

## تاثیر چابک سازی فرآیندها در بهره وری سازمانی واحدهای صنعتی با در نظر گرفتن نقش میانجی تفکر استراتژیک (مطالعه موردی صنایع کوچک و متوسط شرکت شهرک های صنعتی استان تهران)

شیدا دهیری<sup>۱</sup>، امیرفاضل طهماسبی بلداجی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی ارشد رشته مدیریت کسب و کار استراتژیک (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی ارشد رشته مدیریت بازرگانی بین الملل

### چکیده

امروزه «چابکی» به عنوان پارادایم غالب کسب وکار در هزاره سوم و به مثابه بهترین گزینه جهت بقای سازمان ها مورد توجه عموم سازمان های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. به دنبال این توجه، تلاش هایی در راستای رسیدن به سطح مطلوب و متناسبی از چابکی در این سازمان ها جریان یافته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر چابک سازی فرآیندها در بهبود عملکرد واحدهای صنعتی با در نظر گرفتن نقش میانجی بهره وری سازمانی و تفکر استراتژیک به انجام رسیده است. جامعه آماری تحقیق حاضر را ۴۹ نفر از مدیران و مدیرهای فنی واحدهای شهرک صنعتی تهران تشکیل می دادند که به صورت random انتخاب و لینک پرسشنامه برای آنها ارسال گردید. ابزار جمع آوری داده در این تحقیق، پرسشنامه ای مشتمل بر ۶۰ پرسش بود که از پرسشنامه های استاندارد هر متغیر استفاده و در آن پاسخ ها بر اساس طیف ۵ نقطه ای لیکرت تنظیم شده بودند. گفتنی است که آنالیز داده در بخش آمار استنباطی حسب نتیجه آزمون توزیع نرمال بر اساس روش ضریب همبستگی پیرسون و روش رگرسیون خطی و رگرسیون چند متغیره و تحلیل واریانس با استفاده از نرم افزار SPSS صورت پذیرفت. در پایان، نتایج تحقیق نشان داد که چابک سازی فرآیندها و ابعاد آن و همچنین تفکر استراتژیک بر بهره وری سازمانی با توجه به نقش متغیر میانجی بهره وری سازمانی و تفکر استراتژیک اثر معناداری دارد. گفتنی است که این پژوهش از لحاظ هدف استفاده از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی و از نوع مطالعات اسنادی و میدانی می باشد.

**واژه های کلیدی:** خلاقیت سازمانی، چابکی سازمانی، عملکرد شغلی، تفکر استراتژیک

## مقدمه

سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. لازمه توسعه و رشد هر جامعه ای داشتن سازمان های سالم و پویاست. در دهه های اخیر شاهد طرح جنبه جدیدی از مباحث مربوط به سازمان، یعنی "چابکی سازمانی" و نقش آن در موفقیت سازمان ها بوده ایم. از سوی دیگر پیشرفت های چشم گیر در عرصه الکترونیک و فناوری ارتباطات در سال های اخیر این تفکر را ترویج نموده که کارکنان سازمان ها با بهره گیری از مزیت های متعدد فناوری اطلاعات و ارتباطات توانمندی های لازم را برای کار در سازمان های پیشرو و همگام با چابکی ساختار سازمانی بدست می آورند. چابکی سازمان در دنیای پر تغییر امروزی اهمیتی فزاینده دارد چرا که موفق ترین سازمان های آینده، آنهایی هستند که چابک ترند. مفهوم «چابکی» بر هوشیاری و انعطاف پذیری تاکید می کند و عبارتست از توانایی موفقیت در محیط غیرقابل پیشبینی و متغیر و با وجود اینکه موضوع چابکی سازمانی یک مفهوم جدید است و معنای اصلی آن توانایی یک شرکت در انطباق با سرعت تغییرات در بازار است. هنگامی که سرعت تغییرات و فناوری های جدید در محصول یا خدمتی که یک سازمان در بازار انجام می دهد بالا باشد، کارکنان باید تشویق شوند که در نوآوری و خلاقیت مشارکت کنند. یک سازمان پویا به منظور ایجاد مزیت رقابتی در بازار از انواع روش ها و استراتژی ها نظیر تمایز و یا رهبری هزینه استفاده می کند و وجود یک تفکر استراتژیک با هدف چابک سازی ساختار سازمان و استفاده از خلاقیت های کارکنان و مدیران آن مجموعه ای کم نظیر از یک زنجیره ارزش را در راستای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تسهیل می نماید. (طباطبایی فر، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر سازمان های بزرگ و پویا برای رشد و بقا در محیط متغیر امروزی، باید با تغییرات مقابله و از فرصت ها بهره برداری کنند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. یکی از راه های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم که چابکی بر می گذارد عملکرد شغلی و سازمانی است. بنابراین ایجاد نوآوری و خلاقیت و چابکی سازمانی در برخی ابزارهای موجود، سازمان ها را در بسیاری از کاربردها نظیر ایجاد مدل های جدید کسب و کار، روش های بازاریابی، بهبود پیش بینی تقاضا، توانایی استفاده از شیوه های جدید مدیریتی و آموزشی، افزایش نوآوری و بهره وری، به اشتراک گذاری دانش، همکاری متقابل و ایجاد ارتباط پایدار غنی ساخته و تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد شغلی کارکنان گذاشته و می گذارد. (امیرنژاد و اژدری، ۱۳۹۵).

مدت زیادی است که صاحب نظران حوزه مدیریت استراتژیک به تشریح و اقدام به پیشبینی و بهبود عملکرد و چابکی سازمانی مشغول هستند. درحقیقت، تلاش جهت درک نحوه کسب و حفظ مزیت رقابتی، رویکرد اصلی است که استراتژی به واسطه آن، خود را از دیگر علوم سازمانی متمایز می سازد. بیشتر جستارهای پژوهشی در رابطه با موضوعات استراتژیک، به دو دسته پژوهش های فرآیندی و محتوایی تقسیم می شوند. پژوهش فرآیندی به سیستم های مدیریتی که به تصمیمات استراتژیک منجر می شوند و از آنها پشتیبانی می کنند، توجه دارد و در واقع، به نقش مدیران و «چگونگی» ایجاد تغییرات استراتژیک می

پردازد. پژوهش محتوایی بر موضوع تصمیم استراتژیک و «چیستی» تصمیم تمرکز دارد و به پیشینه های ساختاری و پیامدهای عملکردی آنها می پردازد (کلتمن و همکاران، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup>

تفکر استراتژیک یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان های پیچیده است. تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط به شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب ناپذیر است. این نوع تفکر زمینه شکل گیری و توسعه بصیرت را فراهم می سازد و باعث تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبای آن غافل هستند. تفکر استراتژیک رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به حساب می آید. رویکردی که می تواند سازمان را نسبت به رقبای برتری بخشیده و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه حل های مسائل را استنباط کرد (قاسمی، ۱۳۹۳).

مارینا کانتاردجیوا (۲۰۱۵) در پژوهشی رابطه مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک را بررسی کرده و ضمن تأیید ارتباط مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع عنوان میکند که با اجرای مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت، کارکنان درک عمیق تری از مدیریت استراتژی و کیفیت و همچنین تغییرات سازمانی، که از نتیجه این روند حاصل می شود، می یابند (کانتاردجیوا، ۲۰۱۵).

در پژوهش توپالویس (۲۰۱۵) با عنوان اجرای مدیریت کیفیت جامع به منظور بهبود عملکرد تولید و بالا بردن سطح رضایت مشتری علاوه بر تأیید ارتباط مثبت و معنادار مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری، اشاره شده است که تعهد مدیریت ارشد، حسن نیت ارائه می دهد و مسئولیت نسبت به مشتریان به عنوان عوامل قابل توجهی از رضایت است (توپالویس، ۲۰۱۵).

ضرورت پژوهش حاضر در رابطه با چابک سازی فرآیندها و تاثیر آن در بهره وری واحدهای صنعتی با استفاده از تفکر استراتژیک خواهد پرداخت که این امر به پیشبرد اهداف این واحدها در راه رسیدن به اهداف نهایی کمک خواهد کرد.

بنابراین در تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤال اصلی زیر خواهیم بود: که " چابکی سازی فرآیندها در سازمان چه تاثیری بر بهره وری سازمانی و عملکرد واحدهای صنعتی دارد؟"

---

<sup>۱</sup>Coltman

<sup>۲</sup>- Kantardjieva

<sup>۳</sup>- Topalovic

## ادبیات و پیشینه تحقیق

## چابکی ساختار سازمانی

چابکی سازمان در دنیای پر تغییر امروزی اهمیتی فزاینده دارد. چرا که موفق ترین سازمان های آینده، آن هایی هستند که چابک ترند. از سوی دیگر پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می دهند، لذا هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می گیرد، بدین ترتیب می توان گفت دیدگاه های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. چابکی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف -پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند. چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی به تغییرات می کند. چابکی در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. امروزه یکی از جدیدترین شکل های سازمانی برای مقابله با چالش های رقابتی و تغییرات سریع تکنولوژی، تغییر پذیری ساختار سازمانی به سازمان چابک می باشد. که برای تبدیل شدن به یک سازمان چابک، نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در نحوه کار کارکنان، سیستم های کاری و فرهنگ سازمان است. تنها مزیت رقابتی یک سازمان در آینده این است که مدیران آن ها بیاموزند چگونه باید زودتر از رقبایشان یاد بگیرند و این همان مفهوم چابکی است. (احمدی، ۱۳۹۳).

وجود تغییر، عاملی برای نیاز به چابکی در سازمانها است. از اینرو سازمان چابک نیاز به ظرفیتهای موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان ها در محیط تجاری دارد؛ همچنین، چابکی دارای اهمیت فراوانی است، زیرا نتایج و موفقیت های سازمان های دولتی چابک جال توجه و تحسین برانگیز است. مطالعات نشان می دهد که این سازمان ها نرخ موفقیت فزاینده ای (تقریباً بیست درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان خود به دست می آورند (جورکش و همکاران، ۱۳۹۶).

چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود سهام بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانی ها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراسان هستند برای چابکی نهایی فرض نمی شود و نقطه ای وجود ندارد که کمپانی یا فرد به غایت چابکی رسیده و آن را کامل کرده باشد چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و کمپانی های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده اند. چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز یک دامنه گسترده ای از محصولات با هزینه پایین، کیفیت بالا، زمانه ای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه دسته ها اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از طریق تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند چنانکه اولسون بیان کرده، توانایی پاسخ موثر به حوادثی که به سرعت در حال تغییر و غیرمنتظره هستند (ابراهیمیان و جلودار، ۱۳۹۰).

چابک بودن الگوی جدیدی است که سازمان ها را قادر می سازد در مقابل تغییرات پیش بینی نشده عکس العمل مناسبی نشان دهند، به عبارت دیگر، چابکی توانایی پاسخ به تغییرات پیش بینی نشده است. چابکی به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول است. چابکی را معمولاً به عنوان راهبردی که در محیط هایی با ویژگی عدم اطمینان و به سرعت در حال تغییر همراه است، توصیف می کنند. چابکی را باید از مفهوم مختصر انعطاف پذیری که مربوط به مسائل عملیاتی روزانه است، متمایز کرد. درواقع، چابکی برای پاسخگویی راهبردی به عدم قطعیت است (العبدی، ۱۳۹۲).

### فرآیند محوری

فرآیند محوری به مفهوم برداشتن دیوارهاست. مهندسی مجدد چیزی بیش از مرزهای درون سازمان را نابود می کند. همه موانع و مرزها در کسب و کار فرو می ریزند. توجه عمده شرکتها از تمرکز بر روی فعالیت های خرد که در درون مرز شرکت انجام می شود به کل فرآیند تغییر می یابد که با گذر از دیوارهای میان شرکت ها تکمیل می گردد. مشتریان و تامین کنندگان عملاً در فرآیندهای شرکت نقش دارند و فراسوی مکان و زمان لازم شرکت مجازی نقش می گیرد. شرکت هایی که طرح ریزی دوباره می کنند، عملاً کاری را که آدام اسمیت و هنری فورد سال ها پیش به اجزای کوچک تقسیم کردند دوباره به یکدیگر پیوند می دهند. در سازمانهای بازمهندسی شده، مرزها انعطاف پذیر، قابل نفوذ، و پویا هستند و به زحمت دیده می شوند. توجه به فرآیندها، مانع بخش شدن سازمان ها به وظیفه های جداگانه می گردد.

سازمان های فرآیند محور یک امتیاز بی مانند دارند. این امتیاز نه برای مشتری و یا سرمایه گذار، بلکه برای کارکنان و اعضای سازمان است، بهای کار را می توان با وسیله های گوناگون پرداخت که ساده ترین آنها پول است. ولی پاداش دیگری نیز هست که امروز کمتر به دست می آوریم. اگر ارزش ژرفتری از کارمان نخواهیم - چیزی فراتر از خواسته های محدودمان - در آن صورت پول می تواند دنیایی از هیجان و خشنودی را به همراه داشته باشد، ولی چنین نیست و مقام انسانی از این والاتر است. پدران ما از این بابت خوشبخت تر بودند، آنها به کارشان افزون بر منبع درآمد، به عنوان یک فداکاری و خدمت به دیگران می نگریستند

### عملکرد سازمان

عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را می سنجد. الگوهای ارزیابی عملکرد به تناسب اهداف تغییر می کند و می توان از زوایای گوناگون با اهداف متفاوت، عملکرد سازمان را با شاخصه ای متفاوتی اندازه گیری کرد. در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: سنجش عینی و سنجش ذهنی. هر دو رویکرد، دارای معایب و محاسن خاص خود هستند. مقیاس های عینی واقعی ترند و ابعاد مالی سازمان را تبیین می کنند. ازطرفی، مقیاس های ذهنی کمتر واقع گرا هستند، اما بیشتر ابعاد سازمان را نشان می دهند و دارای قابلیت تعمیم دهی بیشتری هستند (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۴). شاخص های سودآوری مانند بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه گذاری و رشد سهم بازار، ازجمله شاخص های عینی هستند. شاخص های ذهنی عبارتند از: درک مشتری از کیفیت محصولات و خدمات، رضایت مندی مشتری، تصویر شرکت در نظر مشتری، بهبود بهره وری، زمانبندی خدمات و زمان چرخه تولید (وو و همکاران، ۲۰۱۵).

## بهره وری

بر اساس تعریف آژانس بهره وری اروپا (EPA<sup>۵</sup>) بهره وری عبارت است از توانایی انسان برای انجام کارهایش هر روز بهتر از قبل و بهدست آوردن نتایج بهتر (هانسون، ۲۰۱۶). در واقع بهره وری حداکثر استفاده از منابع یا عوامل تولید (کار، سرمایه، مواد اولیه و انرژی) در تولید کالاها یا خدمات است (اورائی، ۱۳۹۵). عوامل بسیاری در میزان بهره وری مؤثرند که مهمترین آنها نیروی انسانی است (رسولی، ۱۳۹۱).

## تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیر یا رهبر می آموزد که چگونه چشم انداز تجاری خود را به وسیله کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر و مداوم تعریف کند (میر و همکاران، ۲۰۱۰). تفکر استراتژیک یک فرایند است که نحوه تفکر مردم در مورد ارزیابی، مشاهده و ساختن آینده برای خودشان و دیگران را تعریف میکند. تفکر استراتژیک یک ابزار بسیار موثر و ارزشمند است. افراد می توانند تفکر استراتژیک را برای تصمیم گیری در مورد مسائل کاری یا زندگی شخصی به کار گیرند. تفکر استراتژیک شامل شکل دادن مجموعه ای کامل از مهارت های حیاتی است. این مهارت های حیاتی چه چیز هایی هستند؟ من در زیر لیستی از مهارت های حیاتی را ارائه می دهم که بهترین متفکران استراتژیک هر روز از آن استفاده می کنند.

بون تفکر استراتژیک را روشی که رویکردهای منطقی و همگرایی را با فرآیند تفکر خلاق و چندگانه (واگرا) را ترکیب می نماید، جهت حل مسائل استراتژیک تعریف می نماید. اشاره به این امر ضروری است که تفکر استراتژیک با اقدام در یک فرآیند مستمر و به هم پیچیده، مرتبط می باشد. چنانکه مینتزرگ و سایرین (۱۹۸۸) بیان نموده اند زمان هایی وجود دارد که تفکر باید قبل از عمل صورت گیرد، و آن را هدایت نماید ... زمان های دیگری نیز به خصوص در حین یا اندکی پس از یک تغییر در محیط وجود دارد، که تفکر و اقدام باید به یکدیگر پیوند خورده و واژه یادگیری در این زمان بسیار مناسب تر از طراحی چیزهایی که اتفاق می افتند، می باشد. این امر معمول ترین طیفی از احتمالات است که در آن تفکر و عمل به یکدیگر پاسخ می دهند. ویک نام این فرآیند را توانایی "عمل متفکرانه" به معنای اینکه مدیران می توانند به سرعت عمل نمایند و اطلاعات لازم این اعمال از طریق چارچوبی از تفکرات گذشته بگیرند و همزمان تفکر آینده را نیز تغذیه نمایند. بنابراین تفکر استراتژیک عملگرا بوده و مرتبط با شناسایی چگونگی رفع ابهام و درک دنیای پیچیده می باشد (بون، ۲۰۰۵).

کافمن تفکر استراتژیک را به عنوان تغییر دید از سازمان به عنوان یک پدیده با ترکیبی از اجزا مستقل (و کارکنان) که برای دستیابی به منابع با یکدیگر رقابت می کنند، به نگاهی از سازمان به عنوان یک سیستم کل که هر جزء را به کل منسجم می

<sup>۵</sup> - European Productivity Agency

<sup>۶</sup> - Hanson

<sup>۷</sup> - Meier

<sup>۸</sup> - Bonn

نماید، تعریف می کند(کافمن، ۱۹۹۱). هووارد از تفکر استراتژیک با عنوان آینده نگری بحث می نماید و تنها کسانی که دارای آینده نگری می باشند را قادر به تفکر استراتژیک می داند وی به طور کلی تفکر استراتژیک را در ارتباط با درهم شکستن ساختارهای شعور عمومی موجود می داند (هاوارد، ۱۹۸۹).

تفکر استراتژیک فرآیند یافتن راه کارهای جایگزین برای رقابت در ایجاد ارزش برای مشتریان می باشد. بنابراین می توانیم تفکر استراتژیک را به عنوان استراتژی های جایگزین یا مدل های تجاری که برای مشتریان ارزش ایجاد می نمایند تعریف نماییم (آبراهام، ۲۰۰۵).

تفکر استراتژیک به تحلیل فرصت ها و مشکلات از نگاهی جامع می پردازد و پیامدهای احتمالی کارهای شما را بر دیگران مدنظر قرار می دهد. متفکران استراتژیست تصویر آینده را ترسیم می کنند و رویکردی عمل گرا به چالش ها و مسایل روزمره دارند. آنان این کار را طی فرآیندی مستمر انجام می دهند و آن را یک اقدام نمی دانند. شما مثل سایر مدیران پیوسته با موقعیت های دشوار، مشکلات و یا تصمیم های چالشی مواجه هستید. کار شما انجام بهتر کارها تا حد توان و با کمک اطلاعات در دسترس است. در دنیای ایده آل، شما به تمام اطلاعات مورد نیازتان برای غلبه بر چالش ها دسترسی دارید. اما بی تردید در دنیای واقعی تنها بخشی از اطلاعات در اختیار شماست و چون شما در بخشی از سازمان کار می کنید، اطلاعات محدودی از نیروهای بیرون از حوزه نفوذ خود دارید. تفکر استراتژیک به شما کمک می کند تا بر این محدودیت ها غلبه کنید. وقتی استراتژیک بیندیشید، برفراز کارهای روزمره قرار می گیرید و محیط بزرگ تری را که در آن کار می کنید، در نظر خواهید داشت. شما فرضیه های نحوه ی انجام کارها در شرکت و صنعت را به چالش می کشید. اطلاعات پیچیده و گاه مبهمی را جمع کرده و تحلیل می کنید. از نتایج حاصل از تحلیل ها، برای تعیین موضوع های اصلی و اقدام های مناسب بهره می برید. تمام کارهای بالا با این دید دنبال می شوند که به بهترین نتایج ممکن برای کسب و کار دست یابید و از فرصت های امروز استفاده کنید(سلطانی، مسعود، مترجم؛ ۱۳۹۴).

لذا براساس دیدگاه اشاره شده در فوق موفقیت در استراتژی سازمان متکی به استفاده از مدل های ذهنی مناسب است نه استفاده از تکنیک های به خصوص این تکنیک ها بعضاً خود مانعی بر سر راه تفکر خلاق می باشند. مدیریت استراتژیک زمانی به خوبی عمل می نماید که به عنوان روشی برای یادگیری در نظر گرفته شود نه به عنوان نسخه ای که باید اجرا شود. متخصص شدن در استراتژی بسیار فراتر از دانستن استفاده از ابزارهای استراتژیک می باشد و نیازمند دیدگاهی ذهنی می باشد (گلد اسمیت، ۱۹۹۶).

<sup>۹</sup>-Kaufman

<sup>۱۰</sup>-Howard

<sup>۱۱</sup>-Abraham

<sup>۱۲</sup>-Goldsmith

مطالعه	یافته
جراحی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی برنامه ریزی استراتژیک در حوزه سلامت
رشیدی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و تأثیر آن بر موفقیت سازمان ها
مختاریان و محمدی (۱۳۹۲)	پیوستگی متقابل مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت استراتژیک، چرا و چگونه؟
هاشمی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی اثر برنامه ریزی استراتژیک در سازمانی های دولتی
حاتمی نسب و زنجیرچی (۱۳۹۰)	نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور
قنبری و همکاران (۱۳۹۳)	ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان
لوفتمن و همکاران (۲۰۱۷)	بررسی رابطه بین بلوغ همسویی استراتژیک و عملکرد سازمان
پاندا و راث (۲۰۱۸)	تأثیر مثبت همسویی بر چابکی، نقش تعدیل گر عدم قطعیت محیطی در رابطه همسویی استراتژیک و چابکی
بالهارث (۲۰۱۸)	تأثیر مثبت فرآیند و محتوای استراتژی بر عملکرد مالی؛ تأثیر مثبت محتوای استراتژی بر عملکرد غیرمالی؛ تأثیر مثبت همسویی بر عملکرد
رایک داو (۱۹۹۹)	مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی، و سازمان چابک
ابراوویچ، تودوروویچ و بوشیو (۲۰۱۸)	پایداری و چابکی در مدیریت پروژه: متناقض یا مکمل؟
سینگ و وینود (۲۰۱۷)	بررسی مدل سازی و ارزیابی عملکرد چابکی همراه با پایداری برای برنامه ریزی کسب و کار

مرور پیشینه پژوهش نشان داد؛ در سال های اخیر تحقیقاتی در زمینه متغیرهای تفکر استراتژیک، چابکی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان ها و واحدهای صنعتی داخل و خارج از کشور صورت گرفته که نشان از اهمیت این مباحث در ارتقاء سطوح خدمات رسانی و عملکرد مناسب سازمان های مختلف دارد .

همانگونه که ذکر شد، در محیط متلاطم و دائماً در حال تغییر سازمان های امروزی بحث چابک سازی و تفکر استراتژیک بسیار مهم است و به تبع آن نیاز جدی سازمان ها به تغییر و تحولات پیوسته در مباحث استراتژیک، لزوم چابکی سازمان را به همراه

<sup>۱۲</sup> Panda & Rath

<sup>۱۴</sup> Balhareth

<sup>۱۵</sup> Rick Dove

<sup>۱۶</sup> Singh, & Vinodh



دارد. با این وجود هر چند تحقیقات مختلفی در زمینه سه فاکتور تفکر استراتژیک، چابکی سازمانی و بهره وری سازمانی صورت گرفته است و متغیرهای تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی همراه با متغیرهای گوناگون دیگری بررسی شده اند. از آنجا که واحدهای صنعتی به عنوان پیشگامان عرصه صنعت، تولید و ارز آوری نقش مهمی در توسعه و ارتقاء کشور دارند و با توجه به کمتر دیده شدن صنایع کوچک و متوسط شرکتهای مستقر در شهرکهای صنعتی استان تهران در ارتباط با دوره های آموزشی پایین و سطوح آمادگی کاری متوسط اقدام به این پژوهش می تواند با دادن بازخوردهای اطلاعاتی حاصل از همین زمینه تقویت و برانگیختگی رفتاری و محیطی برای بها دهی بیشتر به تفکر استراتژیک را فراهم کند و هم می تواند درلا به لای پرداختن نمونه ها به سئوالات پرسشنامه ها و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی بستر سازی مناسبی برای تقویت خلاقیت فردی ایجاد شود، لذا این تحقیق به دنبال آن است که با استفاده از تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی از طریق کاهش عدم اطمینان های محیطی کارکنان این سازمان را تشویق به عملکرد بهتر و در نتیجه بهره وری نماید. با توجه به مطالب ذکر شده و با توجه به اهمیت نقش واحدهای صنعتی واقع در شهرک های صنعتی استان تهران در پیشبرد اهداف بهبود عملکرد این واحدها، این تحقیق در پی بررسی نقش میانجی بهره وری سازمانی و تفکر استراتژیک در ارتباط با بهبود عملکرد صنایع کوچک و متوسط شرکتهای صنعتی استان تهران است.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است، برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی که بصورت پرسشنامه بین ۴۶ نفر پخش شده، استفاده شد. جامعه آماری مهندسان، مدیران و کارکنان واحدهای صنعتی کوچک و متوسط شهرک های صنعتی تهران بودند. ابزار نمونه گیری پرسشنامه و مطالعات کتابخانه ای می باشد و جمع آوری داده های میدانی در شهرک های صنعتی به دست آمده است. به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است.

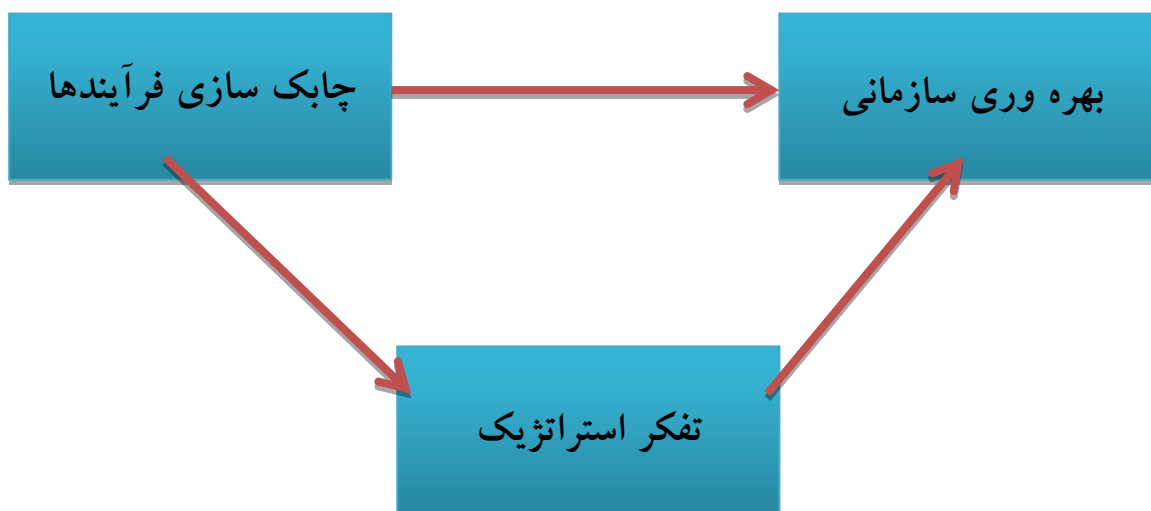
به علت محدود بودن تعداد جامعه آماری از روش نمونه گیری تمام شمار برای مطالعه استفاده گردید که در نهایت ۱۴۵ پرسشنامه توزیع گردید که ۴۶ پرسشنامه صحیح عودت شد. پرسشنامه این تحقیق شامل ۶۰ سؤال می باشد.

جهت سنجش برازش مدل های اندازه گیری سه مورد استفاده می شود: ۱. روایی همگرا؛ ۲. روایی واگرا ۳. پایایی شاخص، پایایی شاخص توسط سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، مورد سنجش قرار می گیرد.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسشنامه

تعداد سوالات	پرسشنامه
۴۰	تفکر استراتژیک
۱۵	بهره وری سازمانی
۵	چابکی استراتژیک

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش که روابط بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی را نشان می دهد.



- ✓ چابک سازی فرآیندها بر بهره برداری سازمانی اثر معناداری دارد.
  - ✓ چابک سازی فرآیندها بر تفکر استراتژیک اثر معناداری دارد.
  - ✓ تفکر استراتژیک بر بهره وری سازمانی اثر معناداری دارد.
  - ✓ تفکر نقش میانجی را در ارتباط بین چابک سازی فرآیندها و بهره وری سازمانی دارد.
- برای تجزیه و تحلیل داده ها ثر قسمت<sup>۷</sup>آمار توصیفی از نرم افزار<sup>۱</sup>SPSS و در قسمت آمار استنباطی از نرم افزار<sup>۱</sup>SmartPLS استفاده گردیده است.

### ۳. روش شناسی پژوهش

روش شناسی تحقیق یا متدولوژی روشی نظام مند برای حل یک مساله تحقیقاتی از طریق جمع آوری داده ها با استفاده از تکنیک های مختلف، ارائه تفسیر داده های جمع آوری شده و نتیجه گیری در مورد داده های تحقیق تعریف می شود. روش تحقیق الزاما نقشه یک تحقیق یا مطالعه می باشد. پژوهش یاد شده از نظر هدف کاربردی و با توجه به ماهیت مدل توصیفی است.

<sup>۱۷</sup>-SPSS

<sup>۱۸</sup>-PLS

## شرکت کنندگان طراحی و روند

ابتدا ۴۹ نفر که از مدیران و مدیرهای فنی واحد ها در شهرک صنعتی می بودند به صورت random انتخاب و لینک پرسشنامه برای آنها ارسال گردید و از آنها درخواست کردیم در مطالعه شرکت کنند، پرسشنامه این تحقیق شامل ۶۰ سوال است. برای طراحی سوالات متغیر بهره وری سازمانی از پرسشنامه استاندارد بهره وری توسط شریفی (۱۳۹۱) طراحی و تدوین شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه است و با یک مقیاس لیکرت پنج درجه ای (خیلی کم تا خیلی زیاد)، با سؤالاتی مانند: (میزان رضایت مشتریان از محصولات یا خدمات سازمان قابل توجه است.. بهره وری را می سنجد. برای طراحی سوالات متغیر چابک سازی فرآیندها از پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی توسط گابریل و همکاران (۲۰۱۵) ساخته شده است و دارای ۵ سوال در ۱ بعد می باشد. و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) ساخته شده است برای طراحی سوالات متغیر تفکر استراتژیک از پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک که شامل ۴۰ گویه است و به منظور سنجش میزان تفکر استراتژیک بکار می رود نمره گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه ای می باشد.

ردیف	متغیر	تعداد سوال
۱	تفکر استراتژیک	۴۰
۲	بهره وری سازمانی	۱۵
۳	چابک سازی فرآیندها	۵

## پایایی پرسشنامه

به دلیل استفاده از پرسشنامه استاندارد می توان بیان کرد پژوهش از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است اما باز هم مجدد پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. همچنین پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. معمولاً دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (۰) به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک (۱+) به معنای پایایی کامل قرار می گیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می شود، مقدار آلفای محاسبه شده برای کل پاسخنامه ۰,۸۷۶ و پایایی مورد تایید قرار می گیرد.

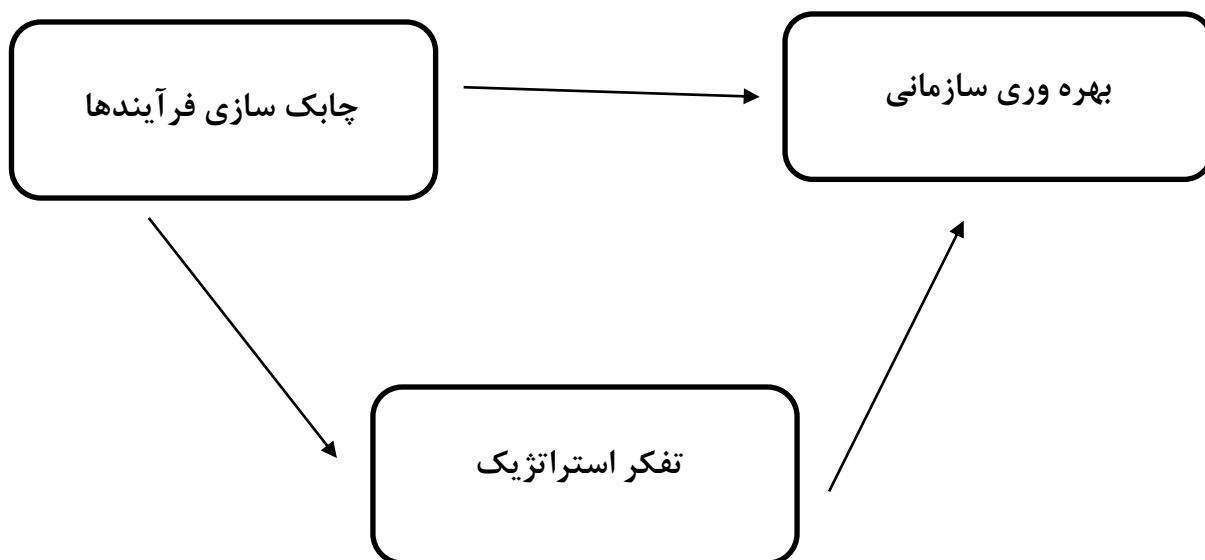
## فرضیات

۱- چابک سازی فرآیندها بر بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد.

۲-چابک سازی فرآیندها بر تفکر استراتژیک اثر معنا داری دارد.

۳-تفکر استراتژیک بر بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد.

۴-تفکر استراتژیک ،نقش میانجی را در ارتباط بین چابک سازی فرآیندها و بهره وری سازمانی دارد.



۴. یافته های پژوهش

آزمون کلموگروف اسمیرنوف:

ابتدا باید نرمال بودن متغیرهای پژوهش آزمون شود .به این منظور از آزمون کلموگروف اسمیرینف برای نرمال بودن متغیرها استفاده شده است که نتایج در جدول ذیل آمده است:

متغیر	انحراف معیار	سطح معناداری	نتیجه
تفکر استراتژیک	۰,۷۱	۰,۲۰۰	نرمال است
بهره وری سازمانی	۰,۶۱	۰,۲۰۰	نرمال است
چابک سازی فرآیندها	۰,۶۵	۰,۲۰۰	نرمال است

با بررسی آزمون با توجه به بزرگتر بودن سطح معنا داری بزرگتر از ۰,۰۵ است پس فرض صفر مورد پذیرش قرار می گیرد . بنابراین می توان از آزمون های آماری رگرسیون برای تحلیل داده ها استفاده نمود.

### آزمون رگرسیون:

تحلیل رگرسیون مرحله ای است بعد از همبستگی. تحلیل رگرسیون زمانی استفاده می شود که بخواهیم مقادیر یک متغیر را از روی مقادیر متغیر دیگر پیش بینی کنیم. در این مورد، متغیری که ما از بهره می گیریم تا مقدار متغیر دیگر را پیش بینی کنیم، متغیر مستقل (یا پیش بین) نام دارد. متغیری را هم که می خواهیم پیش بینی کنیم متغیر وابسته (یا ملاک) نام دارد.

نرم افزار spss چند جدول را جهت تحلیل ارائه می دهند. در این مبحث ما به مهم ترین این جداول می پردازیم. اولین جدول Model Summary به معنای خلاصه مدل است. این جدول مقادیر  $R$  و  $R^2$  را نشان می دهد. مقدار  $R$ ، اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین دو متغیر را نشان می دهد. همان طور که از مقدار  $R$  (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است.

مقدار  $R^2$  نشان می دهد که چه مقدار از متغیر وابسته، می تواند توسط متغیر مستقل تبیین شود.

متغیر	R	STD.error	R square	T	Sig
X1	۰,۸۶۹	۰,۱۴۴	۰,۷۵۵	۶,۰۶۵	۰,۰۰۰

با توجه به سطح معنا داری کمتر از ۰,۰۵ متوجه می شویم که چابک سازی فرآیندها بر روی بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد

متغیر	R	STD.error	R square	T	Sig
X2	۰,۸۹۵	۰,۱۳۵	۰,۸۰۱	۶,۷۸۰	۰,۰۰۰

باتوجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ متوجه می شویم که چابک سازی فرآیندها بر روی تفکر استراتژیک اثر معنا داری دارد.

Sig	T	R square	STD.error	R	متغیر
۰,۰۰۰	۹,۵۴	۰,۸۲۸	۰,۱۱۲	۰,۹۱۰	X3

باتوجه به بررسی ضریب همستگی و سطح معنی داری کمتر از کمتر از ۰,۰۵ متوجه می شویم که تفکر استراتژیک بر روی بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد.

### آزمون سوبل:

برای ارزیابی تفکر استراتژیک از آزمون سوبل استفاده کردیم و بر این مبنا که آزمون عدد ۵,۱۵ را نشان می دهد، این عدد بیانگر این است که تفکر استراتژیک می تواند در ارتباط با چابک سازی فرآیندها و بهره وری سازمانی باشد.

### نتیجه گیری

تحقیق حاضر به بررسی تاثیر چابک سازی فرآیندها در بهره وری سازمانی واحدهای صنعتی با در نظر گرفتن نقش میانجی تفکر استراتژیک پرداخته است. روش های آماری در این پژوهش را دو دسته روش های آماری استنباطی و روش های آماری توصیفی تشکیل می دهند. برای بررسی و توصیف ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان از روش های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و میانگین استفاده شد. همچنین نتایج را بر اساس آزمون کلموگروف- اسمیرنوف بررسی نمودیم و توزیع داده ها نرمال است. ضریب ابعاد و سازه های پژوهش آلفای کرونباخ برای متغیرها را نشان می دهد که با توجه به ضریب آلفای پرسشنامه، پایایی پرسشنامه مطلوب ارزیابی گردیده است.

با بررسی انحراف معیار و سطح معناداری آزمون کلموگروف اسمیرنوف از سه متغیر تفکر استراتژیک، بهره وری سازمانی، چابک سازی فرآیندها نتایج به دست آمده نرمال بودن آنها را نشان می دهد.

بررسی متغیر ها را با آزمون رگرسیون نیز محاسبه کردیم. فرضیه های استفاده شده در این آزمون عبارت بودند از ۱- چابک سازی فرآیندها بر روی بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد. ۲- چابک سازی فرآیندها بر روی تفکر استراتژیک اثر معنا داری دارد. ۳- تفکر استراتژیک بر روی بهره وری سازمانی اثر معنا داری دارد. که تمام فرضیه ها مورد تایید قرار گرفتند.

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می گردد که :

مدیران راهبردی واحدهای صنعتی باید با شناسایی فرصت های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم انداز قوی برای آینده، باعث تقویت دانش و تعمیق فرهنگ بکارگیری ابزارهای نوین به منظور رهایی از ساختار های سنتی و فیزیکی و فرآیندهای غیر مرتبط ، زائد و تکراری در ستاد سازمان و با ایجاد ارتباطات قوی و ارائه تصویری روشن از آینده باعث الهام بخشی در سازمان شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر کنند، و آنان را در مقابل پذیرش تغییرات سازمانی و تغییرات ناشی از تاثیر گذاری عوامل فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای چابکی سازمان و انعطاف پذیری ساختار های فعلی آگاه و آماده

نمایند. از این رو در شرایط امروزی به منظور ارتقاء سطح چابکی در مجموعه خود، به مدیرانی نیاز دارند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد یا کارکنان را به مسیر تعیین شده هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در آنها به وجود آورند. مدیران سازمانی این سازمان بایستی به منظور بهره گیری از دانش و کاربرد بهینه فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط کارکنان ضمن خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه های از رشد و شکوفایی را فراروی کارکنان سازمان قرار داده و بهبود سطح چابکی سازمانی را به عنوان یک هدف مشترک بین کارکنان شان تعریف و کارکنان را در راستای دسترسی به آن تشویق نمایند.

بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق پیشنهاد می شود تا مدیران تغییر و تحولاتی در ساختار سازمانی ایجاد کنند و تا حد ممکن از ساختارهای منعطف بهره بگیرند. گسترش ارتباطات درونی، تیم سازی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، و تقویت روابط غیر رسمی از طریق ایجاد فرصت برای افراد برای عضویت در گروه ها و تشکل های سازمانی می تواند باعث ارتقای عناصر ساختاری می گردد. همچنین واحد آموزش سازمان بایستی از طریق برگزاری دوره های مناسب، کارگاه ها و سمینارها، کارکنان را با جنبه های مختلف استفاده از ابزارهای فناورانه نوین جهت تقویت کارایی و بهره وری و آثار آن در تحقق اهداف سازمانی و بهبود عملکرد سازمان آشنا نماید.

به منظور اجرای فرایندهای دانش، مدیران سازمان از ایده های جدید و نوآورانه کارکنان حمایت کنند و آنان را به ارائه نظرهای جدید و همکاری در امور ترغیب کنند. برای دستیابی به این مهم، می توان از رویکردهای نظام پیشنهادها، گروه های کاری، کمیته ها و گروه های ضربت و حلقه های کیفیت، بهره برد.

کمیته یا مرجعی تشکیل شود که مسئولیت هماهنگی، سیاست گذاری، برنامه ریزی، طراحی راهبردها، تأمین منابع در فرایندهای دانش را بر عهده گیرد.

## منابع :

- ابراهیمیان جلودار سید یاسر ، جلودار سید محمود (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی : سرعت پاسخگویی و انعطاف پذیری سازمانی ، مجله توسعه انسانی پلیس (نیک پور امین ، برکم یاسر ، مقاله چابکی سازمانی و دست یابی به مدل چابکی) ، ۱۳۹۱ ، راهبرد یاس، ۳.
- احمدی، شورش، ۱۳۹۳، بررسی رابطه ی سبک رهبری تحول آفرین بر چابکی سازمانی در بانک های دولتی سطح شهرستان مریوان، اولین همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- العبدی، م ج. ۱۳۹۲ ، مطالعه نقش کیفی نگهداری و تعمیرات بر چابک سازی فرآیند نگهداری و تعمیرات ( مطالعه موردی : کارخانه فولاد آلیاژی ایران )
- امیرنژاد، قنبر، اژدری، پرستو (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان، فصلنامه توسعه اجتماعی، ۱۸۸-۱۶۵.
- اورعی، کاظم (۱۳۹۳)، بهره وری از مفهوم تا عمل، تهران، انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- جورکش، نسرين؛ شکرچی زاده، احمد رضا و نادری، محمد (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر چابکی سازمانی و عملکرد سازمان با رویکرد اقتصاد مقاومتی .اولین همایش ملی مدیریت با رویکرد اقتصاد مقاومتی، دانشگاه آزاد اسلامی آباده.
- حاتمی نسب، حسن و زنجیرچی، محمود (۱۳۹۰)؛ نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱.
- سلطانی، مسعود (۱۳۹۴)، تفکر استراتژیک: راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه، انتشارات آریانا قلم، چاپ چهارم.
- قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۳)، مدیریت سازمان های پیچیده دیدگاه استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی ، واحد اراک.
- قنبری، سیروس، اردلان، محمد رضا، نصیری ولیک بنی، فخرالسادات، بهشتی راه، رقیه (۱۳۹۳)؛ ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان، پژوهش های مدیریت عمومی، سال هفتم - شماره ۲۳ ، صص ۲۷ تا ۵۲ .
- رسولی، زینب (۱۳۹۱)، بررسی رابطه استرس شغلی و فرسودگی شغلی با میزان بهره وری در خلبانان، مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش، دوره ۱۰، صص ۱۳۷-۱۳۳.
- رحیم نیا، فریبرز، پویا، علیرضا ، الهامی، سولماز (۱۳۹۴)، تاثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت های تابعه و زیرمجموعه توانیر)، پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و یکم، شماره ۵۹، صفحات ۱۱۷ تا ۱۳۹.
- طباطبایی فر ، سید محمد ؛ بررسی تاثیر مجازی سازی ساختار سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان بانک توسعه صادرات ایران، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت ، حسابداری ، اقتصاد دانش بنیان مرداد ۹۶



طباطبایی فر ، سید محمد ، احمدی ؛ حبیب ؛ کاسه گر ها ؛ مهدی اثر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران؛ دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری خرداد ۹۶.

مختاریان، فرانک و محمدی، رضا (۱۳۹۲)، پیوستگی متقابل مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت استراتژیک، چرا و چگونه؟ دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.

Abraham, Stan (2005), «Stretching strategic thinking», Strategy & Leadership, Vol. 33 No. 5 , pp. 5-12.

Balhareth, H (2018). The relationship between business-IT alignment and organizational performance: an empirical investigation from multilevel view. International Journal of Business Information Systems, 29 (4), 421-435.

Bonn, I. (2001), « Developing strategic thinking as a core competency», Management Decision, Vol. 39 No.9, pp.63-70.

Coltman, T.R., Devinney, T.M & Midgley, D.F (2005). Strategy Content and Process in the Context of E-Business Performance. Advances in Strategic Management, 22, 349-386.

Dove, R (1999). “Knowledge management, response ability, and the agile enterprise”. Journal of Knowledge Management 3 (1)

Goldsmith, Arthure.a.(1996), « Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture», World Development, Vol. 24, No. 9, pp. 1431-1439.

Hanson T, (2016), Efficiency and productivity in the operational units of the armed forces: A Norwegian example. International Journal of Production Economics. Vol.1, PP 12-23.

Hashemi, Seyed Ahmad; Ali Karami; Abdolhamid Ansari and Fereshteh Khoshab (2013). The Effect of Strategic Planning on Government Organizations, Tenth International Conference on Strategic Management, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]

Luftman, J., Lyytinen, K & ben Zvi, T (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. Journal of Information Technology, 32 (1), 26-46.

Howard , Esme F.(1989), «Strategic Thinking in Insurance», Long Range Planning, Vol. 22 No. 3, pp. 76 – 79.

Jarrahi, Mohammad; Shokooyar, Sajjad (1396). Strategic

Health Planning, Second International Industrial Management Conference, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]

Kantardjieva, Marina (2015), The relationship between total quality management (TQM) and strategic management. *Journal of economics, business and management*, 3(5).

Kaufman, R. (1991), «Strategic Planning Plus: An Organizational Guide», Scott Foresman, Glenview.

Meier, H., Roy, R., & Seliger, G. (2010). Industrial product-service systems—IPS2. *CIRP annals*, 59(2), 607-627.

Panda, S & Rath, S.K (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12 (4), 422-4۴۰.

Obradović, V., Todorović, M., & Bushuyev, S. (2018, September). Sustainability and Agility in Project Management: Contradictory or Complementary?. In *Conference on Computer Science and Information Technologies* (pp. 522- 5۳۲). *□□□□□□□□□□, □□□□□□□□□□*.

Rashidi, Hassan; Rahman Ghaffari; Rahim Rostami and Seyyed Mojtaba Mousavi (2016). Review of Strategic Management and Strategic Planning and its Impact on Organizational Success, Tenth International Conference on Strategic Management, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]

Singh, A. K., & Vinodh, S. (2017). Modeling and performance evaluation of agility coupled with sustainability for business planning. *Journal of Management Development*, 36(1), 109-۱۲۸.

Topalovic, S (2015), The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia technology*, 19, 1016-1022.

Wu, S.P.J., Straub, D.W & Liang, T.P (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organisational performance: insights from a matched survey of business and IT managers. *MIS Quarterly*, 39 (2), 497–5۱۸.