

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

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

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

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

#### Abstract

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

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

### چکیده

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

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

## مقدمه

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ زیرا محیط کسب و کار امروز مملو از رقابت سازمانی است، و کوچکترین لغزش گاه می‌تواند منجر به زوال یک سازمان شود (آذر و تیزرو، ۱۳۸۷). در این میان برخی سازمان‌ها به سختی به فعالیت خود ادامه می‌دهند یا گاهی شکست می‌خورند، زیرا قابلیت‌های سازمانی آن‌ها پاسخ‌گوی تغییرات محیطی نیست. تغییرات در محیط خارجی، سازمان‌ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می‌نماید و به تبع آن تلاش‌های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری سازمان صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، اجرای برنامه‌های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار، و پاسخ‌اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی هستند که در این راستا انجام می‌گیرد (سهرابی، ۱۳۸۸). لذا در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به سازگاری با تغییرات بپایندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، «چابکی سازمانی» است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (خورشید و همکاران، ۱۳۸۹). هدف یک شرکت چابک، غنی‌سازی رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای ایجاد یک پاسخ

مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (تیسنگ و لین، ۲۰۱۱). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش‌شناسی‌ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن‌ها را به چهار دسته‌ی عمده تقسیم کردند: ۱- پاسخگویی، که به توانایی برای شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آن‌ها اشاره دارد؛ ۲- شایستگی، که به توانایی کارآمدی و اثربخشی در کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد؛ ۳- انعطاف‌پذیری، که عبارتست از توانایی جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان؛ ۴- سرعت، که به معنای توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن می‌باشد (الماهمید و همکاران، ۲۰۱۰).

از طرفی در چنین محیطی؛ شرط لازم و ضروری برای بقا و توسعه سازمان‌ها، ایجاد بستر مناسب و منعطف در اتخاذ چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌ها، فرآیندها، نگرش‌ها، فناوری‌ها و ارزش‌های سازمان می‌باشد؛ تا در نهایت هدف غایی سازمان‌ها و داشتن سازمانی چابک در تولید و ارائه خدمات محقق گردد. در واقع برای کسب برتری در میدان پر آشوب رقابت تجاری، سازمان‌ها باید از ابزارهای «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک» استفاده نمایند. تصمیمات در مورد اجرای استراتژی‌های سازمان و پایداری آن‌ها، از تصمیمات سطح بالا و مربوط به لایه مدیریت ارشد سازمان می‌باشد و از طریق آن‌ها به لایه‌های پایین مدیریتی تسری می‌کند. استراتژی‌ها به عنوان قسمتی از برنامه کلان سازمان شناسایی می‌شوند و طی مطالعات بسیاری که صورت گرفته است، به خوبی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند (قشمی، ۱۳۸۴). سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از: (۱) استراتژی بنگاه (۲) استراتژی سطح کسب و کار (۳) استراتژی کارکردی. استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می

مدیریت شهری

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

۱۵۰

پردازند (سلاتر و السون، ۲۰۰۰). دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژی های کسب و کار عبارتند از: گونه شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول-بازار و گونه شناسی پورتر که تمرکز بر مشتریان و رقبا دارد. «واکر و روکرت» (۱۹۸۷) نشان دادند که اگرچه هر یک از دو گونه شناسی فوق دارای نقاط قوت هستند (به عنوان مثال، پورتر تمرکز بر محیط خارجی دارد و «مایلز و اسنو» تمرکز بر محیط داخلی دارند)، ولی دارای محدودیت هایی نیز هستند؛ لذا هیچ یک از این دو روش به تنهایی کافی نیست. نتایج پژوهش های آن ها و محققین بعد از آن ها؛ چهارگونه اصلی استراتژی های کسب و کار را نشان می دهد: فرصت طلبان، تحلیل گران، مدافعان تمایز طلب و مدافعان کم هزینه (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ باقری و اصغری، ۱۳۹۲).

با توجه به ضرورت چابکی سازمان ها در محیط کسب و کار امروزی؛ و با نظر به اهمیت استراتژی های سازمانی در پیشبرد اهداف سازمان؛ در این تحقیق درصدد بررسی مهم ترین گونه شناسی استراتژی های کسب و کار بر چابک سازی اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان برآمدم. در واقع سازمان راه و شهرسازی با توجه به وظیفه خطیر خود در زمینه های مختلف اقتصادی، عمرانی و دفاع ملی، نیاز به اتخاذ و اعمال سیاست ها، راهبردها و تنظیم برنامه های جامع و هماهنگ در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و پاسخگویی به نیازها دارد. لذا انتخاب بهترین استراتژی های کسب و کار می تواند گام مهمی در حرکت به سمت چابکی و توسعه عملکرد این سازمان باشد.

### استراتژی های کسب و کار

استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاهای و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش از بازار خاص تأکید دارد (رضوانی و سهامخدا، ۱۳۹۱). «واکر و روکرت»

(۱۹۸۷) نشان دادند که بر خلاف پژوهش هایی که دو گونه شناسی مذکور (مایلز و اسنو، و پورتر) را تقویت کردند، هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست، و هر یک از دو گونه شناسی فوق دارای نقاط قوت هستند (به عنوان مثال، پورتر تمرکز بر محیط خارجی دارد و مایلز و اسنو تمرکز بر محیط داخلی دارند) ولی دارای محدودیت هایی نیز هستند (به عنوان مثال، منفعلان از هیچ استراتژی رقابتی پیروی نمی کنند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند). بنابراین هیچ یک از آن ها به تنهایی کافی نیست. مثلاً یک واحد فعالیت مدافع، می تواند از انواع روش های رقابتی برای پشتیبانی و دفاع از موقعیت بازار خود استفاده کند، از روش هایی چون حداقل کردن هزینه ها یا متمایز کردن خود از رقبا از حیث کیفیت یا خدمات. پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی و تلفیق دو گونه شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح استراتژی سطح کسب و کار پرداختند، که نتایج پژوهش های آن ها چهارگونه اصلی استراتژی کسب و کار را نشان می دهند: فرصت جو، تحلیل گر، مدافع کم هزینه، و مدافع تمایز طلب.

– **فرصت طلبان:** این کسب و کارها غالباً اولین وارد شونده به بازار همراه با محصول جدید و خدمت نو می باشند. آن ها در وارد شدن به بخش هایی از بازار جدید که در آن جا یک فرصت ظاهر شده است، درنگ نمی کنند. محور کار آن ها عرضه محصولاتی است که سطح عملکرد را بهبود می بخشد. از آن جا که این کسب و کارها می خواهند اولین وارد شونده در بازار باشند، همواره به محیط خارج توجه داشته و به دنبال نیازهای تأمین نشده مشتریان، تغییرات بوجود آمده در سلیقه ها و علایق آن ها و فرصت های بوجود آمده در بازار هستند و قبل از وارد شدن سایر رقبا بر نیروهای بازار کنترل شدیدی می توانند داشته باشند. آن ها همواره به نیازهای نو، بازارهای جدید و مشتریان جدید توجه دارند.

– **تحلیلگران:** این کسب و کارها به ندرت به

## مدیریت شهری

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

۱۵۱

عنوان اولین وارد شوندگان با محصولات یا خدمات جدید در بخش های پدیدار شده بازار هستند. آن ها فعالیت های بازار را تحت پوشش دائم قرار می دهند و به عنوان اولین پیروان با استراتژی هدف گیری بهتر، مزایای بیش تر برای مشتریان و یا هزینه های کل پایین تر وارد بازار می شوند. تحلیل گران موفقیت های رقبای دیگر در بازار را الگو قرار می دهند و خودشان را برای رسیدن به آن موفقیت ها مجهز می کنند.

**- مدافعان تمایز طلب:** این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول-بازار خود نگهداری نمایند. آن ها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می کنند. قیمت های آن ها نوعاً بالاتر از میانگین صنعت می باشد. آن ها همواره توجه به داخل قلمروهای انتخاب شده دارند و سعی می کنند با کیفیت برتر آن را حفظ کنند.

**- مدافعان کم هزینه:** این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول-بازار خود نگهداری نمایند. آن ها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر کارایی تولید محصول تا آنجایی که امکان دارد متمرکزند. آن ها بر افزایش سهم بازار در بازارهای فعلی از طریق عرضه محصولاتی با بهترین قیمت ها تمرکز دارند، مدافعان کم هزینه برای کاهش هزینه های تولید، بیش ترین کنترل را بر فرآیندهای سازمانی اتخاذ می نمایند (رضوانی و سهامخدا، ۱۳۹۱؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

### چابکی سازمانی

چابکی سازمانی نیازمند چابک شدن شرکت در فراهم سازی تکنولوژی، کارمندان و مدیریت خود با زیرساخت های ارتباطی در پاسخگویی به تقاضاهای متغیر مشتری در محیط متغیر و نامعلوم کسب و

کار می باشد. به بیان ساده، توانایی شرکت در تولید اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری مدیران در محیط آشفته ی کسب و کار می باشد (زین و همکاران، ۲۰۰۵). چابکی نشان دهنده توانایی شرکت ها برای راه اندازی اقدامات رقابتی است به عبارت دیگر، پارادایمی است که برای فعالیت در صحنه تجارت امروز، برداشت های ذهنی جدیدی را پیرامون تولید، فروش، خرید، مشتری، شکل های مختلف روابط تجاری، ارزیابی عملکرد کارکنان و شرکت ها و... را فراهم می سازد. قابلیت های چابکی نیاز برای تغییر منابع داخلی و خارجی را تشخیص داده، آن تغییرات را به صورت مداوم انجام می دهد و عملکرد را بالاتر از حد وسط حفظ می کند. مشخصه نهایی- عملکرد پایدار بالاتر از حد وسط- عامل ناگزیر چابکی است. شرکت های زیادی قادرند عملکردشان را بالاتر از حد متوسط در کوتاه مدت به پیش برند اما مسئله واقعی این است که به صورت پایدار آن را در هماهنگی با ساختارها، فرایندها و سیستم ها حفظ کنند (وورلی و لاولر، ۲۰۱۰). سازمان ها تولیدی و خدماتی امروزی که در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند، وظیفه بسیار سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در جهت ایجاد رویکرد کیفیت مداری و یا ارائه خدمات منطبق با نیازهای جامعه بر عهده دارند. از طرف دیگر، به دلیل ماهیت فعالیت سازمان ها و محیط پویای آن ها که به سبب رفتار انسانی همواره با عدم اطمینان همراه است، توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف پذیری سازمانی نقش بسیار عمده ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می کند. از این رو می توان گفت، یکی از ضرورت های سازمان های کنونی، ایجاد سازمانی چابک به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطرات گسترده و یا به عبارت

دیگر، عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳).

## رابطه‌ی استراتژی‌های کسب و کار و چابکی سازمانی

اخیراً چابکی سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای رقابت در محیط کسب و کار توجه زیادی را به خود جلب کرده است (لی و همکاران، ۲۰۰۸). چابکی می‌تواند پیروزی و موفقیت در کسب سود و جذب مشتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشته باشد. برای پاسخ مؤثر به نیازمندی‌های متغیر، چابکی باید در تمام مناطق وظیفه‌ای سازمان وجود داشته باشد. بنابراین، ارتقای سطح چابکی نیازمند انعطاف‌پذیری و حساسیت در استراتژی‌ها، فن‌آوری‌ها، نظام‌ها و منابع انسانی می‌باشد (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از نقطه نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، سازمان‌ها باید قادر به غلبه بر چالش‌های غیرمنتظره به منظور مقابله با تهدیدات بی‌سابقه‌ی محیط و دستیابی به مزیت و سود ناشی از آن به عنوان عامل رشد باشند. بنابراین چابکی هم توانایی شناسایی فرصت‌هایی برای فعالیت‌های رقابتی و هم شروع فعالیت‌های مناسب می‌باشد (احمدی، ۲۰۱۱). در واقع سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، تنوع بخشی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گرانبهایی را برای سازمان بوجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیش‌دستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه‌ی راهبردی است که نقشه وسیعی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها، و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد؛ به این صورت که هر بخش خط‌مشی‌گذاری برای افزایش چابکی سازمان، راهبردهای خاص خود را تعیین می‌کند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶، ص ۵۳ و ۱۱۲). توان آینده‌نگری، شناسایی محیط و برنامه‌ریزی اثربخش جهت موفقیت در آینده، در گروهی دارا بودن تفکر استراتژیک است. این که چرا بعضی از

شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و این که چرا برخی شرکت‌های کوچک و گمنام یکباره به جایگاه ممتازی در صحنه رقابت بین‌الملل رسیده‌اند، بدین علت است که متخصصان علم مدیریت، آن را در مفهومی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو می‌کنند (عربشاهی، ۱۳۸۷). یک راهبرد یا استراتژی، برنامه‌ای جامع و همه‌جانبه است که چگونگی دستیابی سازمان‌ها به هدف‌ها و مأموریت‌هایشان را نشان می‌دهد. استراتژی‌های سازمانی با تصمیماتی سروکار دارند که ماهیت آن‌ها طوری است که کل شرکت را دربرمی‌گیرد و به این ترتیب به توصیف جهت‌گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت انواع کسب و کار می‌پردازد (رضوانی، ۱۳۸۹، ص ۱۹ و ۲۹).

از جمله تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است؛ دوز و کاستنون (۲۰۱۰) و بر اهمیت و نقش تصمیمات استراتژیک در ایجاد سازمان‌های چابک تأکید کردند، و بیان کردند، از طریق پرورش هدفمندتر و استراتژیک‌تر فعالیت‌ها، کسب و کار موجود در جهت دستیابی به چابکی استراتژیک حرکت می‌کند (دوز و کاستنون، ۲۰۱۰).

اندرو و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که ابعاد محتوایی استراتژی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد (اندرو و همکاران، ۲۰۰۶). هاواکا و همکاران (۲۰۰۱) در بررسی کاربرد استراتژی‌های عام‌پورتر (در سه زمینه‌ی رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز) بر عملکرد شرکت‌ها نشان دادند که استراتژی رقابتی کسب و کار منتخب بر عملکرد تأثیر بسزایی دارد و سازمان‌هایی که استراتژی میانه را دنبال می‌کنند؛ نسبت به آن‌هایی که تنها روی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه متمرکز شده‌اند، به مراتب عملکرد بهتری خواهند داشت (هاواکا و همکاران، ۲۰۰۱). گوردون و سووال (۲۰۰۱) نشان دادند که تمایز بین بهترین‌ها و بدترین‌ها در عملکرد ناشی از تأکید آن‌ها

## مدیریت شهری

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

۱۵۳

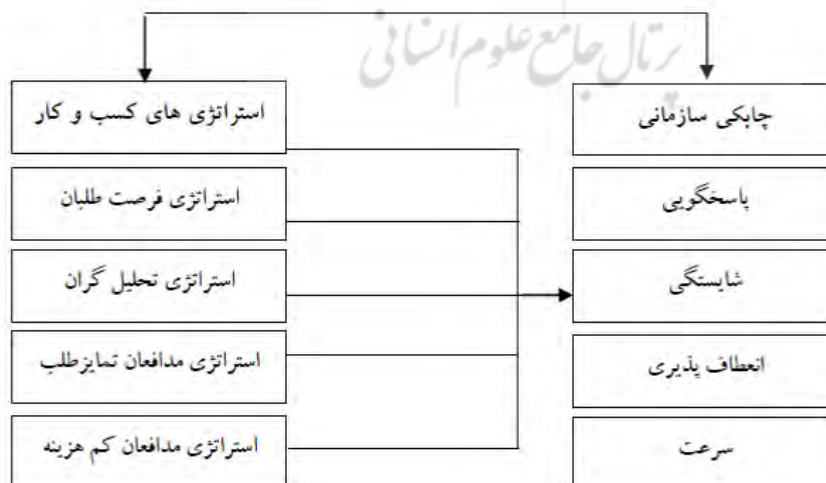
عملکرد بهتری را به دنبال داشته است (مظلومی و همکاران، ۱۳۸۹). هاشمی (۱۳۸۶) بیان کرد؛ بنگاه‌های کارآفرین به شرط در اختیار داشتن منابع مالی کافی و وجود تقاضا در بازار در دوره آغازین عمر خود رویکردی آینده‌نگرانه را در پیش می‌گیرند، اما پیچیده شدن تدریجی بنگاه، و ورود رقبا به بازار، آن‌ها را به تدریج به سمت رویکرد تحلیل‌گرانه سوق می‌دهد (هاشمی، ۱۳۸۶). اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) بیان کردند که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل‌گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایزطلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم‌هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت:

**فرضیه اصلی:** استراتژی‌های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۱:** استراتژی فرصت‌طلبان بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر انواع متمایزی از اقدامات مطرح شده در بحث استراتژی تولید می‌باشد؛ به عبارت دیگر استراتژی از جنبه‌ی اقدامات تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد دارد (گوردون و سووال، ۲۰۰۱). هو (۱۹۹۶) بیان کردند، انتخاب استراتژی تجاری متناسب با عدم اطمینان موجود در محیط به همراه سطح مطلوب ریسک پذیری مدیریت، باعث افزایش سودآوری و رشد شرکت‌ها می‌شود (هو، ۱۹۹۶). راماسوامی و همکاران (۱۹۹۴) بیان کردند، تدابیر استراتژیک بر میزان سوددهی و عملکرد شرکت اثرگذارند (راماسوامی و همکاران، ۱۹۹۴). نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که استراتژی کسب و کار نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سازمانی دارد و ابعاد آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج تحقیق نایب زاده (۱۳۸۸) نشان داد که سازگاری میان استراتژی‌ها بر عملکرد شرکت تأثیر مطلوبی دارد (نایب زاده، ۱۳۸۸). مظلومی و همکاران (۱۳۸۹) بیان کردند که ایجاد درک صحیحی از رابطه‌ی بین استراتژی‌های مورد استفاده‌ی سازمان‌ها و عملکرد سازمانی می‌تواند شناختی دقیق جهت تصمیم‌گیری مدیران ایجاد نماید. و نتایج تحقیق شان نشان داد که از میان استراتژی‌های تعیین‌شده، استراتژی تمایز،



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

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

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

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

### مدل مفهومی تحقیق

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

### روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی، و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید؛ و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان (با مدرک کارشناسی و بالاتر) ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان بالغ بر ۳۴۲ نفر تشکیل می‌دهد؛ که از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند. سؤالات عمومی شامل پرسش‌هایی راجع به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه است. سؤالات تخصصی نیز در قالب دو پرسشنامه استراتژی های کسب و کار و چابکی سازمانی ارائه شده‌اند. پرسشنامه چابکی سازمانی، بر اساس پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی

(شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)، شامل ۴ مؤلفه؛ پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت؛ می‌باشد؛ و بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه بندی شده است. پرسشنامه استراتژی های کسب و کار محقق ساخته و برگرفته از مدل استراتژی های کسب و کار با چهار بعد (استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیلگران، استراتژی مدافعان تمایز طلب، استراتژی مدافعان کم هزینه) می‌باشد. به طور کلی این ابزار دارای ۱۳ گویه می‌باشد و بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت درجه بندی شده است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماري SPSS بهره گرفته شده است. ضریب آلفای کرونباخ استراتژی های کسب و کار ۰.۹۵۰ درصد و چابکی سازمانی ۰.۹۵۹ درصد بدست آمد که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۱) مشاهده می‌شود که هر دو مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند.

### یافته های تحقیق

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

### مدل اندازه گیری

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

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری

مدل اندازه گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	$\chi^2$	Df	df/ $\chi^2$	p-value	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
مدل استراتژی های کسب و کار	مرتبه دوم	۴۵۹,۷۷	۱۷۱	۲,۶۸	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۶۵	۰,۹۰	۰,۸۹	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۹۸
مدل چابکی سازمانی	مرتبه اول	۴۶۵,۰۹	۱۷۲	۲,۷۰	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۵۴	۰,۹۱	۰,۹۰	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۶

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

مدل ساختاری به منظور آزمون فرضیه های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ( $df\chi^2/1,68$ ;  $RMSEA=0,052$ ;  $GFI=0,92$ ;  $AGFI=0,91$ ;  $NFI=0,96$ ;  $NNFI=0,99$ ). به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که استراتژی های کسب و کار شامل استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیل گران، استراتژی مدافعان تمایز طلب و استراتژی مدافعان کم هزینه تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان دارند. بنابراین فرض صفر رد می شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می گردند. با این حال در این میان استراتژی فرصت طلبان بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی داشته ( $\beta=0,62$ ;  $t=0,2$ ) و کمترین نقش را نیز استراتژی مدافعان کم هزینه دارد ( $\beta=0,34$ ;  $t=2,76$ ).

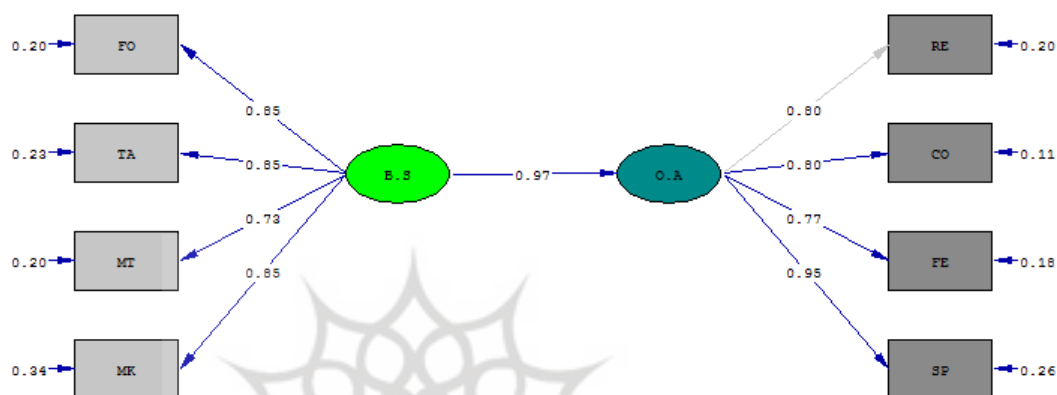
### مدل ساختاری

به منظور آزمون فرضیه های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ( $df\chi^2/1,68$ ;  $RMSEA=0,052$ ;  $GFI=0,92$ ;  $AGFI=0,91$ ;  $NFI=0,96$ ;  $NNFI=0,99$ ).



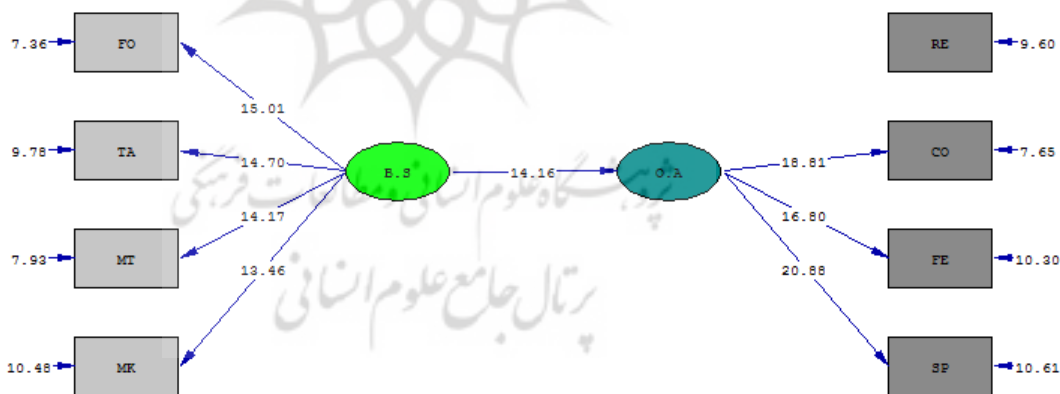
جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

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



Chi-Square=116.77, df=69, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

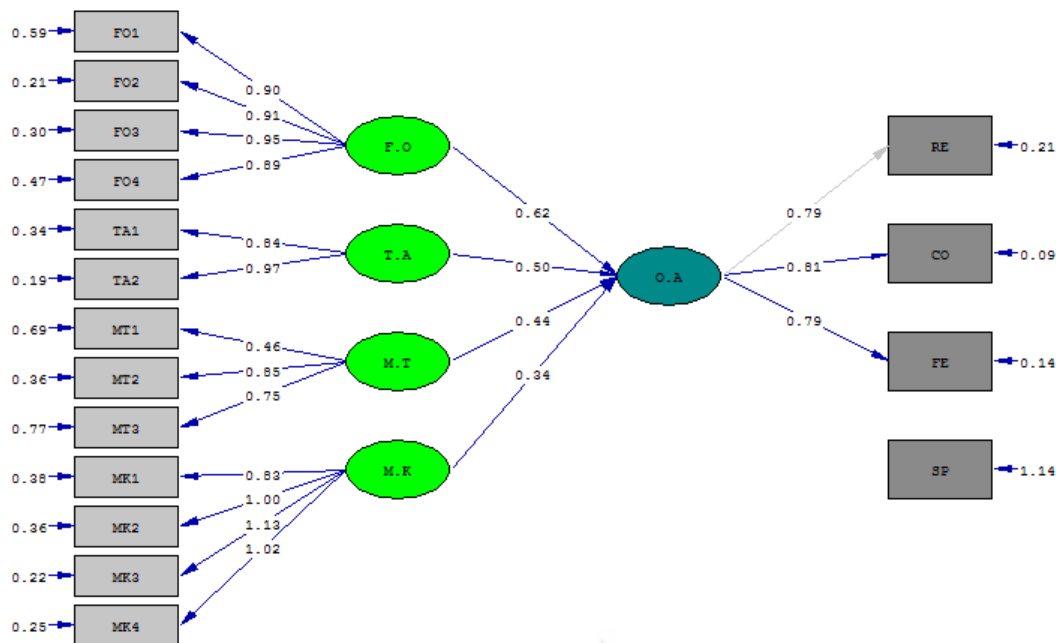


Chi-Square=116.77, df=69, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

نمودار ۳. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

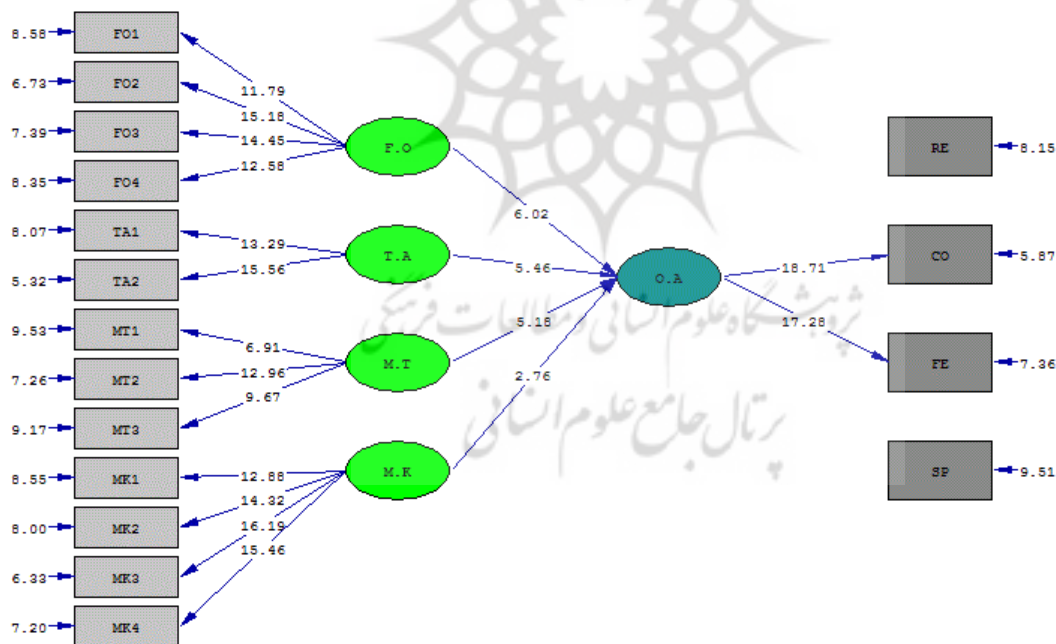
عرصه های تجاری و اقتصادی، مبین داشتن تفکر استراتژیک است. با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت های سازمان در درازمدت بهتر می توان برنامه های سازمانی را به ثمر رساند. همچنین سازمان بهتر کار می کند و نسبت به محیط واکنش مناسب تری

نتیجه گیری و جمع بندی  
اندیشه و تفکر استراتژیک، ضرورت انکارناپذیر مدیریت هزاره سوم میلادی به شمار می رود. تحولات شگرف و دائمی درحال تغییر همه



Chi-Square=825.63, df=310, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

نمودار ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=825.63, df=310, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

نمودار ۵. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

نشان می دهد. به کمک این برنامه ریزی مدیران جهت گیری های خود را در آینده مشخص کرده و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آینده مجهز می کنند. داشتن این شیوه تفکر و برنامه ریزی به مدیران کمک می کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن بدست آورند و فعالیت های سازمان را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند. بنابراین در این پژوهش با هدف توسعه استراتژی های کسب و کار در چابکی ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان، به بررسی تأثیر استراتژی های کسب و کار بر چابکی سازمانی برآمدیم. برای این منظور از مدل یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده کردیم. نتیجه آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که استراتژی های کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت های چابکی سازمانی دارد. همچنین مؤلفه های استراتژی های کسب و کار (استراتژی فرصت طلبان، استراتژی تحلیل گران، استراتژی مدافعان تمایز طلب و استراتژی مدافعان کم هزینه) بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. از این رو یافته های پژوهش ما را به چندین نتیجه گیری مهم می رساند:

- وضعیت تهاجمی سازمان در بهره برداری از فرصت های محیطی و مرتبط با پیشرفت های شرکت، عملکرد چابک سازمان را به همراه خواهد داشت.
- تمایل به جستجوی عمیق ریشه ی مشکلات و ایجاد بهترین گزینه های ممکن برای حل آن مشکلات، و اتخاذ استراتژی های متناسب با محیط، انعطاف پذیری سازمان در جهت نیل به چابکی را به همراه خواهد داشت.
- زمانی که تغییرات محیطی اندک است، انتخاب استراتژی مدافعان تمایز طلب و اتخاذ تدابیر متناسب با آن بر عملکرد و چابکی سازمان تأثیر گذار است هر چند که تأثیر آن بر چابکی سازمانی کم خواهد بود.
- اتخاذ استراتژی مدافعان کم هزینه در کنار

استراتژی های دیگر و یا متناسب با شرایط سازمان، چابکی سازمانی را در پیش بینی فرصت ها نشان می دهد اما اتخاذ این استراتژی به تنهایی تأثیر چندانی بر چابکی ندارد.

از این رو سازمان ها باید استراتژی های متناسب و همسو با اهداف سازمان را شناسایی و پیاده سازی نماید، زیرا بهبود موقعیت رقابتی از طریق استراتژی های اثربخش، قابلیت های چابکی سازمانی را توسعه می دهد. برای رسیدن به این هدف پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

\* شناسایی استراتژی هایی که همانند یک نیروی پیش برنده جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نقش مهمی دارند؛ زیرا که برای تحقق و دستیابی به عملکرد چابک و اثربخش، انواع و اقسام بسیار زیاد و نامحدودی استراتژی های بالقوه وجود دارد، اما آن چه از اهمیت برخوردار است، شناسایی استراتژی های اثربخش می باشد.

\* تناسب و همسویی استراتژی های سازمان با سایر استراتژی ها و نیازها و تقاضاهای محیط؛ زیرا که راهبرد موفق راهبردی است که آنچه که سازمان می تواند انجام دهد با نیازها و تقاضاهای محیط کاری خود هم راستا کند.

\* استراتژی های سازمانی باید یکپارچه و منسجم باشد و از اجزایی تشکیل شده باشد که با یکدیگر هماهنگ هستند و در تقویت متقابل همدیگر مؤثرند.

\* استراتژی های سازمانی باید به برنامه های عملی که الزمات و مشکلات اجرا را پیش بینی می کنند، تبدیل شدنی باشد. هدف صرفاً تدوین استراتژی ها نیست بلکه آن چه مهم تر از آن است، اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده می باشد.

\* بکارگیری متخصصان برای شناسایی و تدوین استراتژی های اثربخش. برای انتخاب بهترین راهبردها همواره باید از متخصصانی ماهر و باتجربه به منظور ارزیابی، شناسایی و تدوین راهبردهای مؤثر بهره گرفت، تا در نتیجه انتخاب راهبرد به روش کارساز انجام گرفته و از نتایج آن اطمینان

## مدیریت شهری

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

۱۵۹

حاصل شود. ۸. رضوانی، ح.ر. و سهام‌مخدوم، م. (۱۳۹۱). تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکت های پگاه فارس و شام)، فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۷. ۹. رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.

### منابع

۱. آذر، ع. و تیز رو، ع. (۱۳۸۷). نشریه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، مقاله با عنوان طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل سازی تفسیری-ساختاری، دوره ۲.
۲. آقایی، م. و آقایی، ر. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۳۹.
۳. اعرابی، م. و رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.
۴. باقری، م. و اصغری، ف. (۱۳۹۲). بررسی هماهنگی میان استراتژی های سطح کسب و کار و بازرگانی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان، مجله مدیریت بازرگانی، شماره ۱۹.
۵. جعفر نژاد، ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۶). چابکی سازمانی و تولید چابک، مؤسسه کتاب مهربان دانش، تهران.
۶. خلیلی عراقی، مریم. اکبری مقدم، بیت ا... و عطاءالهی، معصومه. (۱۳۸۸). اثر ریسک های محیط، استراتژی شرکت و ساختار سرمایه بر عملکرد شرکت ها در صنعت پتروشیمی، مجله مدیریت توسعه و تحول، سال اول، پیش شماره ۱، ص ۴۱-۴۷.
۷. خورشید، ص. و محفوظی موسوی، ح. (۱۳۸۹). مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان های تولیدی به چابک شدن با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه و رویکردی فازی، نشریه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، دوره ۲؛ شماره ۴.
۱۰. زارعی متین، ح.، جام پر از می، م.، یزدانی، ح.ر. و بیرایبی، ه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹۷-۱۱۲.
۱۱. زنجیرچی، م. و حاتمی نسب، ح. و نجاتیان قاسمیه، م. و فرهنگ نژاد، م. (۱۳۹۰). تبیین الزامات چابکی کتابخانه ها بر مبنای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های عمومی شهرستان یزد، فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، دوره ۱۷، شماره ۱، صص ۷۱-۹۷.
۱۲. سهرابی، ر. (۱۳۸۸). مدلی عملیاتی برای ارزیابی و سنجش چابکی در زنجیره تأمین شرکت ملی نفت: مورد مطالعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، پایان نامه دکتری تخصصی رشته مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۳. عربشاهی، م. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها، هنر مدیریت، شماره ۴.
۱۴. قشمی، آ. (۱۳۸۴). استراتژی «چابکی رقابتی» یک استراتژی مکمل، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۱۵. نایب زاده، ش. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، صص ۱۱-۳۶.
۱۶. مظلومی، ن.، کفاش، م.ح. و خسروی، م. (۱۳۹۱). شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه

at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1249301> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1249301>.

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

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

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

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

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

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

ی آن با عملکرد سازمانی این شرکت ها، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و هفتم، شماره ۱، شماره مسلسل ۱۰۵، ص ۱-۲۴.

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

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

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

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

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

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

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

24. Lee, O.K. and Sambamurthy, V. and Lim, K. and Wei, K.K. (2008). IT-Enabled Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage, Available

مدیریت شهری

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

۱۶۱

مدیریت شهری

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

■ ۱۶۲ ■

