ ۹۹	۶/۱۰ ۳۸/۸۵ ۴۴/۹۵	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل	شیمیایی

\*\* در سطح ۰/۰۱ و \* در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

برای آزمودن فرضیه ۲، از آزمون تفاوت میانگین تک نمونه‌ای مستقل استفاده شد و نتایج در جدول ۷ نشان داده شد. همچنان که نتایج نشان می‌دهند بین میانگین امتیاز بعد مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت گج، میانگین امتیاز همه ابعاد چابکی استراتژیک به استثنای بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز و نیز امتیاز چابکی استراتژیک در صنعت کاشی‌سازی، بعد درک و فهم قابلیت‌های بنیادین در صنعت نساجی، و بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک و مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت شیمیایی و مقدار تی (T-Value=3) آزمون تفاوت میانگین تک نمونه‌ای مستقل، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین فرضیه ۲ درباره این ابعاد تایید شده است. درحالی‌که بین میانگین امتیاز سایر ابعاد و میانگین امتیاز سطح چابکی استراتژیک در صنایع مورد مطالعه و مقدار تی (T-Value=3) آزمون تفاوت میانگین تک نمونه‌ای مستقل، تفاوت معنی‌داری در سطوح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ وجود دارد و فرضیه ۲ درباره این ابعاد تایید نشده است.

جدول ۷: نتایج آزمون تفاوت میانگین تک نمونه‌ای (T-Value=3)

صنعت شیمیایی		صنعت نساجی		صنعت کاشی سازی		صنعت قطعه سازی خودرو		صنعت گچ		سازه‌ها					
t	df	t	df	t	df	t	df	t	df	تف-مین					
۲/۰۳	۱۹	۴/۱۳ <sup>***</sup>	۸	۰/۵۲	۰/۶۸	۶	۰/۱۹	۲/۴۳ <sup>*</sup>	۱۶	۰/۳۳	۰/۸۳	۱۱	۰/۲۲	مسئولیت پذیری مشترک	
۰/۴۳۱	۱۹	۰/۰۸	۸	۳/۵۰ <sup>*</sup>	۰/۵۲	۱/۱۶	۶	۰/۳۸	۳/۲۶ <sup>**</sup>	۱۶	۰/۴۱	۳/۸۴ <sup>***</sup>	۱۱	۰/۷۸	تعیین اهداف و آماج استراتژیک
۶/۰۵ <sup>***</sup>	۱۹	۰/۵۲	۸	۳ <sup>*</sup>	۰/۶۷	۲/۱۷	۶	۰/۶۲	۸/۴۵ <sup>***</sup>	۱۶	۰/۸۰	۴/۴۱ <sup>***</sup>	۱۱	۰/۶۴	اقدام کردن
۳/۵۶ <sup>**</sup>	۱۹	۰/۴۷	۸	۲/۲۴	۰/۵۶	۲/۱۹	۶	۰/۵۲	۶/۳۴ <sup>**</sup>	۱۶	۰/۷۶	۲/۲۴ <sup>*</sup>	۱۱	۰/۳۹	درک و فهم قابلیت‌های بنیادین
۵/۳۸ <sup>***</sup>	۱۹	۰/۸۲	۸	۴/۶۴ <sup>***</sup>	۰/۷۰	۲/۵۲ <sup>*</sup>	۶	۰/۵۷	۳/۵۸ <sup>**</sup>	۱۶	۰/۵۷	۴/۰۸ <sup>**</sup>	۱۱	۰/۷۵	وضوح و روشنی اهداف
۴/۳۲ <sup>***</sup>	۱۹	۰/۴۳	۸	۴/۲۹ <sup>**</sup>	۰/۵۹	۱/۹۷	۶	۰/۴۶	۵/۵۴ <sup>***</sup>	۱۶	۰/۵۸	۳/۶۵ <sup>***</sup>	۱۱	۰/۵۶	چابکی استراتژیک
۲/۰۹۳	۱۹		۸	۲/۳۰۶		۲/۴۴۷	۶		۲/۱۲۰	۱۶		۲/۲۰۱	۱۱	مقدار تی (t) جدول در سطح معنی داری $\alpha=0/05$	
۲/۸۶۱	۱۹		۸	۳/۳۵۵		۳/۷۰۷	۶		۲/۹۲۱	۱۶		۳/۱۰۶	۱۱	مقدار تی (t) جدول در سطح معنی داری $\alpha=0/01$	

\* در سطح ۰/۰۵ و \*\* در سطح ۰/۰۱ یک دامنه معنی دار است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش اخیر، بررسی تطبیقی صنایع تولیدی بزرگ شهر سمنان بر حسب سطح چابکی استراتژیک و ابعاد آن، یعنی اقدام کردن، مسئولیت‌پذیری مشترک، تعیین اهداف و آماج استراتژیک، درک و فهم قابلیت‌های بنیادین، و وضوح و روشنی چشم‌انداز است. نتایج پژوهش نشان داد که بین صنایع تولیدی مورد مطالعه از جهت چابکی استراتژیک و ابعاد آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. این نتیجه نشان داد اگرچه صنایع مورد مطالعه در زمینه‌های مختلف کسب و کار فعالیت می‌کنند، اما همه آنها در محیطی مشابه و همسان فعالیت دارند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که بعد روشنی چشم‌انداز نسبت به ابعاد مسئولیت‌پذیری

مشترک و اقدام کردن، و بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک نسبت به بعد مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت شیمیایی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. به همین ترتیب، بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک و درک و فهم قابلیت‌های بنیادین نسبت به بعد اقدام کردن، و بعد تعیین اهداف و آماج استراتژیک نسبت به مسئولیت‌پذیری مشترک در صنعت قطعه‌سازی از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است. از این دو نتیجه استنباط می‌گردد که اولاً مدیران در صنعت شیمیایی برای دستیابی به چابکی استراتژیک بایستی بر روی تصریح و روشن‌سازی چشم‌انداز صنعت و همچنین تدوین و انتخاب اهداف استراتژیک قبل از تعیین مسئولیت‌ها و ایجاد تعهد جمعی تیم مدیریت ارشد سازمان و انجام هر نوع اقدام اجرایی تأکید کنند. ثانیاً مدیران در صنعت قطعه‌سازی خودرو بایستی بر روی تدوین و تعیین اهداف و آماج استراتژیک تمرکز بیشتری بنمایند. چشم‌انداز استراتژیک توصیفی از شرایط مطلوب و ایده‌آلی است که یک سازمان می‌خواهد در آینده به آن دست یابد. بنابراین هرچه این تصویر واضح‌تر و روشن‌تر ترسیم شود، هم تیم مدیریت استراتژیک و هم کارکنان برای دستیابی به آن کوشش و تلاش می‌کنند که در نتیجه احتمال موفقیت سازمان را افزایش دهد. اهداف استراتژیک نمایان‌گر مقاصد و آرمان‌های سازمان هستند. این اهداف باید قابل حصول و دست‌یافتنی باشند و مسیر شرکت را در تحقق چشم‌انداز روشن سازند.

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین امتیازات همه ابعاد چابکی استراتژیک و نیز چابکی استراتژیک در صنعت قطعه‌سازی خودرو، ابعاد تعیین اهداف و آماج استراتژیک، اقدام کردن، درک و فهم قابلیت‌های بنیادین و وضوح و روشنی چشم‌انداز و نیز چابکی استراتژیک در صنعت گج؛ بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز در صنعت کاشی‌سازی، و ابعاد مسئولیت‌پذیری مشترک، وضوح و روشنی چشم‌انداز، تعیین اهداف و آماج استراتژیک، اقدام کردن و نیز سطح چابکی استراتژیک در صنعت نساجی، ابعاد اقدام کردن، درک و فهم قابلیت‌های بنیادین، وضوح و روشنی چشم‌انداز و نیز سطح چابکی استراتژیک از مقدار آزمون میانگین تی تک نمونه‌ای مستقل به طریقه مثبت تفاوت معنی‌داری نشان دادند. از این نتیجه می‌توان استنباط نمود که هر کدام از این ابعاد می‌توانند در بهبود چابکی استراتژیک در صنایع مورد مطالعه تأثیرگذار باشند.

## پیشنهادها

از آنجایی که چابکی استراتژیک، یک قابلیت پویاست که بر طبق رویکرد منبع‌مدار می‌تواند یک منبع ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و غیر قابل جایگزین باشد و می‌تواند به یک شرکت در کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک کند (Ojha, 2008)، لذا مدیران صنایع مورد مطالعه بایستی

برای چابک‌سازی استراتژیک صنایع خویش کوشش کنند. از این رو، بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهادهایی برای بهبود ابعاد چابک‌سازی استراتژیک شرکت‌های فعال در صنایع مورد مطالعه و نیز چابک‌سازی آنها از جهت استراتژیک به شرح زیر ارائه می‌گردد:

الف- توسعه و تصریح چشم‌انداز استراتژیک از طریق یک فرآیند گفتگو با کیفیت بالا با ذی‌نفعان درونی (کارکنان و سهامداران) و برونی (مشتریان و تامین‌کنندگان)، در واقع گفتگو و مباحثه میان اعضای تیم مدیریت ارشد، ذی‌نفعان درونی و برونی سازمان می‌توانند به جریان یافتن افکار و دیدگاه‌ها درباره آینده سازمان و آرمان‌های سازمان کمک کنند. افراد در فرآیند گفتگو به دریایی وسیع‌تر از معانی مشترک دست می‌یابند که به تنهایی قابل حصول نبوده است. به عبارت دیگر کل به جای آنکه سعی بر کشاندن اجزا به سمت کل داشته باشد، آنها را سازمان می‌دهد (Seng, 1998). پس به کمک گفتگو، افراد می‌توانند یکدیگر را برای تشخیص گسیختگی‌ها و بی‌ربطی‌های موجود در افکارشان نسبت به چشم‌انداز استراتژیک سازمان یاری دهند و بدین ترتیب افکار جمعی به میزان زیادی منسجم خواهد شد.

ب- تشویق و توسعه کار تیمی، و بهبود و بازسازی مستمر و دائمی قابلیت‌های تیم مدیریت ارشد به منظور توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری مشترک و ایجاد انسجام در میان اعضای تیم نسبت به تحقق اهداف استراتژیک و در نتیجه تحقق چشم‌انداز استراتژیک سازمان منجر گردد.

ج- توسعه مسئولیت‌پذیری مشترک و در نتیجه ایجاد تعهد جمعی در میان اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان از طریق توسعه ارتباطات و اعتمادسازی صورت می‌پذیرد. متون پژوهش نشان داده‌اند که ارتباطات و اعتماد دو عامل مرتبط با تعهد جمعی و در نتیجه ایجاد مسئولیت‌پذیری مشترک در میان اعضای تیم مدیریت ارشد شرکت است (Mavengere, 2009).

د- توسعه قابلیت‌های بنیادین سازمان از طریق تاکید بر یادگیری فردی، تیمی و سازمانی، برقراری ارتباط با مشتریان و تامین‌کنندگان و مدیریت دانش سازمانی. مشتریان و تامین‌کنندگان به منظور تشخیص فوق‌فعالانه فرصت‌های محیطی و بهره‌برداری سریع از آنها، و در نتیجه پرورش خلاقیت و نوآوری در میان همه اعضای سازمان به منظور پاسخگویی سریع و به هنگام به نیازهای بازار به سرعت در حال تغییر فعالیت می‌کنند.

ذ- بهینه‌سازی تعیین اهداف و آماج استراتژیک سازمان به وسیله توسعه و کاربرد گسترده تکنولوژی اطلاعات، سیستم‌های تصمیم‌گیری (از جمله سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری) توسط مدیران. متون پژوهش نشان دادند که ایجاد زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به عنوان یک تواناساز برای چابک‌سازی سازمان به لحاظ استراتژیک عمل کنند (Weill et al., 2002).

ر- داشتن سرعت عمل در انجام اقدامات اجرایی به منظور نشان دان واکنش سریع به تقاضاهای در حال تغییر بازار از طریق داشتن انعطاف پذیری در تخصیص و آرایش مجدد منابع سازمان و ایجاد ساختارهای مدولار در درون سازمان.

## منابع

- Bayus, B. L. (1994). Are product life cycle realities getting shorter. *Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 300-308.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 56-127.
- Browne, M. W., & Mels, G. (1990). *RAMONA user's guide*. Unpublished report, Department of Psychology, Ohio State University. p. 78.
- Carucci, R. A., & Tetenbaum, T. J. (2000). *The value-creating consultant*. New York: AMACOM. p. 87.
- Churchill, G. A. (5<sup>th</sup> Eds.). (1991). *Marketing research: Methodological foundation*. New York: The Dryden Press. p. 66.
- Davenport, H. T., Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Strategic management in the innovation economy*. A Joint Publication of Publicist Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GbH & Co KGaA. pp. 6-35.
- Doll, W. J., & Vonderembse, M. A. (1991). The evolution of manufacturing systems: Towards the post-industrial enterprise. *Omega*, 19(5), 401-411.
- Dove, R. (1996). *Agile supply-chain management*. *Automotive Production*, 1(5), 16-17.
- Dove, R. (2001). *Response ability: The language, structure and culture of agile enterprise*. John Wiley & Sons, Inc. p. 34.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008a). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing. pp. 33-117.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008c). How agile is your strategy process. *Strategy Magazine*, 6(15), 6-10. Retrired from <http://www.sps.org.uk/>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370-382.

- Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goldhar, J. D., & Lei, D. (1991). The shape of twenty-first century global manufacturing. *The Journal of Business Strategy*, 12(2), 37-41.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Hair, J. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R., & Tachum, R. (6<sup>th</sup> Eds.). (2006). *Multivariate data Analysis*. Prentice-Hall, Upper Saddle River. p. 85.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 45-53.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing*. New York: The Free Press. p. 70.
- Hoek, R., Van, I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126-147.
- Ismail, H. S., Snowden, S. P., Poolton, J., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). Agile manufacturing framework and practice. *International Journal of Agile Systems and Management*, 1(1), 11-28.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan: Good. *Consulting to Management*, 11(1), 35-42.
- Manufacturing Studies Biard. (1986). *Toward a new era in U.S. manufacturing*. Washington, D.C.: National Academy Press. p. 24.
- Mavengere, N. B. (2009). *Strategic agility of supply chains* (Master's Thesis). International Management of Information Technology, Turan Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economics, Tilburg University. p. 28.
- McCutcheon, D. M., Raturi, A. S., & Meredith, J. R. (1994). The customization-responsiveness Squeeze. *Sloan Management Review*, 35(2), 89-99.
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). Developing and measuring supply chain management Concepts. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63-100.
- Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(5/6), 155-168.
- Nunnally, J. C. (2<sup>th</sup> Ed.). (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill. p. 80
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on capabilities and financial performance* (Ph.D. Dissertation). Graduate School of Clemson University,

- Graduate School of Clemson University. pp. 1-161.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15, 120–131. Retrieved from <http://www.palgrave-Journals.Com/ejis/>
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge, strategy and leadership strategy and leadership formerly planning. *Review Planning Review*, 24(2), 30-37.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Santala, M. (2009). *Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case Swot consulting, organization and management* (Master's thesis). Department of Marketing and Management, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki Chool of Economics. p. 87.
- Sekaran, U. (2<sup>nd</sup> Eds.). (1992). *Research methods for business*. New York: John Wiley and Sons. p. 76.
- Seng, P. (1998). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Translated by M. Rowshan & H. K. Hedayat (1377). Tehran: Industrial Management Institute. 304p.
- Seo, D. C., Torabi, M. R., Blair, E. H., & Ellis, N. T. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of Safety Research*, 35(4), 427-445.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Skinner, W. (1986). The technology paradox. *Harvard Business Review*, 64(4), 55-59.
- Stratovation Consulting Inc. (2006). The importance of corporate agility. Retrieved from <http://www.Stratovation Consulting.com/>
- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78-88.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188.
- Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., & Wetherbe, J. (Eds.). (2008). *Information technology management: Transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons Ltd. p. 13.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.

- Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). Building IT infrastructure for strategic agility. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 57-65. Retrieved from [http://hbr.org/product/a/an/SMR092-PDF-ENG?cm\\_sp=doi-\\_case\\_-\\_SMR092-PDF-ENG&referral=00103/](http://hbr.org/product/a/an/SMR092-PDF-ENG?cm_sp=doi-_case_-_SMR092-PDF-ENG&referral=00103/)
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's Ghost: Is hyper competition making the best of times shorter. *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.