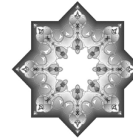


## تأثیر فرآیند و محتوای استراتژی بر چابکی و عملکرد سازمانی: نقش میانجی همسویی استراتژیک



آرزو زمانی<sup>۱</sup>

مهرداد حسینی شکیب<sup>۲</sup>

عباس خمسه<sup>۳</sup>

صفحات ۱۲۳ تا ۱۴۸

دریافت: ۹۸/۰۸/۱۵

پذیرش: ۹۸/۱۱/۲۸

### چکیده

در ادبیات مدیریت استراتژیک، موضوع همسویی استراتژیک به عنوان روشی مناسب برای بهبود عملکرد، تعامل و هماهنگی بین عناصر و اجزای سازمان و کسب و خلق ارزش در محیط رقابتی شناخته شده است. در کسب و کار امروزی که بیشترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد، سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود، چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع استراتژیک ندارند؛ لذا مفهوم همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بیشتر جستارهای پژوهشی در رابطه با موضوعات استراتژیک به دو دسته پژوهش‌های فرآیندی و محتوایی تقسیم می‌شوند. هر دو گروه پژوهش‌های فرآیندی و محتوایی به دنبال این بوده‌اند که رابطه‌ای را میان تصمیمات استراتژیک و عملکرد برقرار نمایند، اما ماهیت و شدت نسبی این پیوند نامعلوم باقی مانده است. لذا هدف از این پژوهش، ارزیابی سهم فرآیند و محتوای استراتژی در تأثیر همسویی استراتژیک بر عملکرد و چابکی در صنعت خودرو است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، پیمایشی-توصیفی است. گردآوری داده‌ها توسط پرسشنامه محقق ساخته انجام گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش، مدیران، سرپرستان و کارشناسان بخش مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات شرکت‌های ایران خودرو و سایپا هستند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرآیند و محتوای استراتژی با در نظر گرفتن نقش میانجی همسویی استراتژیک، تأثیر معناداری بر عملکرد و چابکی این شرکت‌ها دارد.

**واژگان کلیدی:** فرآیند استراتژی، محتوای استراتژی، همسویی استراتژیک، عملکرد، چابکی.

zamanyarezoo@yahoo.com

mehرداد.shakib@kia.ac.ir

abbas.khamseh@kia.ac.ir

۱. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران؛

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران؛ (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران؛

## ۱- بیان مسأله

مدت زیادی است که صاحب‌نظران 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 می‌سازد. بیشتر جستارهای پژوهشی در رابطه با موضوعات استراتژیک، به دو دسته پژوهش‌های فرآیندی و محتوایی تقسیم می‌شوند. پژوهش فرآیندی به سیستم‌های مدیریتی که به تصمیمات استراتژیک منجر می‌شوند و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند، توجه دارد و در واقع، به نقش مدیران و «چگونگی» ایجاد تغییرات استراتژیک می‌پردازد. پژوهش محتوایی بر موضوع تصمیم استراتژیک و «چستی» تصمیم تمرکز دارد و به پیشینه‌های ساختاری و پیامدهای عملکردی آن‌ها می‌پردازد (Coltman & et al, 2005).

هر دو گروه پژوهشگران فرآیندی و محتوایی به دنبال این بوده‌اند که رابطه‌ای را میان تصمیمات استراتژیک و عملکرد برقرار نمایند، اما ماهیت و شدت نسبی این پیوند نامعلوم باقی مانده است. نویسندگان متعددی اظهار می‌کنند که تمایز بین فرآیند و محتوا، تا حد زیادی ساختگی است (Blair & Boal, 1991)، بنابراین، قائل شدن چنین تمایزی، ممکن است از پیشرفت به سوی درک رابطه میان استراتژی و عملکرد جلوگیری نماید. اگرچه این کار برای نام‌گذاری تلاش‌های پژوهشی مفید است، اما تمایز فرآیند و محتوا، این احتمال را گنگ می‌کند که آیا فرآیند بر محتوا تاثیر می‌گذارد، محتوا بر فرآیند تاثیر دارد و یا این که اثر هم‌افزاینده‌ای بین آن‌ها وجود دارد.

در شرایط کنونی، موضوع همسویی استراتژیک یکی از مهم‌ترین مباحث مدنظر مدیران در سازمان‌ها است. همسویی استراتژیک، روشی مناسب برای کسب و خلق ارزش در بازار، بهبود عملکرد، تعامل و هماهنگی بین عناصر و اجزای سازمان است. از طرفی در محیط کسب و کار امروزی که بیش‌ترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی صورت می‌گیرد، سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود، چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و اینجاست که مفهوم همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار معنا پیدا می‌کند. از آن‌جا که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فناوری اطلاعات و کسب و کار را با توجه به پویایی استراتژی‌های کسب و کار و رشد سریع و مداوم فناوری اطلاعات، به هم ارتباط دهند؛ به‌نظر می‌رسد اهمیت این موضوع روزبه‌روز بیشتر می‌شود. سازمان‌هایی که توانسته‌اند به‌صورت موفقیت‌آمیز، استراتژی‌های

فناوری اطلاعات و کسب و کار را همسو و یکپارچه سازند، سودآوری بسیار خوبی داشته‌اند (Luftman & et al, 1999). با این حال، علی‌رغم اهمیت و مزایای بالقوه همسویی، تعداد سازمان‌هایی که به‌طور موفقیت‌آمیز به همسویی دست پیدا می‌کنند، به میزان قابل توجهی کم است.

پژوهش حاضر، به بررسی تأثیر فرآیند و محتوای استراتژی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار پرداخته است. با توجه به ضعفی که در مطالعات پیشین در خصوص دیدگاه یادگیری چندسطحی وجود دارد، این پژوهش، فرآیند و محتوای استراتژی را از این منظر مورد بررسی قرار داده است. یکی از مهم‌ترین مسائلی که در کشور ما در زمینه به‌کارگیری فناوری اطلاعات مطرح است، برنامه‌ریزی استراتژیک برای فناوری اطلاعات به‌صورت کارا و اثربخش است. صنایع خودروسازی می‌توانند با استفاده از راهکارهای این تحقیق، در بهینه‌سازی صنایع و ارتقای سطح کیفی کار خود و در نهایت افزایش رضایت‌مندی مشتریان، سودآوری بیشتر و افزایش توان رقابتی، اقدامات مقتضی را به انجام رسانند. لذا این پژوهش، از جنبه کاربردی نیز دارای نوآوری است.

## ۲. ادبیات پژوهش

در این مطالعه، ادبیات تحقیق شامل ادبیات تجربی و نظری است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

### ۱-۲. ادبیات تجربی

همسویی استراتژیک به یکی از مهم‌ترین موضوعات ادبیات استراتژیک در سال‌های اخیر تبدیل شده است و پژوهش‌های بسیاری در خصوص ایجاد همسویی بین وظایف، سیاست‌ها و شیوه‌های انجام شده، صورت گرفته است. بعضی از پژوهش‌ها، بر ارتباط و همسویی میان اولویت‌های استراتژیک در سطوح مختلف سازمانی از جمله بنگاه، واحد کسب و کار و سطح عملیات متمرکز است. عده‌ای از محققان پیشنهاد می‌کنند که اولویت‌های استراتژیک در سطح عملیاتی باید همسو و پشتیبان سطح کسب و کار باشند و عده‌ای دیگر، همسویی را به‌عنوان توافق استراتژیک یا تناسب سازمانی تعریف کرده‌اند (حسینی‌شکیب و بهفر، ۱۳۹۴).

مطالعات دریافته‌اند که فرآیند همسویی استراتژیک و محتوای همسویی استراتژیک می‌توانند بر عملکرد در محیط تأثیر بگذارند (Yayla & Hu, 2012). بالهارث<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تمایز بین محتوا و فرآیند استراتژی را از دیدگاه یادگیری چندسطحی توضیح داده و نشان می‌دهد هر دو

جنبه به‌طور مستقیم با عملکرد سازمانی مرتبط‌اند و در غیابشان تاثیر منفی بر عملکرد سازمان دارند.

مطالعات، دو جنبه از فرآیند استراتژی، شامل فعالیت سیاسی و کاربرد اطلاعات را مطرح کرده‌اند که می‌توانند اثرات زیادی بر عملکرد داشته باشند. فعالیت سیاسی به مذاکره، تشکیل ائتلاف، تضاد و چانه‌زنی پیرامون فرآیند استراتژی اشاره دارد. فعالیت سیاسی زیاد با عملکرد ضعیف در ارتباط است، به‌ویژه تحت شرایط پرشتاب که تغییرات، فوق‌العاده سریع هستند، زیرا سیاست، توجه مدیران را از پرداختن به مسائل استراتژیک، منحرف می‌کند و توانایی حل تفاسیر متعدد را محدود می‌نماید. کاربرد اطلاعات، به میزان داده‌های موجودی اشاره دارد که سازمان‌ها در راستای اخذ تصمیمات استراتژیک پردازش می‌کنند و جنبه مهم جامعیت را در ساخت استراتژی نشان می‌دهد. به‌ویژه، گردآوری و پردازش اطلاعات برای دنبال کردن منطق در فعالیت‌های استراتژیک ضروری است (Ketchen & et al, 1996).

از میان مدل‌هایی که نگاه فرآیندی به استراتژی دارند، می‌توان به مدل هیل و جونز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اشاره کرد. این مدل، از مدل‌های مرحله‌ای نسبتاً ساده‌ای است که با استفاده از نقاط قوت و ضعف سازمان، تهدیدها و فرصت‌های محیطی، استراتژی‌های سطوح مختلف را اعم از سطح جهانی، سطح مؤسسه، سطح کسب‌وکار و سطح وظیفه، در راستای رسالت و اهداف سازمان تدوین می‌کند. سپس با طراحی ساختار سازمان و سیستم‌های کنترلی مورد نیاز، اقدام به اجرای این استراتژی‌ها می‌نماید. مراحل این فرآیند، پله‌ای و یک طرفه است و تنها نتایج اجرای کامل هر مرحله از این فرآیند، در مراحل بعدی آن قابل استفاده است (مرادی، ۱۳۹۰).

از جمله معروف‌ترین جریان‌های پژوهش محتوایی، پژوهش‌هایی هستند که اثرات استراتژی تنوع و سهم بازار را بر عملکرد در نظر می‌گیرند. تصور بر این است که عملکرد یک استراتژی تنوع همگون، بهتر از تنوع ناهمگون باشد. با این حال، نتایج کلی، مبهم و متناقض به نظر می‌رسد و رابطه استراتژی سهم بازار با عملکرد نیز روشن نیست. بعضی مطالعات، از وجود رابطه مثبت بین سهم بازار و سودآوری پرده برداشته‌اند. دیگران چنین مطرح کرده‌اند که کسب‌وکارهای دارای سهم بازار کم، عملکرد خوبی دارند، درحالی‌که گروه سوم دریافته‌اند کسب‌وکارهای دارای بیش‌ترین سهم بازار، فاقد سودآوری بالایی هستند (Coltman & et al, 2005).

نتایج تجربی در رابطه با دو جنبه دیگر محتوای استراتژی، یعنی گستردگی بازار هدف و روش توسعه مزیت رقابتی، نویدبخش بوده‌اند. گستردگی بازار هدف بیان می‌دارد که سازمان

تا چه اندازه، اقدام به خدمت، به کل بخش‌های مشتریان می‌کند (Zammuto, 1988). مایلز و اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) بیان داشته‌اند که بنگاه‌ها عموماً یکی از این دو رویکرد را برای پرداختن به مسئله گستردگی اتخاذ می‌کنند. سازمان می‌تواند به دنبال گسترش عملیات خود باشد و تا حد امکان از کل بازار سود کسب کند و یا تلاش‌های خود را روی یک یا چند بخش خاص بازار، متمرکز نماید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این انتخاب بر عملکرد تأثیرگذار است. روش مورد استفاده برای توسعه مزیت رقابتی نیز بیان می‌دارد که یک سازمان چگونه درون قلمرو انتخابی خود، رقابت می‌کند. این فرض، که سازمان‌ها مزیت‌های رقابتی را یا از طریق تأمین سرمایه برای فرصت‌های جدید یا با به‌کارگیری فرصت‌های موجود توسعه می‌دهند، فرض بیشتر پژوهش‌های مدیریت استراتژیک است.

در محیط پویا و پرتلاطم کسب و کار امروز، نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عامل کلیدی و استراتژیک در موفقیت و حتی بقای سازمان‌ها، بر هیچ‌کس پوشیده نیست. نکته مهم این است که سازمان‌ها، باید استراتژی‌های فناوری اطلاعات را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که این استراتژی‌ها به‌صورتی اثربخش، استراتژی‌ها و فرآیندهای سطح کسب و کار را مورد حمایت قرار داده و اهداف و نیازمندی‌های آن را برآورده سازند. لوفتمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدلی جامع برای سنجش بلوغ همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات ارائه نموده‌اند که دارای پنج سطح است: ابتدایی و تک‌نگری، تعهد، تمرکز کامل، بهبود یافته و بهینه. معیارهای شش‌گانه بلوغ همسویی در این مدل، عبارتند از: ارتباطات، شایستگی و ارزش، سطح اعمال اختیار و حاکمیت، مشارکت، مهارت‌ها، زیرساخت و معماری. نتایج حاصل از مطالعه لوفتمن و همکاران (۲۰۱۷) رابطه بین بلوغ همسویی استراتژیک و عملکرد سازمان را تایید می‌کند.

بالمهارث و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند یادگیری چندسطحی سبب می‌شود تا اثربخشی از طریق توسعه سازمان و بهبود کیفیت استراتژی‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات فراهم شود. یادگیری سطح فردی معمولاً به توانایی‌هایی که در دستیابی به وظایف مورد نیاز کمک می‌کنند، مربوط می‌شود. این قابلیت‌ها و توانایی‌ها شامل تجربه، اعتماد، دانش و آگاهی است که برای حمایت از زیرساخت‌های استراتژی و فناوری اطلاعات، بسیار مهم هستند. ازسوی دیگر، یادگیری سطح گروه بر توسعه دانش مشترک تاکید دارد. یادگیری سطح سازمان نیز برای رسیدن به دانش مشترک شامل عناصری است که فرهنگ غیرانسانی سازمان، استراتژی، زیرساخت‌ها و ساختار را دربرمی‌گیرد.

1 Miles & Snow

2 Luftman et al

سابق و متلاق<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان دادند پنج عامل، شامل مدیریت منابع فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری عملکرد، اشتراک دانش، معماری و زیرساخت فناوری اطلاعات، بر همسویی IT-کسب و کار تاثیر مثبت دارد. همسویی استراتژیک، بهره‌برداری موثر از منابع فناوری اطلاعات را برای حمایت از استراتژی‌های کسب و کار ترغیب می‌کند که به نوبه خود بازده سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را به حداکثر می‌رساند، یکپارچه‌سازی فناوری اطلاعات و کسب و کار را بهبود می‌بخشد و در نتیجه مزایای رقابتی پایدار ایجاد می‌کند.

تورل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند با توجه به این که چگونه فناوری اطلاعات مدیریت شود، می‌تواند سبب ایجاد ارزش برای کسب و کار شود و تنها سرمایه‌گذاری در منابع فناوری-اطلاعات سبب ایجاد ارزش نمی‌گردد، بلکه مکمل بودن این منابع با منابع سازمانی، موجب می‌شود فناوری اطلاعات، پشتیبانی‌کننده فرایندهای کسب و کار باشد که به نوبه خود منجر به عملکرد برتر می‌گردد. فاریابی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان دادند در شرکت‌های بزرگ ایرانی، همسویی استراتژیک IT-کسب و کار، تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب و کار دارد و موجب بهبود آن می‌شود.

همسویی IT-کسب و کار در سازمان تاثیر مثبتی در دستیابی به مزیت رقابتی دارد (Kearns & Lederer, 2004). تالون و پینسونیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) دیدگاه دوگانه‌ای را در مورد ارتباط بین همسویی استراتژیک و چابکی معرفی کردند. دیدگاه اول بیان می‌دارد که همسویی، چابکی را تسهیل می‌کند. فهم مشترک از فناوری اطلاعات، به اشتراک‌گذاری دانش بین مدیران کسب و کار و فناوری اطلاعات و یک زبان مشترک برای تعریف فناوری اطلاعات، محرک‌های مهم همسویی هستند. همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌تواند چابکی را توانمند کند، زیرا تغییرات ضروری در استراتژی کسب و کار می‌تواند به مدیران فناوری اطلاعات منتقل شود و قابلیت‌های فناوری اطلاعات نیز برای هدایت استراتژی کسب و کار می‌تواند با مدیران کسب و کار به اشتراک گذاشته شود. اما دیدگاه دوم بیان می‌دارد که همسویی مانع چابکی است. بحث‌های مبتنی بر منابع و دانش، به صورت متضاد بیان می‌کنند که با این که به اشتراک‌گذاری دانش و زبان و فهم مشترک به بهبود همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار کمک می‌کند، این دانش و فهم مشترک می‌تواند از چیزهایی که در گذشته کار می‌کردند، ناشی شود. موفقیت می‌تواند شرکت‌ها را با این باور که مسیر

<sup>1</sup> Sabegh & Motlagh

<sup>2</sup> Turel et al

<sup>3</sup> Faryabi et al

<sup>4</sup> Tallon & Pinsonneault

استراتژیک فعلی آن‌ها برای آینده نیز مناسب است، فریب دهد. بنابراین اگر به اشتراک گذاری دانش، شرکت‌ها را به حفظ موقعیت کنونی ترغیب کند، همسویی مانع چابکی می‌شود.

مطالعه راوی چاندران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، دو موضوع کلیدی را در چابکی سازمانی بررسی می‌کند: شایستگی IT و ظرفیت نوآوری آن، و بررسی اثرات آن‌ها بر چابکی. نتایج نشان می‌دهد سازمان‌هایی با سیستم‌های اطلاعاتی برتر، همراه با سرمایه‌گذاری‌های تهاجمی IT، قادرند تا به صورتی چابک عمل کنند. تحقیقات بیانگر این است که بین توانایی IT و چابکی، رابطه مثبت وجود دارد (Lu & Ramamurthy, 2011). فناوری اطلاعات بر چابکی، تاثیر مثبت و معناداری دارد و می‌توان انتظار داشت با بهبود استراتژی‌های تدوین شده در زمینه فناوری اطلاعات، چابکی سازمان در سطح بالاتری قرار گیرد (صفاری سیاهکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

پاندا و راث<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) چابکی را از دو جنبه، مورد مطالعه قرار دادند. یک جنبه، چابکی فرآیند کسب و کار است که با عواملی مانند سفارشی‌سازی محصول و خدمات، تنوع محصولات و معرفی برنامه‌های جدید قیمت‌گذاری، تعیین می‌شود. جنبه دوم، چابکی پاسخ‌گویی بازار است که با عواملی مانند پاسخ سریع به تغییر تمایلات مشتریان و استراتژی رقبا، توسعه سریع و بازاریابی محصول/خدمات جدید، تعیین می‌گردد. نتایج پژوهش بیانگر این است که همسویی بر هر دو جنبه چابکی، تاثیر مثبت دارد. خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده، در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش

نام محقق (سال)	تمرکز تحقیق	متغیرها	نتایج اصلی
پاندا و راث (۲۰۱۸)	تأثیر همسویی استراتژیک IT-کسب و کار بر چابکی سازمانی	همسویی استراتژیک IT-کسب و کار / عدم قطعیت محیطی / چابکی	تأثیر مثبت همسویی بر چابکی، نقش تعدیلگر عدم قطعیت محیطی در رابطه همسویی استراتژیک و چابکی
بالهارت (۲۰۱۸)	رابطه همسویی IT-کسب و کار با عملکرد از دیدگاه چندسطحی	فرآیند استراتژی / محتوای استراتژی / همسویی استراتژیک IT-کسب و کار / عملکرد	تأثیر مثبت فرآیند و محتوای استراتژی بر عملکرد مالی؛ تاثیر مثبت محتوای استراتژی بر عملکرد غیرمالی؛ تاثیر مثبت همسویی بر عملکرد
راوی چاندران (۲۰۱۷)	بررسی روابط بین شایستگی IT، ظرفیت نوآوری و چابکی سازمانی	شایستگی IT / توانایی پلتفرم دیجیتال / ظرفیت نوآوری / چابکی / عملکرد	رابطه مثبت ظرفیت نوآوری با چابکی سازمانی و نقش تعدیلگر ظرفیت نوآوری در رابطه قابلیت پلتفرم دیجیتال و چابکی سازمانی؛ تاثیر مثبت چابکی بر عملکرد سازمان.
تورل و همکاران	تأثیر مدیریت IT در سطح	مدیریت IT در سطح هیئت مدیره /	تأثیر مثبت مدیریت IT در سطح هیئت مدیره

<sup>1</sup> Ravichandran

<sup>2</sup> Panda & Rath

هیئت‌مدیره بر عملکرد سازمان	همسویی استراتژیک/ عملکرد سازمان	بر همسویی استراتژیک و عملکرد سازمان	(۲۰۱۷)
ارائه مدل اندازه‌گیری همسویی و تاثیر آن بر عملکرد	ارتباطات/ ارزش/ حاکمیت/ مشارکت/ دامنه IT/ توسعه مهارت-ها/ همسویی IT-کسب‌وکار/ عملکرد	تایید رابطه معنادار همسویی IT-کسب‌وکار با عملکرد سازمان	لوفتمن و همکاران (۲۰۱۷)
تاثیر سازوکارهای مدیریت IT و همسویی استراتژیک بر عملکرد	سازوکارهای مدیریت IT/ همسویی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی/ عملکرد	تاثیر مثبت سازوکارهای مدیریت IT بر عملکرد سازمان با نقش تعدیلگر همسویی- استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی	وو و همکاران (۲۰۱۵)
تاثیر توانایی IT بر عملکرد با نقش عوامل محیطی و چابکی فرآیند	توانایی IT/ عوامل محیطی/ چابکی فرآیند کسب‌وکار/ عملکرد سازمان	تاثیر مثبت توانایی IT بر چابکی فرآیند کسب‌وکار، و کار، تاثیر مثبت چابکی فرآیند کسب‌وکار بر عملکرد	چن و همکاران (۲۰۱۴)
همسویی IT-کسب‌وکار از دیدگاه یادگیری چندسطحی	یادگیری سازمانی/ فرآیند یادگیری/ همسویی IT-کسب‌وکار	عملکرد سازمانی، مشروط به همسویی میان فرآیندهای اجتماعی و محتوای فکری فرد، گروه و سازمان است.	بالهارث و همکاران (۲۰۱۲)
تاثیر مدیریت و توانایی IT در همسویی استراتژیک IT	مدیریت منابع IT/ عملکرد/ اشتراک دانش/ معماری/ زیرساخت/ همسویی استراتژیک IT-کسب‌وکار	تاثیر مثبت مدیریت منابع IT، عملکرد، اشتراک دانش، معماری IT و زیرساخت IT بر همسویی استراتژیک IT-کسب‌وکار	سابق و متلق (۲۰۱۲)
تاثیر همسویی IT-کسب-وکار بر عملکرد: نقش تعدیلگر عدم قطعیت - محیطی و جهت‌گیری- استراتژیک	همسویی استراتژیک/ عدم قطعیت- محیطی/ جهت‌گیری استراتژیک/ عملکرد سازمانی	نقش تعدیلگر عدم قطعیت محیطی، در رابطه بین همسویی استراتژیک IT-کسب‌وکار و عملکرد سازمان	یایلا و هو (۲۰۱۲)
بررسی رابطه توانایی IT و چابکی	توانایی IT/ هزینه‌های IT/ چابکی	رابطه مثبت بین توانایی IT و دو بعد چابکی سازمانی	لو و رامامورفی (۲۰۱۱)
رابطه همسویی استراتژیک IT و چابکی	انعطاف‌پذیری IT/ نوسانات محیطی/ همسویی استراتژیک IT/ چابکی/ عملکرد	وجود رابطه مثبت بین همسویی و چابکی، وجود رابطه مثبت بین چابکی و عملکرد	تالون و پینسونیل (۲۰۱۱)
بلوغ همسویی استراتژیک: اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری	ارتباطات/ ارزش/ مدیریت/ مشارکت/ دامنه و معماری/ مهارت-ها/ همسویی/ عملکرد	تایید رابطه بین بلوغ همسویی استراتژیک و عملکرد سازمان	لوفتمن و همکاران (۲۰۰۸)
رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد با نقش تعدیل‌گر شدت رقابت	یادگیری سازمانی/ شدت رقابت/ عملکرد شرکت	نقش تعدیلگر شدت رقابت در رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت	آیو و منگوک (۲۰۰۵)
تاثیر عوامل زمینه‌ای صنعت استفاده از IT برای مزیت رقابتی	زمینه صنعت (عدم قطعیت محیطی، شدت اطلاعات)/ شدت IT/ عملکرد سازمانی	ارتباط معنادار عدم قطعیت محیطی با همسویی برنامه‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات	کرنز و لدر (۲۰۰۴)
رابطه سهم و جریان یادگیری در سطوح سیستم یادگیری سازمانی	سهم یادگیری فردی، گروهی و سازمانی/ جریان یادگیری پیشرو و یادگیری از طریق بازخورد/ عملکرد	رابطه مثبت بین سهم یادگیری در تمام سطوح و عملکرد کسب‌وکار	بوتنیس و همکاران (۲۰۰۲)

مرور مطالعات نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات در زمینه فرآیند استراتژی، به شناسایی



اثرات عوامل مختلف فردی، گروهی و سازمانی تمرکز دارند. بعضی از پژوهش‌ها در پی پیوند فرآیند استراتژی با عملکرد بوده‌اند، اما یافته‌های آن‌ها عمدتاً مبهم است. به علاوه، انتظار می‌رود که محتوای استراتژی، عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان باشد، اما برخلاف انتظار، جریانات مختلف پژوهشی، نتایج متضادی را در رابطه با پیوند محتوای استراتژی و عملکرد ارائه می‌دهند. لذا به رغم حجم پژوهش‌های صورت گرفته، این کارها نتوانسته‌اند به روشنی رابطه میان استراتژی و عملکرد را تعریف نمایند.

از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهند که همسویی استراتژیک محدود به برنامه‌ریزی رسمی نمی‌شود و بر نقش دیدگاه یادگیری تاکید دارد (Auh & Menguc, 2005). ارزیابی موفقیت همسویی استراتژیک شامل سازوکار بازخورد، برای ایجاد یادگیری از تجربیات و اشتباهات افراد است. بنابراین نقش یادگیری سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، بسیار مهم است. هدف یادگیری، ارائه درک فرصت‌ها و روش‌های استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات است. به همین دلیل، لازم است دیدگاه یادگیری در برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات در نظر گرفته شود. تحقیقات در مورد همسویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، به دنبال تشخیص بهترین راه برای رسیدن به همسویی استراتژیک است. همسویی، یک موضوع ایستا نیست؛ بلکه فرآیندی دائمی است که باید در سطوح چندگانه مورد تحقیق قرار گیرد. اگرچه، تحقیقات زیادی درخصوص همسویی انجام شده است، اما مطالعات کمی بر همسویی در دیدگاه چندسطحی با هر دو رویکرد فرآیندی و محتوایی تمرکز کرده‌اند و به همین سبب نمی‌توانند به درستی پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها در این حوزه باشند. با توجه به این موضوع، هدف پژوهش حاضر، کمک به پر کردن این شکاف از طریق بررسی عوامل فوق است.

## ۲-۲. ادبیات نظری

### فرآیند و محتوای استراتژی

در ادبیات استراتژی، دو زمینه مجزا، ولی در عین حال کاملاً مرتبط، برای مطالعه و پژوهش تعریف شده است. این دو زمینه عبارتند از: فرآیند استراتژی و محتوای استراتژی. فرآیند استراتژی، به فرآیند تدوین و اجرای استراتژی می‌پردازد و محتوای استراتژی بر انتخاب‌ها، برنامه‌ها و اعمالی که یک مسیر استراتژیک را کامل می‌کنند، اشاره دارد. محتوای استراتژی، به عنوان انتخاب استراتژیک فرآیند و زیرساخت، بررسی می‌شود و دربرگیرنده تصمیمات و اعمال خاصی است که نقش، اهداف و فعالیت‌های عملیات را مشخص می‌کنند (Slack & et al,

(2001). فرآیند استراتژی نیز به روشی که برای اجرای تصمیمات محتوایی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود و دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که به انتخاب یک استراتژی منجر شده و از آن پشتیبانی می‌کنند. فرآیند ساختن استراتژی را می‌توان به صورت ترتیبی از رفتارهایی دانست که تصمیم‌گیرندگان به واسطه آن‌ها، محیط را پوشش می‌کنند تا داده‌هایی درباره رویدادها و روندهای مهم گردآوری نمایند. سپس این داده‌ها را از طریق سامانه‌های تفسیر، به اطلاعات تبدیل می‌کنند که با فراهم کردن درکی از موقعیت‌ها، به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری، اقدام و سرانجام عملکرد، عمل می‌کنند. اما استراتژی، چیزی بیش از مجموعه‌ای از تصمیمات است و شامل تمام عواملی است که عملکرد بلندمدت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. واکر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) این موارد را در تعریفشان از استراتژی بدین صورت خلاصه کرده‌اند: «یک الگوی اساسی اهداف جاری و برنامه‌ریزی شده، گسترش منابع، و تعامل یک سازمان با بازارها، رقبا و سایر عوامل محیطی». استراتژی، منظور یک سازمان و راه‌های دستیابی به آن را تعریف می‌کند، بنابراین محتوا و زمینه‌ای را برای تمام تصمیمات دیگر به وجود می‌آورد. اصل این است که مدیران با هر تصمیمی مواجه می‌شوند، گزینه‌هایی را انتخاب کنند که کمک بیش‌تری به استراتژی می‌کند. هنگامی که مدیران در سراسر سازمان، از این تفکر پیروی کنند، به‌طور سازگار در جهت رسیدن به یک مقصود مشترک فعالیت می‌کنند، هم از استراتژی حمایت می‌کنند و هم امکان اجرای آن را تسهیل می‌نمایند (واترز، ۱۳۸۹).

### همسویی استراتژیک IT - کسب و کار

همسویی استراتژیک IT - کسب و کار، موضوعی است که به سازگاری و همسویی خدمات ارائه شده از سوی فناوری اطلاعات با نیازهای کسب و کار می‌پردازد. برخی محققان همسویی را بدین صورت تعریف کرده‌اند که مأموریت، اهداف و برنامه‌های فناوری اطلاعات، مأموریت، اهداف و برنامه‌های سازمان را حمایت کرده و از سوی آن‌ها پشتیبانی شوند. این همسویی به درجه هماهنگی استراتژی‌ها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با استراتژی‌ها و زیرساخت‌های سازمان می‌پردازد. ریچ و بنسبات<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، دو بُعد برای همسویی استراتژیک مطرح می‌کنند: فکری و اجتماعی. بُعد فکری، بر محتوای برنامه‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی تمرکز دارد و بُعد اجتماعی، بر افراد درگیر در ایجاد همسویی اشاره می‌کند (حسینی‌شکیب و همکاران، ۱۳۹۴).

1 Walker et al

2 Waters

3 Rich & Benbasat

سیلیویوس و گیلبرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) همسویی استراتژیک را به صورت میزانی از کاربرد فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های سیستمی آن، که به فرآیندها و استراتژی‌های سازمان شکل می‌دهد، تعریف نموده‌اند. وو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) همسویی استراتژیک را درجه انطباق بین استراتژی کسب و کار تحقق یافته و استراتژی فناوری اطلاعات تحقق یافته، تعریف کرده‌اند.

### دیدگاه یادگیری چندسطحی

یادگیری سازمانی را «توانایی سازمان برای کشف اشتباهات و بهبود تصمیمات و اقدامات» تعریف می‌کنند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵). یادگیری سازمانی یک فرآیند است، بدین معنای همواره مستمر بوده و پایانی ندارد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳). یادگیری در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی مطرح می‌شود. بونتیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، یادگیری در سطح فردی را به عنوان شایستگی، توانایی و انگیزه فردی برای انجام وظایف مورد نیاز، یادگیری در سطح گروهی را به عنوان پویایی گروه و توسعه درک مشترک و یادگیری در سطح سازمانی را به عنوان همسویی میان سیستم‌ها، ساختار، استراتژی، رویه‌ها و فرهنگ با توجه به محیط رقابتی تعریف کرده و نشان دادند بین سهم یادگیری در تمام سطوح و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد. فرآیند یادگیری یکی از جنبه‌های مهم توسعه استراتژی است، چراکه در سطوح مختلف سازمان، یادگیری صورت می‌گیرد. همچنین می‌توان گفت که روش‌های برنامه‌ریزی، که منعکس کننده دانش و تجربه افراد است، به مسأله چگونگی توسعه استراتژی همسویی از طریق فرآیند همسویی استراتژیک می‌پردازد. فرآیند استراتژی جنبه‌ای است که به طور غیرمستقیم شامل یادگیری در سه سطح فردی، گروه و سازمان است و سیستم‌ها، فرآیند و افراد در سازمان را ساماندهی و هماهنگ می‌کند. محتوای استراتژی نیز جنبه تمرکز بر مسائلی است که برای هماهنگی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات، جهت پاسخ‌گویی به تغییرات محیط مهم هستند و هدف آن، سازگاری سازمان با محیط کسب و کار است (Rosemann & VomBrocke, 2015).

### عملکرد سازمان

عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را می‌سنجد. الگوهای ارزیابی عملکرد به تناسب اهداف تغییر می‌کند و می‌توان از زوایای گوناگون با اهداف متفاوت، عملکرد سازمان را با شاخص‌های متفاوتی اندازه‌گیری کرد. در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: سنجش عینی و سنجش ذهنی. هر دو رویکرد، دارای

1 Silvius & Gilbert

2 Wu & et al

3 Bontis et al

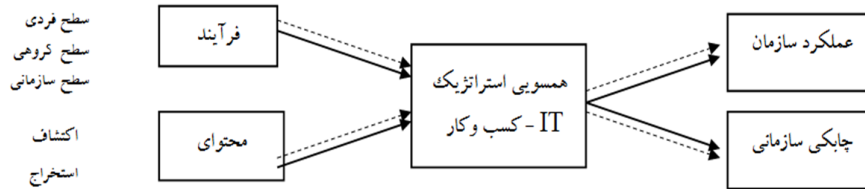
معایب و محاسن خاص خود هستند. مقیاس‌های عینی واقعی‌ترند و ابعاد مالی سازمان را تبیین می‌کنند. از طرفی، مقیاس‌های ذهنی کمتر واقع‌گرا هستند، اما بیشتر ابعاد سازمان را نشان می‌دهند و دارای قابلیت تعمیم‌دهی بیشتری هستند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). شاخص‌های سودآوری مانند بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و رشد سهم بازار، از جمله شاخص‌های عینی هستند. شاخص‌های ذهنی عبارتند از: درک مشتری از کیفیت محصولات و خدمات، رضایت‌مندی مشتری، تصویر شرکت در نظر مشتری، بهبود بهره‌وری، زمان‌بندی خدمات و زمان چرخه تولید (Wu et al., 2015).

### چابکی سازمانی

محققان بسیاری در زمینه چابکی سازمانی فعالیت کرده و تعاریف متعددی را ارائه نموده‌اند. گلدمن و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) چابکی را توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده‌اند. ژانگ و شریفی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، چابکی را بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته تعریف کرده‌اند. یوسف و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چابکی را جستجوی موفق در مبانی رقابتی، از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل دهی مجدد دارند، تعریف کرده و آن را بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی به‌منظور تدارک خدمات و محصولات مبتنی بر خواسته مشتری، در محیط و بازاری با تغییرات سریع، می‌دانند.

در محیط‌های آشفته‌ای که شرکت‌های امروزی در آن فعالیت می‌کنند، یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و پیشرفت، چابکی است. از دلایل توجه زیاد به چابکی، پیچیدگی روبه‌رشد فناوری‌اطلاعات است. هرچه فناوری‌اطلاعات بتواند توانایی مدیریت اطلاعاتی بهتر، حمایت تحلیلی از تصمیم‌ها و ارتباطات بیشتری فراهم کند، شرکت‌ها بیشتر قادر به بهره‌برداری از فناوری اطلاعاتی در ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار و مزیت رقابتی خواهند بود. با توجه به آن‌چه بیان شد، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود.

1 Goldman et al  
2 Zhang & Sharifi  
3 Yusuf



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه ۱: فرآیند استراتژی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۲: محتوای استراتژی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۳: فرآیند استراتژی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار بر چابکی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۴: محتوای استراتژی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار بر چابکی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. از روش کتابخانه‌ای برای استخراج پیشینه پژوهش و از روش میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مطالعه موردی در محل کارخانه اصلی شرکت‌های ایران خودرو و سایپا که در صنعت خودروسازی فعال هستند، صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق را مدیران، سرپرستان و کارشناسان بخش‌های مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات، که دارای حداقل مدرک لیسانس بوده‌اند، تشکیل داده است. برای انتخاب عناصر نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس استفاده شده است. با بررسی آمار، تعداد نفرات مورد نظر برای پژوهش، ۲۹۱ نفر تعیین شد که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه به تعداد ۱۶۶ نفر محاسبه گردید. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. سوالات به صورت ساختارمند و با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت و به تعداد ۶۰ سوال تنظیم شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ، براساس یک نمونه اولیه استفاده شده که در کلیه موارد، ضریب آلفا بالاتر از ۰.۷ حاصل شد. جهت اطمینان از سنجش صحیح محتوای آزمون، از منظر روایی ظاهری-صوری، از نظر اساتید و کارشناسان خبره این حوزه بهره‌گرفته شد.

سنجش سازه‌های پژوهش، از سنجه‌های پژوهش‌های پیشین استفاده شده که مطابق جدول ۲ است.

جدول ۲: عوامل و شاخص‌های پژوهش

عوامل	ابعاد	شاخص‌ها	کد گویه	نام محقق (سال)	
فرآیند استراتژی	یادگیری سطح فردی	نگرش افراد به مسائل به شیوه جدید و متفاوت؛ حس و درک روشن افراد در جهت کار خود در سازمان؛ ایجاد بینش‌ها و دیدگاه‌های جدید از سوی افراد	Indiv1,2,3	بونتیس و همکاران (۲۰۰۲)؛ آیو و منگوک (۲۰۰۵)؛ بالهارث و همکاران (۲۰۱۲)؛ بالهارث (۲۰۱۸).	
	یادگیری سطح گروهی	تصمیمات متعارض و مناقشات موثر هنگام کار در گروه؛ آمادگی گروه برای تصمیم‌گیری مجدد هنگام ارائه اطلاعات جدید؛ درک نقطه نظرات همگان و تشویق دیدگاه‌های مختلف	Group1,2,3		
	یادگیری سطح سازمانی	هماهنگی ساختار سازمانی با جهت‌گیری سازمان؛ وجود فرهنگ نوآورانه در سازمان؛ امکان کار موثر افراد با توجه به ساختار سازمانی	Org1,2,3		
	جریان یادگیری	اشتراک تجربیات گروه‌ها بایکدیگر؛ توجه به نظرات افراد در تدوین استراتژی‌ها؛ میزان هماهنگی سیاست‌ها و رویه‌های سازمان با افراد؛ پشتیبانی افراد از تصمیمات گروهی و سازمانی	FF1,2 FB1,2		
	محتوای استراتژی	اکتشاف	هزینه‌های تحقیق و توسعه برای توسعه محصول؛ هزینه‌های تحقیق و توسعه برای نوآوری در فرآیند؛ نرخ نوآوری محصول؛ نوآوری تکنیک‌های بازاریابی	Explore1,2,3,4	
		استخراج	میزان نوسازی و اتوماسیون فرایندهای تولید؛ تلاش برای دستیابی به مقیاس اقتصادی؛ میزان استفاده از ظرفیت در سازمان	Exploit1,2,3	
همسویی استراتژیک -IT کسب و کار	ارتباطات	میزان درک IT از محیط کسب و کار؛ میزان درک کسب و کار از محیط IT	Comuni1,2	لوفتمن و همکاران (۲۰۰۸)؛ سابق و متلق (۲۰۱۲)؛ لوفتمن و همکاران (۲۰۱۷)؛ پاندا و رات (۲۰۱۸).	
	شایستگی و ارزش IT	وجود فرآیندهای رسمی برای ارزیابی سرمایه‌گذاری IT؛ میزان سهم IT در دستیابی به اهداف استراتژیک	Value1,2		
	حاکمیت IT	مشارکت IT در برنامه‌ریزی استراتژیک؛ در نظر گرفتن IT به عنوان مرکز سود و تولید درآمد	Govern1,2		
	مشارکت	وجود فرایندهای رسمی جهت افزایش همکاری IT و کسب و کار؛ در نظر گرفتن IT به عنوان محرک و عامل بهبوددهنده ارزش	Partner1,2		
	دامنه و زیرساخت	وجود استانداردهای اجباری و تعریف شده برای IT؛	Scope1,2		

		در نظر گرفتن IT به عنوان توانمندساز و محرک استراتژی		
	Skill1,2	تشویق خلاقیت و کارآفرینی؛ برنامه‌های آموزش کارکنان	مهارت‌ها	
وو و همکاران (۲۰۱۵)؛ کرنز و لدر (۲۰۰۴)؛ تورل و همکاران (۲۰۱۷).	StrB1,2,3,4 StrI1,2,3,4	همسویی استراتژیک مبتنی بر محصول؛ همسویی- استراتژیک مبتنی بر کیفیت؛ همسویی استراتژیک مبتنی بر بازار	نوع استراتژی	
	Maching1,2,3	پشتیبانی IT از اهداف و استراتژی‌های کسب و کار؛ اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های IT بر اساس کسب- و کار؛ تغییر اهداف و مقاصد IT با تغییر اهداف کسب- و کار	میزان تطابق	
راویچاندان (۲۰۱۷)؛ وو و همکاران (۲۰۱۵)؛ چن و همکاران (۲۰۱۴)؛ یابلا و هو (۲۰۱۲)	Perf_F1,2,3,4	بازده سرمایه‌گذاری؛ بازده حقوق صاحبان سهام؛ بازده دارایی‌ها؛ رشد سهم بازار	عملکرد مالی	عملکرد سازمان
	PerfCus1,2,3	درک مشتری از کیفیت محصولات/خدمات؛ میزان رضایت مشتری؛ تصویر شرکت در نظر مشتری	دیدگاه مشتری	
	PerfOpr1,2,3	بهبود بهره‌وری؛ زمان‌بندی خدمات مشتریان؛ زمان چرخه تولید	مزیت عملیاتی	
پاندا و رات (۲۰۱۸)؛ چن و همکاران (۲۰۱۴)؛ تالون و پینسونیل (۲۰۱۱)؛ لو و رامامورفی (۲۰۱۱).	BPA1,2,3,4	سفارشی‌سازی محصول/خدمات به تناسب مشتری؛ تنوع در مقیاس محصولات/خدمات برای خدمت بهتر به مشتریان؛ برنامه‌های جدید قیمت‌گذاری در پاسخ به تغییر قیمت رقبا؛ تغییر تامین‌کنندگان جهت بهبود کیفیت و زمان تحویل	چابکی فرآیند کسب- و کار	چابکی سازمانی
	MRA1,2,3	پاسخ سریع به تغییر تمایلات مشتریان و استراتژی رقبا؛ توسعه سریع و بازاریابی محصول/خدمات جدید؛ مهندسی مجدد سازمانی برای خدمت به بازار	چابکی پاسخ-گویی بازار	

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد که ضریب چولگی تمامی متغیرها در بازه (+۳ و -۳) و ضریب کشیدگی در بازه (+۵ و -۵) قرار داشت، لذا توزیع داده‌ها به صورت نرمال است. جهت تایید کفایت حجم نمونه به منظور انجام تحلیل عاملی- تاییدی، از شاخص کفایت نمونه (KMO) و آزمون بارتلت استفاده شد. از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰.۸ حاصل شد، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری مناسب است. مقدار sig آزمون بارتلت نیز کوچک‌تر از ۵ درصد حاصل شد که نشان می‌دهد فرض شناخته شده بودن ماتریس هم‌بستگی رد شده و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. روایی سازه‌های پرسشنامه و ابعاد هر یک از آن‌ها، با

استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی، ارزیابی شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل هم‌بستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب هم‌بستگی مرتبه صفر و مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادلات ساختاری، مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل میانجی نیز با استفاده از آزمون سوبل صورت گرفت. کلیه تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos انجام شد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری، وجود هم‌بستگی میان متغیرهای پژوهش است. جدول ۳ نتایج تحلیل هم‌بستگی پیرسون و آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش، شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. با توجه به جدول، بزرگ‌ترین ضریب هم‌بستگی به میزان ۰.۶۹۳، مربوط به رابطه متغیرهای محتوای استراتژی و همسویی استراتژیک است. کوچک‌ترین ضریب نیز با مقدار ۰.۳۶۸، مربوط به رابطه بین فرآیند استراتژی و چابکی است که البته معنادار است. میانگین پاسخ‌ها برای همه متغیرها بالاتر از حد متوسط (یعنی عدد ۳) است. بر این اساس و با تکیه بر ماهیت مثبت متغیرهای مورد بررسی، می‌توان گفت تمامی متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۳: میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

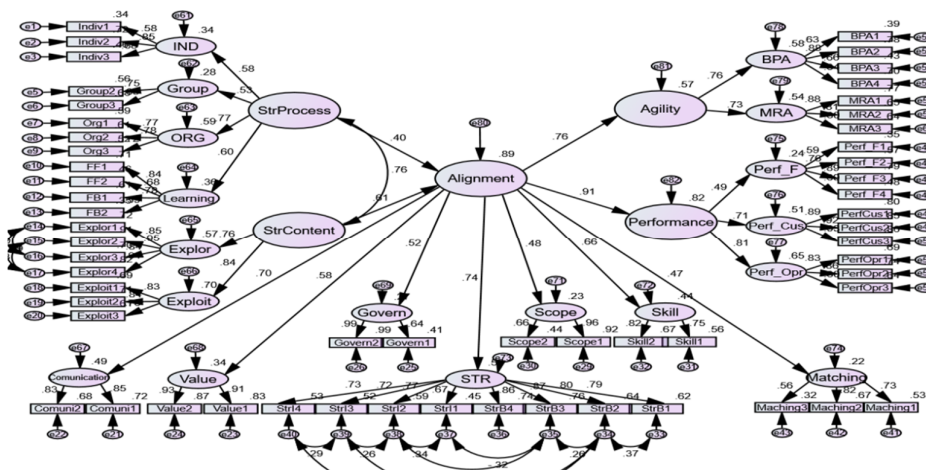
متغیرها	میانگین	انحراف معیار	فرآیند استراتژی	محتوای استراتژی	همسویی - استراتژیک	عملکرد	چابکی
فرآیند استراتژی	۳.۴۳	۰.۵۸	۱				
محتوای استراتژی	۳.۳۹	۰.۹۶	۰.۵۰۳**	۱			
همسویی - استراتژیک	۳.۴۱	۰.۶۴	۰.۶۲۲**	۰.۶۹۳**	۱		
عملکرد	۳.۳۲	۰.۷۲	۰.۴۳۶**	۰.۶۵۲**	۰.۶۵۹**	۱	
چابکی	۳.۳۰	۰.۸۳	۰.۳۶۸**	۰.۳۹۸**	۰.۵۵۲**	۰.۵۳۹**	۱

\*\* همبستگی در سطح معناداری  $P < 0.01$  است.

همچنین لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های پرسشنامه، در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها، اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی انجام شد. برای ماندن هر سؤال در مدل، باید دو شرط وجود داشته باشد. اول این که بار عاملی



سوال، بالای ۰.۵ باشد و دوم این که معنادار باشد، یعنی مقدار T-Value بزرگ تر از قدر مطلق ۱.۹۶ باشد (خمسه و وثوق، ۱۳۹۶). در این پژوهش و براساس نتایج حاصل از نرم افزار Amos، گویه های ۴، ۲۷ و ۲۸ (به ترتیب Partner1 و Partner2)، فاقد حداقل سطح مطلوبیت بارعاملی و معناداری بوده و در نتیجه از مدل حذف شدند. مدل ساختاری پس از حذف سه گویه بارعاملی ضعیف و عدم معناداری و هم چنین با توجه به پیشنهادهای نرم افزار، مطابق شکل ۲ است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری

برای تایید برازش مدل از شاخص های مقتصد شامل  $X^2/df$ ، RMSEA، PCFI و PNFI، باید دو شاخص در محدوده مجاز قرار گیرند. از شاخص های مطلق GFI و AGFI، حداقل یکی باید در محدوده مجاز باشد و در شاخص های مقایسه ای شامل CFI، IFI، TLI، RFI و NFI، حداقل دو مورد باید در محدوده مجاز قرار گیرند. همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، بیشتر شاخص های برازندگی مدل با توجه به حد مورد نظر، در سطح مطلوبی هستند. این نتایج حاکی از آن است که مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۴: شاخص های برازش مدل

شاخص های برازش	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	PNFI	PCFI	GFI	TLI	CFI	IFI
مقدار مجاز	< ۳	< ۰.۰۸	> ۰.۵	> ۰.۵	> ۰.۸	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹
مقدار حاصل	۱.۷۶۲	۰.۰۶۸	۰.۶۸۶	۰.۷۵۵	۰.۸۱۷	۰.۹۰۳	۰.۹۲۰	۰.۹۲۲

خروجی نرم‌افزار مطابق جدول ۵، نشان دهنده معیارهای لازم برای روایی سازه و پایایی ترکیبی مدل است. با توجه به نتایج، در کلیه موارد  $AVE > 0.5$  و  $CR > 0.7$  است که نشان می‌دهد مدل پژوهش دارای روایی سازه و پایایی ترکیبی است.

جدول ۵: ارزیابی روایی و پایایی متغیرها

شاخص	عنوان در مدل	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV
یادگیری فردی	IND	۰.۷۳۳	۰.۷۵۱	۰.۵۰۸	۰.۳۵۸	۰.۱۱۷
یادگیری گروهی	Group	۰.۷۶۲	۰.۷۶۵	۰.۶۲	۰.۲۶۰	۰.۰۹۱
یادگیری سازمانی	ORG	۰.۷۹۷	۰.۸۰۲	۰.۵۷۵	۰.۳۵۰	۰.۱۸۹
جریان یادگیری	Learning	۰.۸۱۸	۰.۸۱۵	۰.۵۹۷	۰.۳۵۰	۰.۱۱۶
اکتشاف	Explor	۰.۹۳۷	۰.۹۳۸	۰.۷۹۱	۰.۴۴۶	۰.۱۷۵
استخراج	Exploit	۰.۸۵۸	۰.۸۶۰	۰.۶۷۲	۰.۵۰۰	۰.۲۱۰
ارتباطات	Comunication	۰.۷۷۳	۰.۸۰۹	۰.۶۷۹	۰.۳۹۲	۰.۱۳۹
شایستگی	Value	۰.۹۱۸	۰.۹۱۸	۰.۸۴۹	۰.۳۹۲	۰.۱۴۲
حاکمیت	Govern	۰.۷۷۵	۰.۸۰۶	۰.۶۸۳	۰.۳۳۹	۰.۱۴۸
معماری	Scope	۰.۷۷۴	۰.۸۰۴	۰.۶۸	۰.۲۹۴	۰.۱۱۲
مهارت	Skill	۰.۷۵۹	۰.۷۶۱	۰.۶۱۲	۰.۴۰۷	۰.۱۶۲
نوع استراتژی	STR	۰.۹۳۷	۰.۹۲۶	۰.۶۱۲	۰.۵۷۹	۰.۲۴۹
تطابق استراتژی	Matching	۰.۷۳۹	۰.۷۵۱	۰.۵۰۷	۰.۱۷۲	۰.۰۸۱
عملکرد مالی	Perf_F	۰.۸۱۳	۰.۸۲۷	۰.۵۴۸	۰.۱۸۳	۰.۰۹۴
دیدگاه مشتری	Perf_Cus	۰.۹۳۹	۰.۹۳۹	۰.۸۳۶	۰.۵۷۹	۰.۱۶۶
مزیت عملیاتی	Perf_Opr	۰.۸۶۶	۰.۸۶۸	۰.۶۸۷	۰.۴۳۴	۰.۱۹۸
چابکی فرآیندکسب‌وکار	BPA	۰.۸۳۳	۰.۸۴۲	۰.۵۷۶	۰.۳۳۴	۰.۱۳۶
چابکی پاسخگویی بازار	MRA	۰.۸۶۶	۰.۸۶۸	۰.۶۸۶	۰.۳۱۲	۰.۱۳۳

جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از تحلیل میانجی استفاده شده است. متغیر میانجی، متغیری است که جهت یا میزان رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به‌طور غیرمستقیم از طریق تحت تاثیر قرار گرفتن از متغیر مستقل، بر متغیر وابسته اثر می‌گذارد. آزمون سوبل، رایج‌ترین روش آزمون ضرایب میانجی است. در این آزمون، می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معناداری رابطه استفاده کرد. مقدار Z-Value در آزمون سوبل از رابطه (۱) به‌دست می‌آید:

$$Z_{value} = \frac{A \cdot B}{\sqrt{B^2 \cdot S_A^2 + A^2 \cdot S_B^2}} \quad (1)$$

در این رابطه، A ضریب مسیر و  $S_A$  خطای استاندارد مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، B ضریب مسیر و  $S_B$  خطای استاندارد مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است. اگر مقدار آماره آزمون، از ۱.۹۶ بیشتر باشد، نشان می‌دهد فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در

رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح خطای ۰.۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در رابطه معنادار است. هم چنین میزان اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته از رابطه (۱) به دست می آید:

$$B_{indirect} = A * B \quad (1)$$

نتایج آزمون فرضیه‌ها و میزان اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته، در جدول ۶ قابل مشاهده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانجیگری متغیر همسویی استراتژیک در تمامی فرضیه‌ها، با توجه به بیشتر بودن مقدار Z-Value از ۱.۹۶ معنادار است و در نتیجه هر چهار فرضیه تایید می‌شوند.

جدول ۶: نتیجه آزمون فرضیه‌ها

شماره	شرح	A	B	S <sub>A</sub>	S <sub>B</sub>	Z-Value	نتیجه آزمون	A*B
۱	فرآیند استراتژی بر عملکرد سازمان	۰.۴	۰.۹	۰.۱۸	۰.۱۳	۲.۰۸۵	تایید فرضیه	۰.۳۶۴
۲	محتوای استراتژی بر عملکرد سازمان	۰.۶	۰.۹	۰.۱۴	۰.۱۳	۳.۶۳۵	تایید فرضیه	۰.۵۵۵
۳	فرآیند استراتژی بر چابکی سازمانی	۰.۴	۰.۷	۰.۱۸	۰.۱۲	۲.۰۶۳	تایید فرضیه	۰.۳۰۴
۴	محتوای استراتژی بر چابکی سازمانی	۰.۶	۰.۷	۰.۱۴	۰.۱۲	۳.۵۲۲	تایید فرضیه	۰.۴۶۴

## ۵. نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی رابطه میان فرآیند و محتوای استراتژی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی همسویی استراتژیک IT-کسب و کار، پرداخته شد. نتایج حاکی از آن است که فرآیند و محتوای استراتژی، هر دو با نقش میانجی همسویی استراتژیک، بر عملکرد و چابکی سازمانی دارای تاثیر معنادار هستند. طبق نتایج، فرآیند و محتوای استراتژی هر دو بر همسویی- استراتژیک IT-کسب و کار تاثیر معنادار دارند و با توجه به ضرایب مسیر مثبت به دست آمده، می‌توان ادعا نمود که این روابط، مثبت و هم جهت هستند. هم چنین با توجه به ضریب تعیین همسویی استراتژیک برابر با ۰.۸۹، می‌توان اظهار داشت فرآیند و محتوای استراتژی، روی هم توانسته‌اند بیش از ۸۹٪ از تغییرات متغیر همسویی استراتژیک را پیش‌بینی کنند.

ضریب مسیر برای فرآیند استراتژی برابر با ۰.۴۰ و برای محتوای استراتژی برابر با ۰.۶۱ حاصل شد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که در این پژوهش، شدت تاثیر محتوای استراتژی بر همسویی استراتژیک، در مقایسه با فرآیند استراتژی بیشتر است. به علاوه، شدت تاثیر غیرمستقیم

محتوای استراتژی بر عملکرد سازمان برابر با ۰.۵۵۵ حاصل شد که در مقایسه با فرآیند استراتژی بیشتر است. شدت تاثیر غیرمستقیم محتوای استراتژی بر چابکی نیز برابر با ۰.۴۶۴ حاصل شد که این مقدار در مقایسه با شدت تاثیر غیرمستقیم فرآیند استراتژی بر چابکی بیش تر است. به‌طور کلی از نتایج استنباط می‌شود که میزان تاثیر محتوای استراتژی بر عملکرد و چابکی سازمانی، در مقایسه با فرآیند استراتژی بیشتر است.

در این پژوهش، فرآیند و محتوای استراتژی از دیدگاه یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. مطالعه بالهارث و همکاران (۲۰۱۲)، چارچوبی را پیشنهاد داده که یادگیری چندسطحی و استراتژی IT - کسب و کار را با استفاده از مفهوم اکتشاف و استخراج مرتبط می‌سازد تا بتوان ضمن حفظ عملکرد سازمان، با چالش‌های همسویی استراتژیک مواجه شد. یادگیری چندسطحی سبب می‌شود تا اثربخشی از طریق توسعه سازمان و بهبود کیفیت استراتژی‌های کسب و کار و IT فراهم شود. مطالعه بالهارث (۲۰۱۸)، بیان می‌کند که هر دو جنبه فرآیند و محتوای استراتژی، به طور مستقیم با عملکرد مرتبط هستند و بر آن، تاثیر مثبت دارند. یایلا و هو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، بیان داشتند که فرآیند همسویی استراتژیک و محتوای همسویی استراتژیک می‌تواند بر عملکرد سازمان در محیط، تاثیر بگذارد. این نتایج، با نتایج حاصل از این پژوهش، همخوانی دارد.

تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که همسویی فناوری اطلاعات پدیده‌ای پیچیده است و به سختی می‌توان نتیجه‌گیری روشنی، در مورد تاثیر آن بر چابکی ترسیم نمود. لیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که همسویی IT - کسب و کار می‌تواند اثرات متضادی بر چابکی داشته باشد. وقتی استراتژی جدیدی برای کسب و کار ایجاد شود، تعادل شکسته شده و منجر به عدم همسویی خواهد شد. برای رسیدن به حالت جدید همسویی، استراتژی فناوری اطلاعات باید با استراتژی جدید کسب و کار مطابقت داشته باشد. در این هنگام، همسویی قبلی، احتمالاً مانع شکل‌گیری همسویی جدید می‌شود. در نتیجه، چابکی کاهش خواهد یافت. تحقیقات دیگری مانند پژوهش تالون و پینسونیل (۲۰۱۱) و پاندا و راث (۲۰۱۸)، تاثیر مثبت و معنادار همسویی استراتژیک بر چابکی را تایید نموده‌اند. نوسانات بیشتر محیط، نیاز به همسویی عالی فناوری اطلاعات و کسب و کار دارد که شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا فرآیندهای داخلی خود را با بازنگری مناسب از دارایی‌های فناوری اطلاعات، بازسازی کنند تا عملیات بازار تسهیل گردد. یافته‌ها تاکید می‌کند که سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، در صورت همسویی با استراتژی‌های کسب و کار، به

1 Yayla & Hu

2 Liang & et al

سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارآیی را افزایش دهند و این تأثیرات به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، اهمیت بسیار زیادی دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از تحقیقات پیشین، از جمله پژوهش‌های یایلا و هو (۲۰۱۲)، چن و همکاران (۲۰۱۴) و پاندا و راث (۲۰۱۸) سازگار است.

همان‌طور که بیان شد فرآیند و محتوای استراتژی، هر دو تأثیر مثبت و مستقیم بر همسویی - استراتژیک IT-کسب و کار دارند. از طرفی بین همسویی استراتژیک با عملکرد و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجایی که وزن اختصاص یافته به هر یک از ابعاد سنجش همسویی استراتژیک یکسان است، می‌توان استدلال کرد که بهبود در هر یک از ابعاد همسویی استراتژیک می‌تواند منجر به افزایش عملکرد و چابکی سازمانی شود. به‌طور کلی سازمان‌ها (شرکت‌های فعال در صنعت خودرو) از اتخاذ همسویی استراتژیک IT-کسب و کار سود می‌برند و همسویی استراتژیک باعث بهبود عملکرد و چابکی می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، پیشنهادات زیر برای استفاده مدیران شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی ایران، ارائه می‌گردد: ۱- با فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت کارکنان از طریق تشکیل کارگروه‌ها و تیم‌های کاری، تلاش نمایند تا افراد بتوانند بینش‌ها و دیدگاه‌های جدید و نوآورانه خود را مطرح کنند. این مشارکت سبب می‌شود که تصمیم‌گیری‌های گروهی توسط افراد سازمان، پشتیبانی و حمایت گردد و همین موضوع باعث همسویی بیشتر افراد در سازمان می‌شود.

۲- فرآیندهای داخلی کسب و کار را بهبود بخشند که این کار از طریق سرعت بخشیدن در سفارشی‌سازی محصول/خدمات براساس نیاز مشتری و ایجاد تنوع برای خدمت بهتر به مشتریان امکان‌پذیر است. فرآیندهای داخلی تا حد زیادی می‌تواند بر بهره‌برداری از فناوری-اطلاعات، برای تحقق بهتر عملکرد تأثیر بگذارد و در پاسخ‌گویی سریع به بازار یا تغییرات تقاضا، اثرگذار باشد.

۳- بین بخش‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار به‌گونه‌ای رابطه ایجاد کنند که به اشتراک نهادن دانش و نظرات آن‌ها را تسهیل کند و درک درستی از ارتباط اثربخش میان سیستم‌های اطلاعاتی و عملکرد سازمان ایجاد شود. تبادل نظر اثربخش در سازمان و درک روشن و مشخص از آنچه برای موفقیت استراتژی‌های تعیین شده مورد نیاز است، از مهم‌ترین عوامل تقویت‌کننده همسویی است.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای برای مطالعات آتی

از آن‌جا که هر کار تحقیقاتی با عوامل ناخواسته و غیرقابل کنترل مواجه است، دور از انتظار نیست که این پژوهش نیز درگیر این‌گونه عوامل باشد. استفاده از پرسشنامه یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر است، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی از سایر روش‌های تحقیق کیفی برای انجام پژوهش استفاده کنند. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، لذا محققان بعدی می‌توانند چنین پژوهشی را به صورت طولی نیز انجام دهند. با توجه به این‌که پژوهش در شرکت‌های خودروسازی ایرانی انجام گرفت، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی چنین پژوهشی را در سایر صنایع مشابه انجام دهند تا قدرت تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد.

با توجه به این‌که ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای هیچ یک از متغیرهای پژوهش، به میزان ۱۰٪ حاصل نشد، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی چنین پژوهشی را با گنجاندن متغیرهای دیگری در مدل انجام دهند. در نظر گرفتن معیارهای دیگری از فرآیند و محتوای استراتژی نظیر فرهنگ، ساختار و سیستم‌ها و هم‌چنین افزودن متغیرهای تعدیل‌کننده مانند جهت‌گیری استراتژیک، جهت‌گیری کسب‌وکار، جهت‌گیری سیستم‌های اطلاعاتی و سبک مدیریت به مدل پژوهش، سبب می‌شود تا اطمینان و اعتماد بیشتری در به کارگیری نتایج، حاصل گردد و قدرت پیش‌بینی مدل نیز افزایش یابد.

## منابع

- حسینی شکیب، مهرداد، بهفر، فرشید (۱۳۹۴). بررسی میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه علمی-پژوهش مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۳، صفحات ۱۸۹-۲۱۶.
- حسینی شکیب، مهرداد، ابراهیم، فرهاد، علیزاده، یوسف (۱۳۹۴). همسویی استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم اجتماعی.
- خمسه، عباس، وثوق روحانی، محمود (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر پذیرش محصولات نوآورانه تند مصرف در صنایع غذایی، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره چهارم، شماره ۴.
- رحیم‌نیا، فریبرز، پویا، علیرضا، الهامی، سولماز (۱۳۹۴). تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و یکم، شماره ۵۹، صفحات ۱۱۷ تا ۱۳۹.
- صالحی، سید محمدرضا، میرسپاسی، ناصر، فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۳). بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره ۵۶، صفحات ۷۸ تا ۵۹.
- صفاری سیاهکلی، محمدعلی، حسینی شکیب، مهرداد، رستمی، مجید (۱۳۹۷). بررسی میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی و فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر چابکی سازمان در شرکت توزیع نیروی برق استان البرز، دومین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- لشکرلوکی، مجتبی (۱۳۹۵). جاری‌سازی استراتژی، انتشارات آریانا قلم، چاپ چهارم.
- مرادی، فریبا (۱۳۹۱). نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- واترز، دونالد، مترجم: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). استراتژی تولید و عملیات، انتشارات مهکامه، تهران.

Auh, S & Menguc, B (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1652-1661.

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.

Balhareth, H., Liu, K & Manwani, S (2012). Aligning Business and IT from Multi-level Learning Perspectives. in 17th UK Academy for Information

Systems Conference, Oxford, England, March.

Blair, J.D & Boal, K.B (1991). Strategy formation processes in health care organizations: A context-specific examination of context-free strategy issues. *Journal of Management*, 17, 305-344.

Bontis, N., Crossan, M.M & Hulland, J (2002). Managing an organisational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.

Chen, Y., Jin, J., Wang, Y., Nevo, S., Wang, L & Chow, W.S (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23 (3), 326-342.

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.

Faryabi, M., Fazlzadeh, A., Zahedi, B & Darabi, H.A (2012). Alignment of business and IT and its association with business performance: the case of Iranian firms. *Journal of Business and Management*, 1 (1), 15-28.

Goldman, S.L., Nagel, R.N & Preiss, K (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisation; Strategy for Enriching the Customer*. Van Nostrand, Reinhold, USA.

Kearns, G.S & Lederer, A.L (2004). The impact of industry contextual factors on IT focus and the use of IT for competitive advantage. *Information and Management*, 41 (7), 899-919.

Ketchen, D., Thomas, J.B & McDaniel, R.R (1996). Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. *Journal of Management*, 22 (2), 231-257.

Liang, H., Wang, N., Xue, Y & Ge, S (2017). Unraveling the Alignment Paradox: How Does Business—IT Alignment Shape Organizational Agility? *Information Systems Research*, 28 (4), 681-886.

Lu, Y & Ramamurthy, K (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931-954.

Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R & Rigoni, E.H (2008). Strategic alignment maturity: a structural equation model validation. *AMCIS 2008 Proceedings*, Paper 53.

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.

Luftman, J., Papp, R & Brier, T (1999). Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of AIS*, 1 (11), 1-33.

Miles, R & Snow, C (1987). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.

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), 422-440.

Ravichandran, T (2017). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27 (1), 22-42.



- Rich, B.H & Benbasat, I (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20 (1).
- Rosemann, M & Vom Brocke, J (2015). The six core elements of business process management. in *Handbook on Business Process Management*, 1, 105–122, Springer Berlin Heidelberg.
- Sabegh, M.A.J & Motlagh, S.M (2012). The role and relevance of IT governance and IT capability in business–IT alignment in medium and large companies. *Business and Management Review*, 2 (6), 16-23.
- Silvius, A & Gilbert, J (2008). Impact of National Cultures on Business & IT Alignment. *Communications of the IIMA*, 8 (2).
- Slack, N. Chambers, S & Johnston, R (2001). *Operations Management*. Pearson education limited, Harlow.
- Tallon, P.P & Pinsonneault, A (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organisational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463–484.
- Turel, O., Liu, P & Bart, Ch (2017). Board-Level Information Technology Governance Effects on Organizational Performance: The Roles of Strategic Alignment and Authoritarian Governance Style. *Information Systems Management*, 34 (2), 117-136.
- Walker, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J & Larreche, J (2003). *Marketing strategy: A decisionfocused approach*. 4th ed, New York: McGraw-Hill, Inc.
- 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), 497–518.
- Yayla, A.A & Hu, Q (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21 (4), 373–387.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M & Gunasekaran, A (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1), 33-43.
- Zammuto, R. F (1988). Organizational adaption: Some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25 (2), 105-120.
- Zhang, Z & Sharifi, H (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy. A taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (2), 351-70.

