

Designing Strategic Agility Model for Sustainable Manufacturing Boom Based on Grounded Theory (Case Study: Automotive Industry)

Mahdieh Vishlaghi^{1✉}, Azim Zarei², Davood Feiz³

1- PhD candidate of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

2- Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

3- Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Abstract:

The purpose of this study was to develop a model for strategic agility in relation to sustainable production boom in automotive industry. The present study seeks to increase the flexibility of industries and enhance accountability in a turbulent environment. The research method is qualitative and is based on the theory of grand theory. Semi-structured interviews were used to collect data. Data analysis was performed by Strauss and Corbin method. The sampling was done by theoretical sampling and using purposeful-judgment techniques and snowball. The study involved 14 experts in the automotive industry. The results of the analysis of the interviews resulted in an open, axial, and selective coding process to provide a model of strategic agility based on data theorization of the foundation that included 6 categories and 17 concepts. According to the strategic agility model, the factors affecting the strategic agility in the automotive industry are "intra-organizational factors", "manufacturing factors", "individual factors". Contextual conditions such as "economic factors", "political factors", "stakeholders", intervening conditions such as "legal requirements", "management features", "infrastructure formulation" as well as strategies "utilizing new technology", "Structural change", "Strategic change", "Infrastructure reform", "Supply chain change" and "Human resource agility" and the implications of strategic agility in the automotive industry include "intra-organizational outcomes" and "extracurricular outcomes".

Keywords: Agility, Strategic Agility, Sustainable Manufacturing Boom, Automotive Industry.

DOI: 10.22034/JMI.2021.238717.2292

1. ✉Corresponding author: m_vishlaghi@semnan.ac.ir
2. a_zarei@semnan.ac.ir
3. feiz1353@semnan.ac.ir



دوره ۱۵ شماره ۲ (پیاپی ۵۲)

تابستان ۱۴۰۰

طراحی الگوی چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی)

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵) صفحات ۱۵۳ - ۱۲۷

مهدیه ویشلیقی^۱، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
عظیم زارعی^۲، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
داوود فیض^۳، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدلی برای چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید در صنایع خودروسازی انجام شده است. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد می باشد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین انجام شده است. نمونه گیری به روش نمونه گیری نظری و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند - قضاوتی و گلوله برفی انجام شده است. در طی این پژوهش با ۱۴ نفر از خبرگان در صنعت خودروسازی مصاحبه صورت گرفته است. نتایج تحلیل های به دست آمده از مصاحبه ها، طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به ارائه الگوی چابکی استراتژیک بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد که شامل ۶ مقوله و ۱۷ مفهوم منجر شده است. براساس مدل چابکی استراتژیک، عوامل موثر بر چابکی استراتژیک در صنعت خودروسازی «عوامل درون سازمانی»، «عوامل تولیدی»، «عوامل فردی» می باشند. شرایط زمینه ای از قبیل «عوامل اقتصادی»، «عوامل سیاسی»، «دینفعان»، شرایط مداخله گر از قبیل «الزامات قانونی»، «ویژگی های مدیریتی»، «زیرساخت ها» همچنین راهبردهای «بهره گیری از تکنولوژی نوین»، «تغییرات ساختاری»، «تغییرات استراتژیک»، «اصلاح زیرساخت ها»، «تغییرات در زنجیره تامین» و «چابک سازی منابع انسانی» و پیامدهای حاصل از بکارگیری چابکی استراتژیک در صنعت خودروسازی شامل «پیامدهای درون سازمانی» و «پیامدهای برون سازمانی» می باشند.

واژگان کلیدی: چابکی، چابکی استراتژیک، رونق پایدار تولید، صنعت خودروسازی.

۱. مسئول مکاتبات: m_vishlaghi@semnan.ac.ir

۲. a_zarei@semnan.ac.ir

۳. feiz1353@semnan.ac.ir

۱- مقدمه

یکی از ضرورت‌های اقتصادی ایران با توجه به تحریم‌ها و مسائلی که در جامعه وجود دارد، رونق-تولید است. این موضوع مورد تأکید تمامی مسئولان از جمله مقام معظم رهبری می‌باشد. ایشان در سخنرانی‌های متعددی بر این موضوع تأکید داشته‌اند. با توجه به آمار جمعیت کشور، بیش از ۱۰ میلیون نفر در بخش صنعت و معدن شاغل هستند به عبارتی اشتغال بیش از ۲۳ درصد جامعه و ۳۷ درصد *GDP* در بخش صنعت و معدن می‌باشد. در سال ۹۷، میزان واردات ۴۲ میلیارد دلار بوده که ۲۱ درصد کاهش نسبت به سال گذشته را نشان می‌دهد؛ در این میان در کالاهای واسطه‌ای و سرمایه‌ای افت بالایی دیده شده است. سهم واردات کالاهای مصرفی در کشور ۱۶ درصد است و ۸۴ درصد واردات که متعلق به کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای است، ۳۰ درصد کاهش یافته است که این میزان کاهش بر تولید اثر گذاشته است. طبق گزارش صندوق بین‌المللی پول، تولید ناخالص داخلی (*GDP*) ایران با قیمت‌های ثابت برای سال جاری به ۶۲۷ هزار میلیارد تومان برآورد شده که ۴۰ هزار میلیارد تومان از سال ۹۷ کمتر است و این شاخص برای سال ۱۳۹۹ نیز ۶۲۸ هزار میلیارد تومان پیش‌بینی شده است. سهم سرمایه‌گذاری از *GDP* برای سال جاری ۳۹٫۰ درصد و برای سال آینده ۳۷٫۷ درصد خواهد بود. حجم واردات کالاها و خدمات به ایران که سال گذشته ۹٫۱- درصد کاهش داشته به روند کاهشی خود ادامه داده و امسال نیز ۱۰٫۵- درصد افت خواهد داشت. برآورد صندوق بین‌المللی پول از حجم واردات کالاها و خدمات برای ایران در سال ۹۹ رقم ۲٫۴- درصد را نشان می‌دهد، همچنین رشد ۲۲٫۰۱- درصدی در صادرات را پیش‌بینی نموده است. این در حالی است که ظرفیت‌های تولیدی کشور بلااستفاده مانده است و در طی سالیان متمادی میزان واردات کشور بیش از صادرات بوده و اکنون با وجود تحریم‌ها دیگر وارداتی صورت نمی‌گیرد. لذا باید از ظرفیت‌های تولیدی کشور حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد (صندوق بین‌المللی پول)

در طی سالیان متمادی تحریم‌های مختلفی از سوی سازمان ملل، اتحادیه اروپا و نهایتاً از سوی آمریکا بر کشور اعمال شده است. تحریم‌هایی که از سوی سازمان ملل بر کشور اعمال شده قطع نامه‌های مختلف شورای امنیت بوده است. تحریم‌های اتحادیه اروپا از طریق آمریکا و لابی‌های صهیونیست بوده و در نهایت تحریم‌هایی که از طریق خود آمریکا اعمال شده از طریق وزارت خزانه داری این کشور بوده که اقتصاد ایران را هدف قرار داده است (Tefio, 2018). به عنوان مثال نفوذ در کشورها و شرکت‌های مهم اقتصادی جهان، آنها را وادار کرده روابط تجاری خود را با ایران قطع نمایند، همچون مجوز فروش هواپیماهای مسافربری که فروش آن به هواپیمایی ایران لغو شده است. بسیاری از کشورها همکاری با ایران را به صورت بلندمدت ادامه نمی‌دهند و روابط تجاری خود را قطع می‌کنند. در حوزه تجارت خارجی، محدودیت در خرید و تأمین کالاهای وارداتی، افزایش هزینه‌ها و قیمت کالاهای وارداتی را به دنبال داشته است. در مقابل در بخش صادرات بجز محصولات پتروشیمی

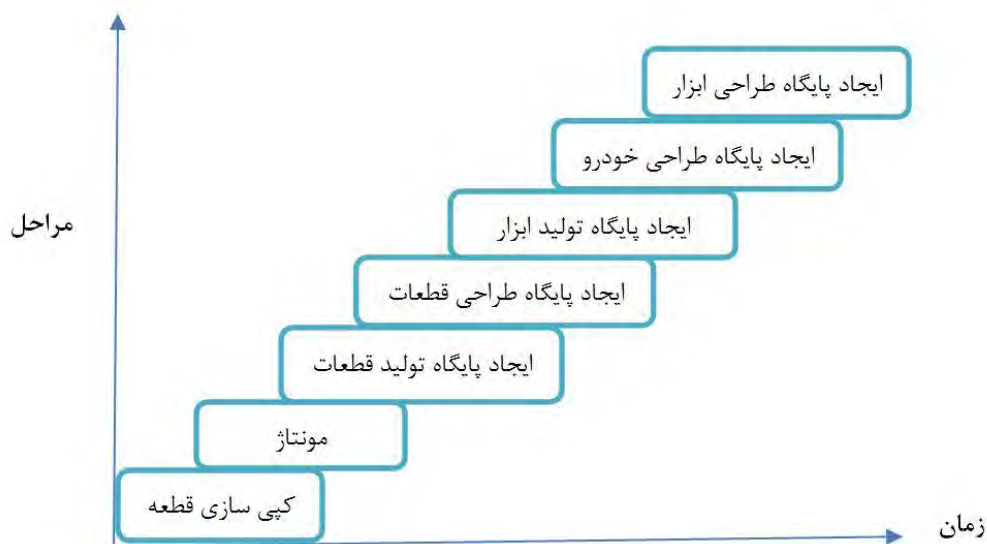
و میعانان گازی که مستقیماً در معرض تحریم‌ها بوده‌اند سایر کشورها در واکنش به افزایش نرخ ارز از مزیت رقابتی بهره‌مند شده‌اند، بنابراین تغییرات نرخ ارز در بخش‌های تجاری و تولید دارای آثار نامتقارن بر سودآوری بنگاه‌های تولیدی و صادرات آنها بوده است (منظور و مصطفی پور، ۱۳۹۲). در داخل کشور قوانین و مقرراتی که در مجلس، در نهادهای مختلف و حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری به تصویب می‌رسند، مرتباً در حال تغییر و تحول هستند. این موضوع با مختصات و ویژگی‌های عمومی و اختصاصی آن در صنعت خودروسازی کشور ما برقرار است.

صنعت خودروسازی ایران، پس از صنعت نفت بزرگترین صنعت در ایران می‌باشد که شرکت‌های بزرگ نظیر ایران خودرو، سایپا، پارس خودرو، شهاب خودرو، ایران خودرو دیزل، سایپا دیزل، کرمان خودرو، مدیران خودرو و زامیاد در آن فعال هستند. این صنعت تحت تاثیر تحولات به ویژه تحولات سیاسی فراز و فرودهای متعددی را تجربه کرده است. در سال ۱۳۴۴ با ورود شرکت خودروسازی سیتروئن عملاً فعالیت خودروسازی در ایران رونق گرفت. تحولات این صنعت از آن زمان به بعد را در پنج دهه مهم پیش از انقلاب اسلامی، دهه ۶۰، دهه ۷۰، دهه ۸۰ و دهه ۹۰ می‌توان تقسیم نمود. پیش از انقلاب اسلامی بازار خودرو رقابتی‌تر و واردات آزاد بود و شرکت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در ایران مبادرت کردند که مختصات اصلی و نقطه ضعف آن ساختار مونتاژ محور بود. در دهه ۶۰ با شروع ناگهانی جنگ تحمیلی همانند بسیاری از صنایع، صنعت خودروسازی نیز دچار تغییرات فراوان گردید. آمریکا از صنعت خودرو ایران کناره‌گیری کرد و تکنولوژی ساخت قطعات خودرو در ایران وجود نداشت. در دهه ۷۰ رقابت فرانسه و کره در بازار خودرو ایران آغاز شد و نهایتاً در دهه ۸۰ چینی‌ها فرصت را مغتنم شمرده و چندین قرارداد منعقد کردند. حدوداً اواخر دهه ۸۰ خودروسازهای فرانسوی تصمیمات جدیدی در مورد تولید مجدد برخی خودروها در بازار ایران گرفتند که با آغاز شدن تحریم‌ها شرکت‌های چینی توانستند تولیدات بیشتری داشته باشند. در دهه ۹۰ تولید و واردات خودرو نسبت به دوره‌های قبل به چندین برابر خود رسید و شرکت‌های خارجی قراردادهای سرمایه‌گذاری مشترک انعقاد کردند. سال ۱۳۹۴ و پس از توافق برجام انتظار گشایش در همکاری‌های خارجی در صنعت خودرو بود که با خروج آمریکا از برجام و نوسانات نرخ ارز در سال ۱۳۹۷ این صنعت با شرایط سخت روبرو شد. شرکای تجاری در صنعت خودروسازی قطع همکاری و برخی قراردادهای معلق گردید. واردات خودرو از تیرماه ۱۳۹۷ نیز ممنوع اعلام شد. با اعمال تحریم‌ها و وجود شرایط آشفته و بحرانی در صنعت خودروسازی، ایران خودرو، پارس خودرو و سایپا به ترتیب ۳۰٪، ۵۰٪- و ۱۱٫۴٪- نسبت به سال ۱۳۹۷ در پنج ماهه نخست سال ۱۳۹۸ کاهش تولیدات داشته‌اند، تولید انواع خودرو در کشور ۲۷٪- نسبت به پنج ماهه نخست سال ۱۳۹۷ کاهش داشته است (صمت، ۱۳۹۸).

وجود این شرایط و رخداد حوادثی این چنین محیط حاکم بر کسب و کار را محیطی آشفته و دائماً در حال تغییر به ویژه از نوع تغییرات پیش‌بینی نشده قرار می‌دهد. در یک مقابله عقلایی در چنین شرایطی یکی از شروط لازم حصول به چابکی استراتژیک است. این امر انعطاف‌پذیری کسب و

کار و توانایی پاسخگویی در محیط بازار را ارتقا می‌بخشد. چابکی استراتژیک به سازمان‌ها این توانایی را می‌دهد که در یک محیط آشفته، از رقبای خود بهتر عمل کنند و سازمان‌ها را به سازمان‌های منعطف تبدیل نمایند تا کسب و کار خود را متناسب با تغییرات و آشفتگی‌های حاکم بر جامعه، تغییر دهند (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). شرکت‌هایی که می‌خواهند در این محیط باقی بمانند باید دائماً در جست و جوی فرصت‌های جدید کسب و کار باشند (Abu-Radi, 2013). ایجاد چابکی استراتژیک در عصر حاضر، چالشی است که بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها در انجام آن موفق نبوده و حتی برخی سازمان‌ها بعد از کسب آن، قادر به حفظ آن نمی‌باشند و با گذشت زمان، بیش از اندازه بر روی رشد و موفقیت متمرکز شده و نیاز به چابک شدن را فراموش کرده، توانایی خود را از دست می‌دهند (Ojiha, 2008). بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند که به طور مستمر از میزان چابکی استراتژیک خود به عنوان یک قابلیت پویا آگاه گردند. بدین علت که چابکی استراتژیک، یک منبع ارزشمند، غیرقابل تقلید، نادر و غیر قابل جایگزین به شمار می‌آید و به سازمان برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (Ahammad & et al, 2020; Ojiha, 2008)

صنعت خودروسازی همواره در معرض تغییر پارادایم بوده است. این تغییرات از صنعت دستی به تولید انبوه، سپس به تولید ناب و در حال حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. چهار تغییر پارادایم در صنعت و تولید عبارتند از: دوره اول؛ در این برهه از زمان تولیدات به صورت دستی با ویژگی‌های سطح تولید پایین، وجود ماشین‌های چندمنظوره، تولید با سیستم‌های کارگاهی و ... بوده است. دوره دوم؛ دوره تولید انبوه بوده است که می‌توان راه‌اندازی خط مونتاژ متحرک، قابلیت تعویض کامل و اتصال قطعات، کاهش زمان چرخه کاری و کاهش زمان راه‌اندازی ماشین آلات را به عنوان ویژگی‌های اساسی این دوره نام برد. دوره سوم؛ دوره فلسفه تولید ناب بود که اصولی همچون حذف ضایعات، تیم‌های چندمنظوره، سیستم‌های اطلاعاتی عمودی، سیستم کششی و .. جزو اصول تولید ناب می‌باشند. دوره چهارم؛ در این دوره تولید چابک با هدف‌های اغنای مشتری، تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان و افزایش رقابت پذیری و ... به روی کار می‌آید. با بررسی روند تحولات و چابکی در صنعت خودروسازی می‌توان مدل فرآیندی از مرحله تعریف تا ساخت خودرو را برحسب نمودار ۱ که هریک حلقه‌ای از زنجیره ارزش این صنعت را تشکیل می‌دهند نمایش داد. ورود به عرصه صنعت خودروسازی با مونتاژ آغاز و با ایجاد پایگاه طراحی به مرحله تکامل می‌رسد.



نمودار ۱: تحولات و چابکی صنعت خودروسازی (رودسری و همکاران، ۱۳۹۸)

روند چابکی در صنعت خودروسازی ایران و تحولات این صنعت را می‌توان به ۴ دوره کلی تقسیم نمود: سال‌های ۱۳۳۶ تا ۱۳۵۶؛ ۱۳۵۷ تا ۱۳۷۱؛ ۱۳۷۲ تا ۱۳۹۰ و سال‌های ۹۱ تا ۹۹. با همکاری خودروسازان اروپایی و آمریکایی صنعت مونتاژ خودرو وارد ایران شد. در اواخر دهه ۱۳۳۰ کارخانه‌های کوچکی برای مونتاژ محدود خودروهای جیب و فیات شکل گرفتند. طی سال‌های ۱۳۴۵ و ۱۳۴۶ دو خودروساز دیگر اعلام موجودیت کردند و تولید پیکان در شرکت ایران خودرو (ایران ناسیونال سابق) و ژیان در شرکت سایپا شروع شد و سایر شرکت‌ها به تدریج وارد شدند و قطعات را از خارج به صورت منفصله یا مجموعه‌های خودرو وارد و مونتاژ می‌کردند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، شرکت‌های خودروساز دولتی شدند و با آغاز جنگ تحمیلی و پس از اتمام آن و سال‌های بازسازی کشور این صنعت فرازو فرودهایی را تجربه کرده که در نمودار ۲ چابکی و تحولات رخ داده در صنعت خودروسازی کشور در جهت تغییر و تحولات جهانی و تلاش جهت منطبق نمودن صنعت با این تحولات طی سال‌های ۱۳۱۹ تا ۱۳۹۴ ارائه شده است.



نمودار ۲: تحولات و چابکی صنعت خودروسازی ایران طی سال های ۱۳۱۹-۱۳۹۴ (منبع: انجمن خودروسازی ایران؛

انجمن سازندگان قطعات و مجموعه های خودرو؛ منوچهر منطقی، ۱۳۹۰؛ مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴؛ رودسری و همکاران، ۱۳۹۸).

صنعت خودروسازی که اشتغال گسترده‌ای به صورت مستقیم و غیرمستقیم به آن وابسته است با توجه به شرایط اقتصاد کنونی و تحریم‌های اعمال شده و قرار گرفتن کشور در شرایط پیچیدگی و عدم اطمینان و پیشرفت‌های روزافزون صنعت خودروسازی در جهان، بیش از پیش نیازمند قابلیت چابکی استراتژیک است. نقش ۳ درصدی خودرو در تولید ناخالص داخلی نشان می‌دهد که این صنعت، صنعتی پیشران است و بین مثلث قطعه‌ساز، خودروساز و مردم یک تعامل درهم تنیده وجود دارد. نخستین تحریم‌های اعمال شده، تحریم‌های بخش قطعات خودروسازی بوده که از اسفند ماه سال ۹۶ تا خرداد سال ۹۸، قیمت مواد اولیه خودروسازی ۲۲۳ درصد افزایش یافته است (معظمی، ۱۳۹۸). با این چالش‌ها و در راستای تمرکز بر تولید داخلی هدف‌گذاری ۳۵۰ میلیون یورویی در بخش قطعه‌سازی خودرو انجام شده است. استفاده از فناوری‌های روز مسئله‌ای است که صنعت خودروسازی را نیازمند برقراری ارتباط با فضای بین‌المللی کرده است، علی‌رغم اینکه توانایی خودروسازی در مونتاژ، ساخت خطوط مربوط به بدنه و خطوط رنگی به خوبی نمایان شده است اما همچنان نیاز به همکاری و برقراری ارتباط با خودسازان بین‌المللی وجود دارد. (صمت، ۱۳۹۸).

اگرچه پژوهشگران متعددی همچون *Kale et al, 2019; Nkuda, 2017; Khoshnood & Abu-Radi, 2013; Santala, 2009; Cynthia & Hall, Weber & Tarba, 2014; Nematizadeh, 2017; Weill et al, 2002 2009;* در پژوهش‌های خود به بررسی چابکی استراتژیک پرداخته و مدل‌های چابکی استراتژیک را مطرح نموده‌اند، اما این مطالعات در برگیرنده تمام شرایط حاکم بر کشور ما نیستند چرا که میزان زیادی از تغییرات پیش‌بینی نشده را تجربه نکرده‌اند. با توجه به شرایط عدم اطمینان کنونی و تحریم‌های اعمال شده، در چنین شرایطی مدل‌های ارائه شده سازگار نیستند، بنابراین در پژوهش حاضر در پی تدوین مدلی برای چابکی استراتژیک در ارتباط با رونق پایدار تولید در صنایع خودروسازی متناسب با شرایط و اقتضات کشور بوده تا با اعمال راهبردهای خاص بر مسائل و مشکلات جامعه که ناشی از تحریم‌ها و عدم انعطاف صنایع و همچنین عدم وجود خلاقیت و نوآوری است فائق آید.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- تعریف و اصول چابکی استراتژیک

چابکی تمرکز روی منافع دارد و به عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلندمدت که قدرت ابتکار و نوآوری را در سازمان به کار می‌گیرد بیان شده است. انعطاف‌پذیری، پیش‌نیاز چابکی است. چابکی، هدف نیست، بلکه وسیله‌ای ضروری جهت ادامه رقابت در محیطی سرشار از تغییر و عدم اطمینان است (*Jackson & Johansson, 2003*). چابکی، توانایی سازمان برای واکنش سریع و موثر در برابر محیط متغیر است (*Chatwani, 2019*). چابکی به توانایی حرکت سریع و آسان با روش متفکرانه اشاره دارد. ریشه و منشأ چابکی از تولید چابک اخذ شده است. تولید چابک به عنوان یک استراتژی موفقیت

آمیز برای عملکرد مطلوب است (Rahimi & et al, 2018). چابکی سازمانی یکی از روش‌های پاسخ به تغییرات است و الگوی جدیدی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها برای رقابت می‌باشد (Nafei, 2016). در ادبیات، نوع جدیدی از چابکی توسعه یافته است و امروزه الگوی جدیدی به نام چابکی استراتژیک در حال ظهور است. مفهوم چابکی استراتژیک برای اولین بار توسط دوز و کوسنن مطرح شده است (Kettunen, 2010). چابکی استراتژیک، نوع توسعه یافته چابکی است که علاوه بر پاسخ به تغییرات سریع، توجه ویژه‌ای به جنبه‌های استراتژیک و پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. همچنین چابکی استراتژیک، تاثیر معنی‌داری بر قابلیت‌های رقابتی دارد (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). چابکی استراتژیک نیازمند همزمان چابکی و استراتژیک است. استراتژیک بودن یعنی پیش‌بینی تغییرات و غلبه بر تغییر است. چابکی به معنای پاسخگو بودن است. چابکی از جنبه استراتژیک به معنای فعال بودن در پیش‌بینی تغییر و پاسخ به تغییر است (santala, 2009).

مدیریت سازمان‌ها در محیط ایستا و ساده، نسبتاً آسان است ولی امروزه به دلیل پیچیدگی‌های محیطی، بکارگیری رویکرد مدیریت استراتژیک برای مدیریت سازمان‌ها ضروری است. برایسون¹ معتقد است، مدیریت استراتژیک اگرچه در سال‌های اخیر کشف گردیده و مورد استفاده قرار گرفته است همواره جزئی جدایی‌ناپذیر و ضروری در هدایت و مدیریت سازمان‌های بخش عمومی به شمار می‌رود (طاهری و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک به عنوان هنر تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی عملکرد سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان بیان شده است (William, 2020). فرایند مدیریت استراتژیک پیوسته و پویا است و تغییر در یک مؤلفه می‌تواند نیاز به تغییر در کل استراتژی داشته باشد (Fink & Ploder, 2009). سازمان‌ها فعالیت‌های متعددی برای ایجاد محصولات و خدماتی طراحی نموده تا این محصولات و خدمات را به مشتریان سازمان تحویل نمایند این وضعیت ممکن است با گذشت زمان تغییر کند و مشتریان به دلیل تغییر در محصولات رقابتی و کیفیت بالای خدمات و محصولات سازمان‌های رقیب، جزو مشتریان سازمان‌های رقیب شوند، بدین دلیل سازمان‌ها برای تطبیق با این تغییرات به مدیریت استراتژیک متوسل می‌شوند، این شرایط مستلزم تغییر یافتن بخشی از عملیات یا جهت‌گیری کلی سازمان بوده تا محصولات و خدمات متفاوتی عرضه نمایند (Ansari, 2020). مدیریت استراتژیک رویکردی برای مشخص کردن اهداف، تخصیص منابع و ارزیابی استراتژی است (Thompson et al, 2006; Ali & Gun, 2019).

چابکی استراتژیک مفهومی است که با رویکرد استراتژی کلاسیک متفاوت است (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). به طوری که دوز و کوسنن (۲۰۱۷)، استدلال کرده‌اند که زندگی برنامه‌ریزی استراتژیک است، به معنای متعارف، شرکت چشم‌انداز و استراتژی خود را برای پنج تا ده سال آینده تدوین کرده و از آن پیروی می‌کند. امروزه سازمان‌ها باید هوشیار بوده و استراتژی خود را به سرعت

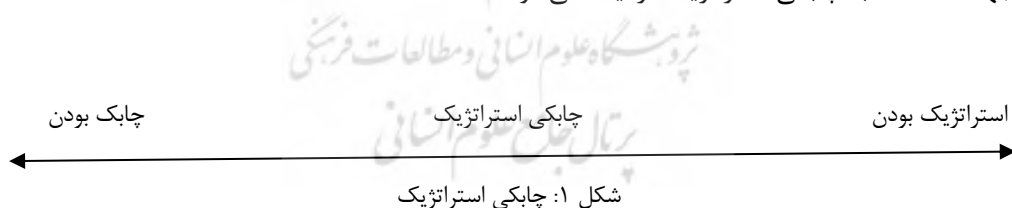
¹ Bryson

تغییر دهند. چابکی استراتژیک به عنوان توانایی یک شرکت برای اصلاح و تنظیم مسیر خود برای داشتن دید بلندمدت و مفید برای اقتصاد نو می‌باشد (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). در این راستا صنعت خودروسازی در ایران باید چشم‌انداز شرکت و استراتژی‌های متناسب را تدوین نمایند و استراتژی‌های خود را به سرعت متناسب با شرایط موردنظر تغییر داده و انطباق دهند.

چابکی استراتژیک در سازمان‌ها یک راه مفید برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده و مدیریت ریسک فراروی سازمان است و به عنوان قابلیت زنده ماندن و موفق شدن در محیط رقابتی و تغییرات محیط غیر قابل پیش‌بینی می‌باشد، که به وسیله واکنش سریع و موثر به محیط‌های در حال تغییر، توسط ارائه خدمات جدید صورت می‌گیرد (Suresh & Hillmer & Chiang, 2012). چابکی استراتژیک به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان در محیط‌های متغیر معرفی شده است و مدیران استراتژیک، چابکی استراتژیک را به عنوان قابلیت سازمان برای انعطاف‌پذیری در رویارویی با تحولات جدید بیان کرده‌اند (Weber & tarba, 2014).

چابکی استراتژیک ریشه در بحث‌های قدیمی در مورد تجدید استراتژی دارد و تنها بخشی از کل استراتژی واقعی یک سازمان است و اکوسیستم داخلی سازمان به دلیل تغییرات سریع، به چابکی استراتژیک نیاز دارد که می‌تواند واکنش‌پذیر یا فعالانه انجام گیرد و از آن برای کسب مزیت رقابتی بر اساس کاری که رقبا انجام می‌دهند می‌توان استفاده کرد. (Santala, 2009)

چابکی استراتژیک را می‌توان نقطه تعادل در یک پیوستار تعریف کرد: نقطه بهینه در این پیوستار بستگی به شرکت دارد: برخی شرکت‌ها به طور طبیعی چابک هستند و باید استراتژیک شوند و برخی از شرکت‌ها به طور طبیعی استراتژیک هستند و باید چابک‌تر شوند، یعنی شرکت‌های مختلف از جهات مختلف به چابکی استراتژیک نزدیک می‌شوند.



شرکت‌های چابک استراتژیک، دارای اهداف بزرگ و واضحی هستند که علاوه بر جهتی مشخص، قادر به انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار خود هستند. چابکی استراتژیک در حال فاصله گرفتن از الگوی برنامه‌ریزی قدیمی است که گروهی از افراد وظیفه برنامه‌ریزی را انجام می‌دادند و گروهی دیگر آن را اجرا می‌کردند، چابکی استراتژیک، کل سازمان را از برنامه‌ریزی سطح بالای سازمان تا سطوح عملیاتی و تصمیماتی که توسط کارکنان اخذ می‌شود، پوشش می‌دهد (Santala, 2009).

۲-۲- پیش نیازها و کارکردهای چابکی استراتژیک

امروزه چابکی استراتژیک، اهمیت روزافزونی در تغییرات سریع و آشفته محیط تجاری دارد (Hamel, 2007; Alzubi, 2020; Hamel & Välikangas, 2003). بر طبق نظر دوز و کوسنن^۱ (2008)، چابکی استراتژیک اهمیت خاصی برای دانش شرکت‌های متمرکز داشته و براون و ایزن هارت^۲ (1998) بیان می‌کنند که این دو به عنوان تعادلی مابین تله آشفتگی و تله بوروکراتیک هستند. شرکت‌ها نمی‌توانند برای چند سال آینده به این استراتژی متعهد باشند، اما دائماً در حین اجرای آن هستند، برنامه‌ریزی و اجرا کاملاً در هم تنیده هستند و نمی‌توانند از یکدیگر جدا شوند. با این حال، با توجه به جهت استراتژیک که منجر به دستیابی به اهداف بزرگی می‌شود، تصمیم‌گیری می‌کنند (Santala, 2009). ابعاد چابکی استراتژیک: وضوح دید، درک قابلیت‌های اصلی، انتخاب اهداف استراتژیک، مسئولیت مشترک و اقدام عملی می‌باشد (Phillips & montinho, 2018; Ojiha, 2008).

✓ وضوح دید: چشم‌انداز واضح و قانع‌کننده از اهداف سازمان در جهت دستیابی به اهداف و نتایج کار می‌باشد.

✓ درک قابلیت‌های اصلی: نشان‌دهنده آگاهی یک سازمان از قابلیت‌ها و نحوه استفاده از این قابلیت‌ها برای ایجاد ارزش برای مشتریان می‌باشد.

✓ انتخاب اهداف استراتژیک: به آگاهی یک سازمان اشاره دارد که در نحوه ایجاد ارزش و امکان استفاده از آن برای مشتریانی که می‌خواهند آنچه را که سازمان به بهترین وجه ممکن قادر به ارائه آن است انتخاب نمایند.

✓ مسئولیت مشترک: نمایان‌گر مشارکت شرکا در تصمیم‌گیری و پاسخگویی مشترک برای دستیابی به نتایج در زنجیره ارزش است.

✓ اقدام عملی: توانایی سازمان برای استفاده از قابلیت‌های استراتژیک برای دستیابی به نتایج می‌باشد (Abu-Radi, 2013).

انواع مختلف چابکی استراتژیک و اشکالی که برای شرایط و بازارهای مختلف طراحی شده‌اند در شکل ۲ نشان داده شده است. با توجه به شکل، چابکی استراتژیک و فرم‌هایی برای شرایط بازارهای مختلف متناسب با تغییرات پیوسته و ناپیوسته طراحی شده است که شامل: ۱. تقویت مکمل، ۲. تبدیل موفقیت‌آمیز، ۳. تفسیر خلاقانه و ۴. ابتکار بنیادی می‌باشد. تقویت مکمل و تبدیل موفقیت‌آمیز برای بازار آشفته طراحی شده است. تفسیر خلاقانه و ابتکار بنیادی برای بازار در حال تحول طراحی شده است. همچنین نیاز یک سازمان برای چابکی استراتژیک مستقیماً به میزان و پایداری تغییر وابسته

¹ Doz & Kosonen

² Brown & Eisenhardt

است. چابکی برای سازمان‌ها ضروری بوده و موفقیت عوامل مختلف دلیلی بر توانایی‌های چابکی استراتژیک است. در یک مدیریت واحد قدرت استراتژیک، رهبران را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را شناسایی نمایند، برای پاسخگویی به نیازهای مختلف بسیج شوند و مهارت‌های یادگیری و بهره‌برداری از دانش را فراگیرند (Roth, hasan, 2020 ;Ghemawat & del Sol, 1998). مهمترین دارایی سازمان برای دستیابی به چابکی استراتژیک دانش است. (Abu-Radi, 2013). فرآیند انتخاب استراتژیک و متعادل کردن سرمایه‌گذاری در بلندمدت است. زیرساخت‌هایی با ظرفیت بالا، مشتری، نام تجاری، مهارت‌های اصلی و توانایی تغییر کارکنان امکان چابکی استراتژیک را فراهم می‌آورند. با بهره‌گیری از چابکی استراتژیک شرکت‌های موفق می‌توانند هزینه‌های کوتاه‌مدت خود را به حداقل برسانند. این عناصر باید در یک گروه منسجم سازماندهی و هماهنگ شوند (Weill, 2002 & Broadbent & Subramani). شرکت‌های چابک با وجود نوسانات بازار، برتری استراتژیک خود را حفظ می‌کنند. سطح بالای چابکی استراتژیک، توانایی شرکت‌ها در انباشت منابع جدید را به طور کارآمد ارتقا می‌بخشد. همچنین استفاده مجدد از منابع برای مصارف جدید و ترکیب منابع به روش‌های جدید از دیگر مزایای چابکی استراتژیک برای شرکت‌ها است. چابکی استراتژیک توانایی شرکت را در جهت توسعه و یادگیری مسائل پیچیده، اکتشاف و حل مسائل ارتقا می‌بخشد (Cynthia & Hall, 2009).

وضعیت بازار

بازار آشفته

بازار در حال تحول

<p>پایداری فناوری و تغییرات مکمل</p>	<p>فرم ۱- تقویت مکمل روال قابلیت پویا مداوم کاهش پیچیدگی استراتژی تقویت شایستگی برای پرورش مداوم و تقویت نقاط قوت فعلی (گزاره ارزش مشابه - مفاهیم مشابه)</p>	<p>فرم ۳- تفسیر خلافا نه روال قابلیت پویا سیال جذب پیچیدگی استراتژی تقویت شایستگی که باعث می‌شود نقاط قوت فعلی ترمیم شوند و به راحتی در مصارف جایگزین استفاده شوند (گزاره ارزش مشابه - مفاهیم مختلف)</p>
	<p>فرم ۲- تبدیل موفقیت‌آمیز طرح‌های قابلیت پویا پایدار و برنامه‌های فرعی کاهش پیچیدگی استراتژی تخریب شایستگی که بطور دوره‌ای پایه و اساس ایجاد ارزش را تعریف می‌کند (گزاره ارزش جدید برای بازار در حال ظهور - مفاهیم مشابه)</p>	<p>فرم ۴- اینکار بنیادی طرح‌های قابلیت پویایی سیال و برنامه‌های فرعی جذب پیچیدگی استراتژی تخریب شایستگی که باعث افزایش تنوع و سرعت غیرقابل پیش‌بینی اقدامات استراتژیک، مدل‌های تجاری و گزاره‌های ارزش می‌شود (گزاره ارزش جدید برای بازار در حال ظهور - مفاهیم جدید)</p>

شکل ۲: چهار نوع چابکی استراتژیک (Doz & Kosonen, 2017)

کاله و همکاران^۱ در سال (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی ظرفیت جذب و عملکرد شرکت با نقش واسطه‌ای چابکی استراتژیک در ترکیه پرداخته‌اند. در طی پژوهش پرسشنامه‌ها از طریق نامه الکترونیکی ارسال شده و حدود ۱۹۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. بیان کرده‌اند ظرفیت جذب بر چابکی استراتژیک شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد، چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ظرفیت جذب به طور غیرمستقیم به واسطه چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد. انکیودا^۲ در سال (۲۰۱۷) در پژوهشی بیان کرده‌اند که مزیت رقابتی هدف مهمی در جهت تصمیمات استراتژیک است، مزیت رقابتی می‌تواند برای دوره موقت و زودگذر باشد و می‌تواند در شرایط پایداری رخ داده و دنبال گردد. خوشنود و نعمتی‌زاده^۳ در سال (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان کرده‌اند که چابکی استراتژیک نوع توسعه یافته چابکی است که علاوه بر پاسخ سریع، توجه ویژه‌ای به جنبه‌های استراتژیک و پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۵۰ مدیر و کارشناس در بانک‌ها می‌باشد که نشان می‌دهد چابکی استراتژیک تاثیر معنی‌داری بر قابلیت‌های رقابتی کشور داشته و در بین ابعاد چابکی استراتژیک، وضوح دید بیشترین میزان تاثیر را روی قابلیت‌های رقابتی دارد. نافی^۴ در سال (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافته‌اند که در شرایط بسیار آشفته و رقابتی، استفاده از چابکی سازمانی برای درک و واکنش سریع به تغییرات محیطی در موفقیت سازمانی موثر است، هدف از تحقیق، شناسایی انواع چابکی سازمانی و نقش آن در ارتقا موفقیت سازمانی است که با استفاده از پرسشنامه اقدام به جمع‌آوری داده‌ها از کارکنان بیمارستان دانشگاه منوفیا در مصر شده است. وبر و تاربا^۵ در سال (۲۰۱۴) در پژوهشی بیان کرده‌اند که از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت یک شرکت، چابکی استراتژیک است. چابکی استراتژیک بیان می‌کند که بجای تنظیم مجدد محصولات و دسته‌بندی‌های قدیمی، نیاز به اختراع مدل‌های جدید تجاری و دسته‌بندی‌های جدید دارد. چابکی استراتژیک شامل مجموعه‌ای از اقدامات انجام‌شده توسط یک سازمان در محیطی غیرقابل پیش‌بینی و با تغییرات سریع است. ابوردی^۶ در سال (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی تاثیر چابکی استراتژیک بر قابلیت‌های رقابتی در بیمارستان‌های خصوصی پرداخته است و ضمن بیان ابعاد چابکی استراتژیک (وضوح دید، درک قابلیت‌های اصلی، انتخاب اهداف استراتژیک، مسئولیت مشترک و اقدام عملی) تاثیر این ابعاد را در قابلیت‌های رقابتی بررسی کرده و با جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، به این نتیجه رسیده است که تاثیر چابکی استراتژیک بر قابلیت‌های رقابتی در بیمارستان‌های

¹ Kale et al

² Nkuda

³ Khoshnood & Nematizadeh

⁴ Wageeh

⁵ Weber & Tarba

⁶ Abu-Radi

خصوصی اردن، معنی دار بوده و چابکی استراتژیک منجر به افزایش قابلیت‌های رقابتی یک سازمان می‌گردد. سینیا و هال^۱ در سال (۲۰۰۹) در پژوهشی دریافته‌اند که چابکی استراتژیک یک ساختار پیچیده و متنوع است که می‌تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد و توانایی‌های سازمان را در توسعه و بکارگیری سریع قابلیت‌های انعطاف‌پذیر پویا به خود جلب کند. چابکی استراتژیک، ظرفیت انعطاف‌پذیری شرکت‌ها را ارتقا داده تا برای تغییر شرایط آماده شوند و در قالب‌های مختلف چابکی استراتژیک حرکت کنند. سانتالا^۲ در سال (۲۰۰۹) در پژوهشی بیان کرده‌اند که می‌توان از چابکی استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی استفاده کرد. شرکت‌های چابک استراتژیک، دارای اهداف بزرگ و واضحی هستند که جهت مشخصی دارند و قادر به انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار خود هستند.

مدل‌های بیان شده توسط اندیشمندان داخل و خارج کشور صرفاً به صورتی توصیفی بیان شده است و به دنبال اکتشاف علل و عوامل موثر، همچنین استراتژی‌ها و پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی چابکی استراتژیک نبوده‌اند. اکنون با توجه به اوضاع اقتصادی کشور و تشدید تحریم‌های اعمال شده، مدل‌های بیان شده با شرایط حاضر انطباق نداشته و قابلیت استفاده ندارند. با توجه به اینکه سازمان مورد مطالعه در تحقیق حاضر صنعت خودروسازی می‌باشد که جزو صنایع پیشران در اقتصاد کشور می‌باشد، تحریم‌هایی که بر کشور اعمال شده است و اقتصاد کشور را تحت شعاع خود قرار داده، لزوم توجه به ابعاد و اکتشاف مدل چابکی استراتژیک ضروری می‌باشد.

۳- روش‌شناسی

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق می‌باشد. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تامل بر آنچه انجام شده است، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی و به دست آوردن فهم تازه‌ای از آنها به کار برد. هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که محقق می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ

¹ Cynthia & Hall

² Santala

سوال دست یابد. محققى که قصد بررسى تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، مى‌تواند از روش داده‌بنیاد به خوبی بهره‌مند شود (Creswell, 2012).

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران باتجربه در صنعت خودروسازی می‌باشد. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌باشد، نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۴ نفر از مدیران باتجربه در صنعت خودروسازی مصاحبه انجام شده است. ۶ نفر از خبرگان صنعتی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۸ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند همچنین ۵ نفر از خبرگان دارای سن کمتر از ۴۵ سال و ۹ نفر بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. سابقه کاری ۳ نفر از خبرگان کمتر از ۱۰ سال و ۱۱ نفر از خبرگان سابقه بالای ۱۰ سال داشتند. از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (MC Fadzean, 2007).

۴- یافته‌ها

در پژوهش حاضر با ۱۴ نفر از مدیران خودروسازی مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۰ اشباع نظری حاصل شد. با این وجود برای اطمینان از حصول اشباع نظری در این مرحله از تحقیق، چهار مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد. یافته‌های این پژوهش از طریق نرم‌افزار Maxqda 10 تحلیل شده است. فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله‌محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود.

۴-۱- کدگذاری باز

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و پس از تحلیل، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، مفاهیم آن‌ها را شناسایی و بیان می‌نماید. در این مرحله بدون هیچ گونه محدودیتی به نامگذاری پرداخته می‌شود. حدود ۴۸۰ نقل قول از مصاحبه‌ها استخراج شده است که برخی از این نقل قول‌ها به عنوان نمونه نشان داده می‌شود:

کد باز	نقل قول مربوطه
تاب‌آوری	در صورتی که بتوانیم چابکی را در صنایع خودروسازی افزایش دهیم، مقاومت شرکت‌ها در شرایط بحرانی بیشتر خواهد شد.

کد باز	نقل قول مربوطه
تفکر مدیریت	طرز تفکر مدیران شرکت و تمایل و اعتقاد آنها به بهبود کیفیت محصولات و خدمات در صنعت خودروسازی جزو عوامل مهم و اساسی می‌باشد.
برگزاری جلسات هم‌فکری متعدد	مدیران در صورتی که بتوانند شرایطی ایجاد نمایند که تمامی افراد شرکت در جریان فعالیت‌ها قرار گرفته و نظرات و پیشنهادات خود را بیان نمایند می‌تواند تحولات گسترده‌ای را در شرکت ایجاد نماید.
مشتریان	یکی از مهم‌ترین عوامل بهبود کیفیت محصولات، بازخوردی است که مشتریان از محصولات ارائه می‌دهند.

مبتنی بر همین روش، برای کلیه مقوله‌ها و مولفه‌ها کدگذاری صورت گرفته است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است.

۴-۲- کدگذاری محوری

در فرآیند کدگذاری محوری، مقوله‌های بدست آمده از فرآیند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفته است. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برچسب‌های انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

کدهای نهایی	کدگذاری محوری
مزیت رقابتی	پیامدهای برون‌سازمانی
رهبری بازار	
خلق ارزش اقتصادی	
شهرت و اعتبار سازمان	
گسترش رفاه	
افزایش قدرت رقابت	
بقای بلندمدت	
جذب مشتریان جدید	
افزایش سهم بازار	
ایجاد بازارهای جدید	
نگرش مطلوب مصرف‌کنندگان	

۴-۳- کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله ذیل به استحکام بیشتر فرآیند کدگذاری می‌پردازد. کدگذاری در صورتی صحیح می‌باشد که در تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در این مرحله، کدگذاری‌های محوری صورت گرفته در دسته بندی‌های دقیق‌تر و کلی‌تری قرار می‌گیرند. **شرایط علی**: براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها

و کدهای به‌دست‌آمده در پژوهش، مقوله‌های فرعی شرایط علی و کدهای مرتبط بیان شده است. **شرایط زمینه‌ای:** شرایط عمومی و گسترده‌ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده اثر می‌گذارند. **شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند. **راهبردها:** راهبردهای موردنظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راه‌حل‌های موجود برای مواجهه با پدیده مورد اشاره دارند که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه می‌باشد. **پیامدها:** پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مرتبط به مقوله محوری حاصل شده‌اند. مفاهیم و کدهای مرتبط در جدول ۱ بیان گردیده است.

جدول ۱: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	عوامل درون‌سازمانی	ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی
		ساختار توأمان بوروکراسی و دموکراسی
		جوسازمانی
		ارتباطات موثر با مصرف‌کنندگان
		دید فراسازمانی
		ابزارها و تجهیزات الکترونیکی جدید
		جهت‌گیری بلندمدت
		هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر
شرایط علی	عوامل تولیدی	نوع سیستم تولیدی
		فرآیندهای تولیدی
		چیدمان تسهیلات
		چیدمان ماشین‌آلات
		نوع استقرار
		تامین به موقع مواد اولیه
	عوامل فردی	به روز بودن متناسب با نیازهای بازار
		شناسایی تغییرات بازار
		قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری
		جهانی شدن بازارها
		رقابت تجاری در تولیدات
		نیروی انسانی کارآمد
عوامل فردی	نیروی انسانی با مهارت‌های متنوع	
	انعطاف‌پذیری کارکنان	

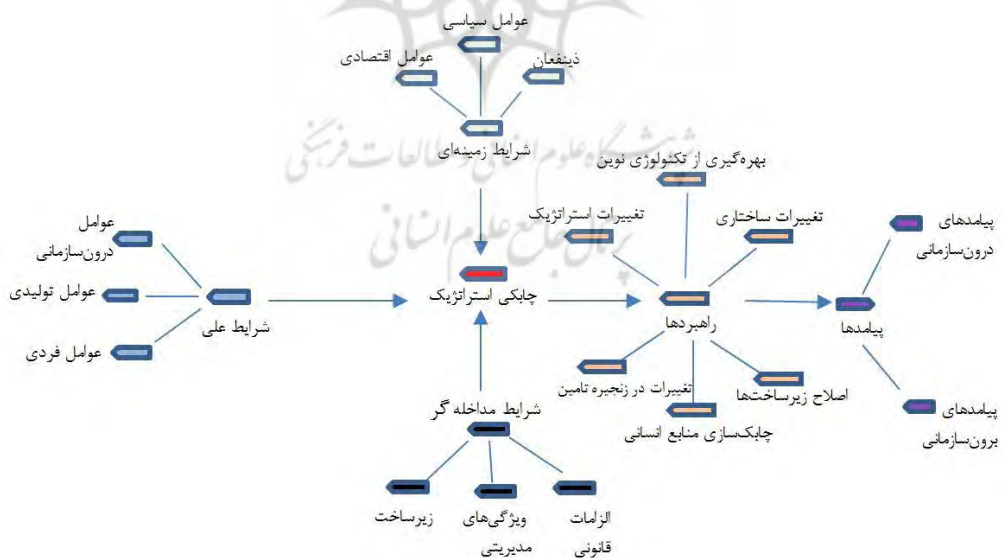
مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه‌ای	عوامل اقتصادی	تاب‌آوری کارکنان
		آینده‌نگری کارکنان
		دانش تخصصی نیروی انسانی
		خلاقیت نیروی انسانی
	عوامل سیاسی	اقتصاد سالم
		اقتصاد کم‌تورم
		وجود بازار رقابت سالم (بازار تامین‌کنندگان)
		وجود بازار رقابت سالم (بازار فروش)
		تکیه بر اقتصاد دولتی
		کاهش محدودیت‌های مالیاتی
		کاهش نوسانات نرخ ارز
		تجارت خارجی
		مدیریت راهبردی هزینه‌ها
ذینفعان	مشتریان	
	تامین‌کنندگان	
	سرمایه‌گذاران	
	رقبا	
عوامل سیاسی	روابط سیاسی	
	تغییرات غیرقابل پیش‌بینی	
	سیاسی‌کاری	
	سیاست‌های حمایتی دولت	
	نبود تحریم‌ها	
الزامات قانونی	شفافیت و پایداری روابط دیپلماتیک و بین‌المللی	
	قوانین و مقررات دولتی	
	قوانین گمرکی	
	قوانین مالیاتی	
	تغییر قوانین و مقررات	
	قوانین و مقررات سازگار با شرایط متغیر محیطی	
	نبود قوانین و مقررات جامع	
ویژگی‌های مدیریتی	تفکر سیستمی مدیریت	
	اقدام‌های قبلی مدیریت (موفقیت‌های پیشین)	
	رفتارهای منطقی	
	رهبری پدران	

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	
راهنمدها		کمال گرایی مدیران	
		داشتن خصوصیات رهبری سطح پنج	
		حمایت مدیریت از فعالیت‌های نوآورانه	
	زیرساخت‌ها		زیرساخت‌های تکنولوژیکی
			زیرساخت ارتباطی
			زیرساخت اطلاعاتی
	بهره‌گیری از تکنولوژی نوین		اتخاذ استراتژی تولید بهنگام براساس تولید سلولی
			ایجاد پلتفرم‌های منعطف همراه با تکنولوژی رباتیک
			ایجاد پلتفرم‌های منعطف همراه با تکنولوژی الکترونیک
			ایجاد پلتفرم‌های منعطف همراه با تکنولوژی انفورماتیک و هوافضا
	تغییرات ساختاری		متناسب کردن تخصیص منابع برای بکارگیری تکنولوژی نوین
			تاسیس مراکز خودروپی مستقل
			اعمال تکنوسنتز در راستای یکپارچه‌سازی
			طراحی شبکه‌های مگا پلتفرم
	تغییرات استراتژیک		ماژولار سازی زیرمجموعه‌های طراح و سازندگان
			تدوین برنامه‌های جامع خودکفایی
			تدوین برنامه‌های تکنولوژی در سطح ملی
			مشارکت با اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک
			تدوین برنامه‌های پویا جهت مقابله با مسائل تحریم در جهت همکاری‌های مشترک
			برون سپاری در تامین قطعات
اصلاح زیرساخت‌ها		تدوین برنامه‌های شبیه‌سازی در تولیدات	
		شبکه‌سازی سیاسی جهت برقراری ارتباطات استراتژیک	
		شناسایی تواناسازهای پتنت در صنعت خودروسازی	
تغییرات در زنجیره تامین		ارتقا همکاری‌های بین دانشگاه‌ها و صنعت	
		بازنگری در قوانین جهت همکاری‌های مشترک	
		مدیریت قابلیت‌ها	
جابک‌سازی منابع انسانی		تنوع در تامین	
		مدیریت بهینه منابع	
		آموزش چندجانبه	
		غنی‌سازی شغلی	
		محیط کاری متنوع	
		ایجاد فرهنگ مشارکتی و تعاون	
		فرهنگ کار استاندارد	

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدها	پیامدهای درون سازمانی	ایجاد اتاق‌های فکر و استفاده از طوفان مغزی
		افزایش عملکرد سازمانی
		افزایش انعطاف‌پذیری
		افزایش کیفیت زندگی کاری
		رهبری هزینه
		بهره‌وری
		تاب‌آوری در شرایط دشوار
		نوآوری
		افزایش قابلیت اطمینان
		تعهد جمعی
		پاسخگویی به نیازهای مشتریان
		انطباق محصولات با میزان تقاضا
	پیامدهای برون سازمانی	استقرار شایستگی‌ها
		مزیت رقابتی
		خلق ارزش اقتصادی
		شهرت و اعتبار سازمانی
		گسترش رفاه
		افزایش قدرت رقابت
		بقای بلندمدت
		پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات تقاضای بازار
بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده		
تنوع تقاضا		
سازماندهی محیط‌های آشفته		
تفسیر محیط		
جذب مشتریان جدید		
افزایش سهم بازار		
رهبری بازار		
ایجاد بازار جدید		
نگرش مطلوب مصرف‌کنندگان		

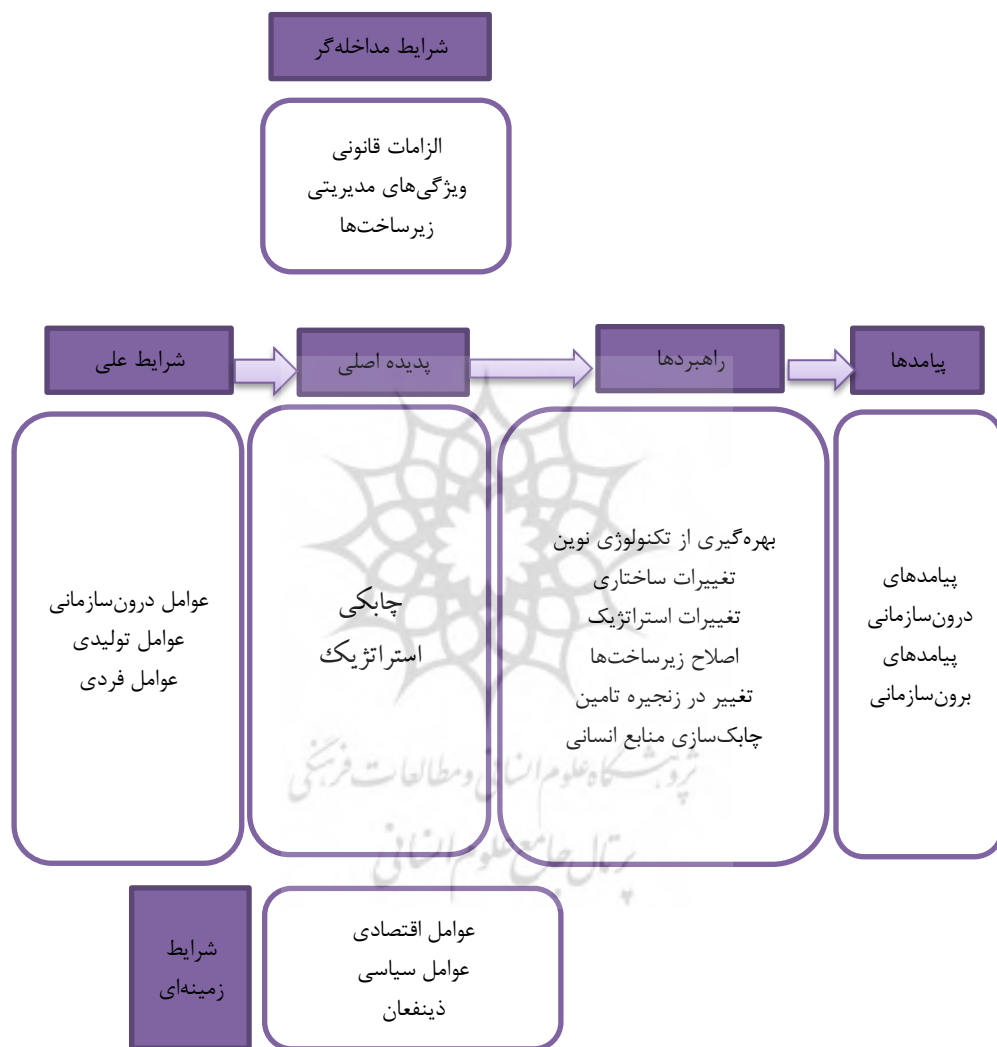
کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد، در این زمینه با ارائه راهبردهای ویژه و خاص سعی شده است این تحقیق به نسبت سایر تحقیق‌ها متمایز شده و دارای جنبه‌های نوآوری باشد. استفاده از پلتفرم‌های منعطف رباتیک، الکترونیک و هوافضا، شناسایی پتنت‌ها در خودروسازی، استفاده از

تکنوسنتزها در راستای یکپارچه سازی و ماژولار سازی می تواند به عنوان راهبردهای ویژه منجر به افزایش چابکی استراتژیک در صنعت خودروسازی شود. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی که در واقع ایجادکننده چابکی استراتژیک در رونق تولید هستند، بیان شده اند، این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعفهایی باشند که از یک برهه زمانی به برهه زمانی دیگر متفاوت باشند ولی در زمان جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ها بر شکل گیری چابکی استراتژیک نقش پررنگی داشتند. همچنین با توجه به شکل ۴ گانه ارائه شده از چابکی، صنعت خودروسازی در کشور ما با عدم اطمینانهای زیادی روبرو است و به دلیل آشفته بودن محیط نیاز به تغییر و تحولات اساسی در زمینه دارد. با توجه به فناوری، لزوم نوسازی در فناوری و تکنولوژی از ضروریات در این صنعت می باشد و صرفا با تقویت استراتژیها و نقاط قوت موجود این مساله تحقق نمی یابد بلکه با استفاده از فرصت های محیط خارجی نیز باید این استراتژیها را تقویت نمود. کدگذاری انتخابی، کدگذاری های قبلی را مدنظر قرار می دهد و مقوله اصلی را انتخاب می نماید و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله ها مرتبط نموده، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی که نیاز به توسعه بیشتری دارند را توسعه می دهد. کدگذاری انتخابی بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و کدها در کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می نماید. در نهایت ۶ مقوله و ۱۷ مفهوم و ۱۴۰ کد در فرآیند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند. تعداد کدهای هر بعد در خروجی نرم افزار *Maxqda* در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳: مدل خروجی نرم افزار *Maxqda*

جهت نمایش بهتر و شفاف‌تر مدل به صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می‌شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می‌گردد. در این میان این پدیده اصلی و استراتژی‌های پاسخگویی به آن مهم است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می‌کند.



شکل ۴: مدل پارادایمی تئوری برخاسته از داده‌ها

۴-۴- بررسی روایی و پایایی

در پژوهش‌های کیفی، قابلیت اعتماد را معیاری جایگزین برای روایی و پایایی تلقی کرده و برآنند که این مفهوم، از چهار حیث اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تاییدپذیری مدنظر قرار می‌گیرد (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷). در این پژوهش، معیارهای فوق با راهبردهای گوناگون مدنظر قرار گرفته‌اند. اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان در حین مصاحبه، ضبط شده و یادداشت برداری صورت گرفته است؛ همچنین با مصاحبه‌شوندگان به طور مستمر برای اصلاح برداشت‌های حاصل از مصاحبه، ارتباط برقرار شده است. برای افزایش اعتبار پژوهش، از کنترل هم‌تا استفاده شده است و علاوه بر پژوهشگران اصلی، یک همکار پژوهشی دیگر نیز در کدگذاری مشارکت داده شده است. بعد از مقایسه و توافق درباره کدگذاری بین پژوهشگر و همکار پژوهشی، اعتبار کدگذاری مورد تایید قرار گرفت.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

صنعت خودروسازی کشور به عنوان یکی از صنایع مهم و تاثیرگذار در اقتصاد کشور است که نقش مهمی در تولید ناخالص داخلی دارد و همچنین به دلیل پیوندهای پیشین و پسینی که با بخش‌های مختلف اقتصاد دارد می‌تواند تاثیرگذاری بالایی در روند اقتصاد کشور داشته باشد. اما در طی سال‌های اخیر این صنعت دچار چالش‌های اساسی شده است. با توجه به شرایط اقتصاد کنونی و تحریم‌های اعمال شده و قرار گرفتن کشور در شرایط پیچیدگی و عدم اطمینان و پیشرفت‌های روزافزون صنعت خودروسازی در جهان، صنعت خودروسازی بیش از پیش نیازمند قابلیت چابکی استراتژیک می‌باشد. رونق تولید پایه و اساس پیشرفت و توسعه اقتصاد کشور می‌باشد. رونق بخشیدن به تولیدات داخلی و خودکفا شدن در صنعت خودروسازی موجبات مقابله با تهدیدها و تحریم‌های دشمنان را فراهم می‌آورد. از جمله عواملی که باعث رونق تولید در صنعت خودروسازی می‌گردد چابکی استراتژیک می‌باشد. چابکی استراتژیک سبب دستیابی به مزیت رقابتی و سازماندهی محیط‌های آشفته می‌گردد. کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده بهبود می‌یابد و سازمان‌ها نسبت به تقاضای بازار و نیازهای مشتریان پاسخگو خواهند بود.

اگرچه پژوهشگرانی زیادی همچون (*Kale et al, 2019; Nkuda, 2017; Khoshnood & Cynthia & Hall, Santala, 2009; Abu-Radi, 2013; Weber & Tarba, 2014; Nematizadeh, 2017; Weill et al, 2002 2009*) به بررسی چابکی استراتژیک پرداخته و مدل‌های متعدد برای چابکی استراتژیک ارائه داده‌اند اما این نتایج در شرایطی مانند کشور ما بدست نیامده است. در حال حاضر کشور ما تحت تحریم‌های چندجانبه بوده و لذا حجم انبوهی از تغییرات را دنبال داشته که در چنین شرایطی مدل‌های ارائه شده کارآمد نیستند. با این رویکرد، هدف این تحقیق طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید در صنعت خودروسازی بوده است. برای این منظور از رویکرد

استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده سیستماتیک استفاده شده است و مدل پارادایمی حاصل ارائه گردیده است. در نهایت مدل پارادایمی چابکی استراتژیک در قالب ۶ بعد اصلی، ۲۰ بعد فرعی و ۱۴۰ کد طبقه‌بندی شده است.

بر اساس مدل طراحی شده مدیران و مسئولین ذیربط ابتدا باید به عوامل موثر و تقویت‌کننده چابکی استراتژیک از قبیل تامین به موقع مواد اولیه، ساختار سازمانی، جو سازمانی، ابزارها و تجهیزات الکترونیکی جدید، ارتباطات موثر با مصرف‌کنندگان، هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان، به‌روزشدن متناسب با نیازهای بازار، چیدمان ماشین آلات و تسهیلات، قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، داشتن کارکنان خلاق و کارآمد که دارای دانش تخصصی و انعطاف‌پذیر در برخورد با مسائل هستند بپردازند. زیرا در صورتی که این شرایط علی در صنایع خودروسازی و سازمان‌هایی که در حال تجربه این شرایط هستند، به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشوند خلق چابکی استراتژیک به صورت جامع و در عین حال دقیق ممکن نخواهد بود و متعاقب آن مدیریت کردن این شرایط دشوارتر خواهد شد.

همچنین پس از مطالعه شرایط علی، بایستی از بسترها و نیازمندی‌های موردنیاز برای شناسایی چابکی استراتژیک در قالب زمینه‌ای از قبیل وجود بازار رقابت سالم، تکیه بر اقتصاد دولتی، کاهش محدودیت‌های مالیاتی، کاهش نوسانات نرخ ارز، مدیریت راهبردی هزینه‌ها، سیاست‌های حمایتی دولت، شفافیت و پایداری روابط دیپلماتیک و بین‌المللی و سیاسی‌کاری در سازمان خود اطمینان حاصل نمایند و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط زمینه‌ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از اجرای استراتژی‌های افزایش دهنده چابکی استراتژیک با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند. علاوه بر این در هنگام شناسایی چابکی استراتژیک سعی نمایند آن را به طور کامل در صنعت و سازمان خود رصد و پیش نمایند. همچنین در هنگام انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات ارتقای چابکی استراتژیک به شرایط مداخله‌گر از قبیل قوانین و مقررات دولتی، قوانین و مقررات مالیاتی، تفرقات سیستمی مدیریت سازمان، کمالگرایی مدیران، حمایت از فعالیت‌های نوآورانه، تدوین زیرساخت‌های تکنولوژیکی، ارتباطی و اطلاعاتی توجه نمایند تا در انتخاب استراتژی‌های خود دقت نموده و بهترین استراتژی‌ها را اتخاذ نمایند، باتوجه به مصاحبه‌های صورت‌گرفته با خبرگان صنعتی و تاکید خبرگان بر اجرای آنها و فراوانی تکرار کدهای مربوط به راهبردهای بیان شده به ترتیب لازم است در صنایع خودروسازی اقدام به بهره‌گیری از تکنولوژی نوین و فن‌آوری اطلاعات مدرن، جهت تقویت صنعت از لحاظ تکنولوژیکی و فناوری اقدام گردد. همچنین اعمال تغییرات ساختاری در زمینه ماژولارسازی و تکنوسنتز در راستای یکپارچه‌سازی اقدام نمایند، طراحی شبکه‌های پلتفرم نیز در این راستا می‌تواند یاری‌کننده باشد. اعمال تغییرات استراتژیک از طریق تدوین برنامه‌های جامع، پویا در جهت خودکفایی و مقابله با مسائل تحریم‌شده جهت مشارکت و همکاری اقدام نمایند، همچنین شبکه‌سازی و مشارکت با اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک نیز می‌تواند در این راستا بکار گرفته شود. اصلاح زیرساخت‌ها از

طریق ارتقا همکاری بین دانشگاه‌ها و صنعت و شناسایی تواناسازهای ایجاد پتنت در صنایع خودروسازی می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد، تغییرات زنجیره تامین از جمله مدیریت بهینه منابع، مدیریت قابلیت‌ها، تنوع در تامین و نهایتاً چابکی منابع انسانی از طریق غنی‌سازی شغلی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کار استاندارد و محیط کاری متنوع می‌تواند به عنوان راهبردهای چابک‌سازی صنعت خودروسازی مورد توجه قرار گیرد. برای مدیریت کردن چابکی استراتژیک باید سعی نمایند مکانیزم‌ها و ابزارهای تکنولوژی و اطلاعاتی مدرن را شناسایی نموده و شرایط استفاده از آنها را افزایش دهند. در صورتی که بتوانند چابکی را شناسایی نموده و استراتژی متناسب را بکار گیرند می‌توانند برای سازمان ارزش اقتصادی خلق نمایند، منجر به مزیت رقابتی، بقای بلندمدت، افزایش سهم بازار و رهبری بازار، ایجاد بازارهای جدید، رهبری هزینه، تعهد جمعی، گسترش رفاه و جذب مشتریان جدید شوند.

به لحاظ نظری، طراحی مدل چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید در صنعت خودروسازی که عنصر حساسی در جوامع کنونی است آن را از دیگر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌های پژوهش قابل استفاده برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان توسعه صنایع خواهد بود. همانند اغلب پژوهش‌هایی که مبتنی بر نظریه داده بنیاد است، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات خبرگان و شرایط محیطی تحقیق بدست آمده و نتایج حاصله در شرایط و محیط‌های مشابه با احتیاط قابل تعمیم می‌باشد. از محدودیت‌های این پژوهش، موافقت و جلب نظر خبرگان، همچنین کم بودن زمان مصاحبه‌ها (به طور متوسط حدوداً دو ساعت برای هر یک از خبرگان پژوهش) به دلیل مشغله کاری خبرگان می‌باشد. توصیه می‌شود متغیرها و روابط بین آنها از طریق پژوهش‌های آماری بررسی گردد و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها برای نحوه تاثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود.

پیشنهادات کاربردی

در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر بیان می‌شود:

صنایع خودروسازی باید در طراحی محصولات خود حداکثر تلاش خود را بکار گیرند تا از سطح کپی کاری صرف به سطح مهندسی معکوس با پی بردن به معماری محصولات و اینکه چگونه می‌توانند اجزای فیزیکی را در کنار یکدیگر قرار دهند که علاوه بر افزایش اثربخشی، متناسب با کارکرد اجزا محصولات با کیفیتی تولید نمایند.

خودروسازی‌ها بایستی تلاش نمایند تا به دانش طراحی و ساخت پلتفرم‌ها دست یابند. اکنون مابین طراحی، توسعه و نوآوری تا دستیابی به دانش فنی فاصله زیادی وجود دارد. ترکیب اجزای طراحی شده در قالب پلتفرم و سرمایه‌گذاری روی آنها ضروری بوده و حرکت به سمت پلتفرم مشترک از ضرورت‌هایی است که باید در صنعت خودروسازی پیگیری شود.

≠ یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که صنایع خودروسازی جهت چابک‌سازی استراتژیک صنایع متناسب با تغییر و تحولات گسترده در جهان و صنایع رقیب، اقدام به ایجاد پلتفرم‌های منعطف همراه با تکنولوژی الکترونیک و رباتیک، انفورماتیک و هوافضا نمایند. در این راستا باید متناسب با تحولات، تکنولوژی‌های رباتیک و الکترونیک و انفورماتیک را بکار گرفته و زمینه ارتقا تکنولوژی‌های نوین را فراهم نمایند.

از طریق مشارکت با اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک و ایجاد شبکه‌ها و ائتلاف‌ها، روابط خود با ذینفعان را تقویت نموده و با افزایش همکاری میان صنعت و دانشگاه و همکاری با شرکت‌های دانش بنیان باعث ایجاد دیدگاه‌های راهبردی و اعمال راهبردهای نوین شوند که باعث افزایش قابلیت‌های پویا در صنایع خودروسازی می‌شود.

≠ برطبق یافته‌های پژوهش شناسایی تواناسازهای پتنت در صنعت خودروسازی می‌تواند در جهت چابکی صنعت خودروسازی یاری‌رسان باشد. همکاری با دانشگاه‌ها می‌تواند در جهت آموزش منابع انسانی و ایجاد ایده‌های خلاق در کارآموزان یاری‌رسان باشد.

برطبق یافته‌های پژوهش تکنوسنتز در راستای یکپارچه‌سازی فرآیند نیز بایستی مورد استفاده قرار گیرد و ماژولارسازی زیرمجموعه‌های طراح و سازندگان جهت زیرسیستم‌ها و سیستم‌های خودروسازی بکارگرفته شوند.

≠ صنعت قطعه‌سازی خودروی کشور باید تیراژ بالای تولیدی داشته و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های لازم جهت به روزرسانی صنعت قطعه صورت گیرد و خودروسازان لزوماً برای تامین قطعات لازم آن را از طریق واردات از سایر کشورها تامین نمایند از آن جایی که تعرفه واردات قطعه در مقایسه با واردات خودرو خود مزید بر علت می‌باشد، بنابراین باید سرمایه‌گذاری لازم در بخش تحقیق و توسعه انجام شود. شایان ذکر است که به دلیل فرسودگی ماشین‌آلات تولید، کیفیت قطعات تولیدشده پایین است و براساس تکنولوژی قدیمی است و هنوز صنعت خودروسازی ما به تولید قطعات پیچیده با تکنولوژی نوین دست نیافته است، فلذا سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه و ماشین‌آلات و تکنولوژی از ضروریات در خودروسازی می‌باشد.

همچنین برنامه‌ریزی برای ورود به زنجیره تامین جهانی انجام نشده که باید مورد ملاحظه قرار گیرد و برندسازی زمانی می‌تواند انجام گیرد که محصولاتی استاندارد و دارای قابلیت رقابتی تولید شود که این امر مستلزم آن می‌باشد که مدیران صنعت خودروسازی عملکرد مناسبی داشته باشند و با تولید برخی ماژول‌ها این راه را هموار سازند.

منابع

- انجمن خودروسازان ایران، <http://ivma.ir>
- انجمن سازندگان قطعات و مجموعه‌های خودرو، <http://iapma.ir>
- تفیو، ریچارد. ۲۰۱۸. هنر تحریم‌ها، نگاهی از درون میدان، ترجمه کاظم جلالی. ۱۳۹۷. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب. (۱۳۸۷). "ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی"، پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره ۱، صص ۱۶۲-۱۳۱.
- صندوق بین‌المللی پول
- طاهری، علی؛ رضایی‌منش، بهروز؛ حسین‌پور، داوود؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۷). "بررسی تمایزهای میان بخش دولتی و خصوصی و تاثیر آن بر مدیریت استراتژیک در بخش دولتی"، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و چهارم، شماره ۷۱، صص ۳۰-۹.
- ازدی، علی‌اصغر؛ شجاعی، سعید. «آسیب شناسی صنعت خودروی کشور و ارائه راهکارهای برون‌رفت از چالش‌های موجود در راستای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی». تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن، معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی، ۱۳۹۴.
- منطقی، منوچهر؛ جعفری، مهرنوش. (۱۳۹۰). به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو. تهران: نشر اطلاعات.
- معادی رودسری، محمدحسن؛ طباطباییان، سیدحبیب‌الله؛ رادفر، رضا. (۱۳۹۸). "الزامات خودروساز شدن در عرصه جهانی؛ نگاهی به وضعیت صنعت خودروسازی ایران"، فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست‌وششم، شماره ۹۸، صص ۱۴۷-۱۹۴.
- معظمی، منصور. (۱۳۹۶). "زنجیره تامین رقابت‌پذیر و محوریت مواد اولیه، قطعه‌سازی و لجستیک"، پنجمین همایش صنعت خودرو کشور، تهران، ۲۴ و ۲۵ بهمن‌ماه، صص ۲۳-۱.
- منظور، داود؛ مصطفی‌پور، منوچهر. (۱۳۹۲). "بازخوانی تحریم‌های نااعدلانه: ویژگی‌ها، اهداف و اقدامات"، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال یکم، شماره ۲، صص ۴۲-۲۱.
- وزارت صنعت، معدن و تجارت. ۱۳۹۸.
- Abu-Radi, Samer, and Kamel Mohammad Al-Hawajreh. *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Jordan: Middle East University, 2013.
- Ahammad, Mohammad F., Keith W. Glaister, and Emanuel Gomes. "Strategic agility and human resource management." *Human Resource Management Review* 30, no. 1 (2020): 100700. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100700.
- Al_Zu'bi, H. "Examining the impact of strategic agility on strategic renewal." *International Journal of Business Excellence* 1, no. 1 (2020), 1. doi:10.1504/ijbex.2020.10029676.
- Ali, M., and W. Qun. "Strategic management practices and performance of the sme S in Bangladesh." *International Journal of Advanced Research* 7, no. 1 (2019), 69-78. doi:10.21474/ijar01/8298.
- Ansari, H. *Strategic management*. 2020.
- Chatwani, N. *Organisational agility: Exploring the impact of identity on knowledge management*. Springer Books (2019).
- Chiang, Chung-Yean, Canan Kocabasoglu-Hillmer, and Nallan Suresh. "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility." *International Journal of Operations & Production Management* 32, no. 1 (2012), 49-78. doi:10.1108/01443571211195736.
- Creswell, John W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., and Tammy E. Beck. *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. San Antonio, TX: UTSA, College of Business, 2009.

- Doz, Y., and M. Kosonen. *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game* (Paperback). Financial Times/Prentice Hall, 2017.
- Eisenhardt, K. M., and S. L. Brown. "Competing on the edge: Strategy as structured chaos." *Long Range Planning* 31, no. 5 (1998), 786-789. doi:10.1016/s0024-6301(98)00092-2.
- Fink, K., and C. Ploder. "Knowledge management toolkit for SMEs." *International Journal of Knowledge Management* 5, no. 1 (2009), 46-60. doi:10.4018/jkm.2009010104.
- Ghemawat, P., and P. Del Sol. "Commitment versus flexibility?" *California Management Review* 40, no. 4 (1998), 26-42. doi:10.2307/41165963.
- Hamel, G. & Välikangas, L. *The Quest for Resilience*, Harvard Business Review, (2003). 81(9), pp52-63.
- Jackson, M., and C. Johansson. "An agility analysis from a production system perspective." *Integrated Manufacturing Systems* 14, no. 6 (2003), 482-488. doi:10.1108/09576060310491342.
- Johnson, William HA. *Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business*. Routledge, 2020. doi:10.4324/9781003031529.
- Kale, E., A. Aknar, and Ö. Başar. "Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility." *International Journal of Hospitality Management* 78 (2019), 276-283. doi:10.1016/j.ijhm.2018.09.010.
- Kettunen, P. "Adopting key lessons from Agile manufacturing to Agile software product development—A comparative study." *Technovation* 29, no. 6-7 (2009), 408-422. doi:10.1016/j.technovation.2008.10.003.
- Khoshnood, Nikoo Tabe, and Sina Nematizadeh. "Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks." *International Journal of Business and Management* 12, no. 2 (2017): 220-229.
- McFadzean, E. *Developing a Proposal: A Nine Step Process*. 2007.
- Nafei, Wageeh A. "Organizational agility: The key to improve organizational performance." *International Business Research* 9, no. 3 (2016): 97-111. doi:10.5539/ibr.v9n3p97.
- Nkuda, Matthias O. "Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings." *Journal of Economics, Management and Trade* (2017): 1-13. doi:10.9734/bjemt/2017/30979.
- Ojha, Divesh. "Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance." PhD diss., Clemson University, 2008.
- Phillips, Paul, and Luiz Moutinho. *Contemporary issues in strategic management*. Routledge, 2018: 159-177. doi:10.4324/9781315674827-8.
- Rahimi, G., and A. M. Mansouri. "The relation between the organizational intelligence and organizational agility (Case study: Employees of municipality of Tabriz)." *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management* 05, no. 01 (2018), 133-139. doi:10.9756/iajobhrm/v5i1/1810010.
- Roth, Aleda V., and William E. Jackson III. "Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry." *Management science* 41, no. 11 (1995): 1720-1733. doi:10.1287/mnsc.41.11.1720.
- Santala, Maarit. "Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case Swot Consulting." (2009).
- Thompson.A. *Crafting and executing Strategy: The quest for competitive advantage* (Special Indian edition). Tata McGraw-Hill Education, 2006.
- Valcik, Nicolas A. *Strategic planning and decision-making for public and non-profit organizations*. Routledge, 2016. doi:10.4324/9781315640686.
- Weber, Y. "y Tarba, SY (2014). Strategic agility: A state of the art." *California Management Review* 56, no. 3: 5-12. doi:10.1525/cmr.2014.56.3.5.
- Weill, Peter, Mani Subramani, and Marianne Broadbent. "IT infrastructure for strategic agility." Available at SSRN 317307 (2002). doi:10.2139/ssrn.317307.