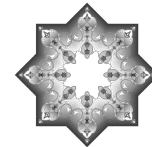


سنجش اثربخش فرآیند مدیریت راهبردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان و تأثیر آن بر پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی



علی عطافر^۱

حسین رضایی دولت آبادی^۲

نرگس مهدیه نجف آبادی^۳

از صفحه: ۱۳۳ تا ۱۵۶

تاریخ ارایه: ۹۳/۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۵/۱

چکیده

مدیریت راهبردی فرآیند تکرار شونده و مستمر مدیریت شرکت در طول زمان و با توجه به تغییرات محیطی است. اثربخشی این فرآیند ارتباط تنگاتنگی با توانایی شرکت در پاسخگویی به تحولات محیطی دارد. در این راستا مقاله حاضر درصدد آن است تا با ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، چگونگی ارتباط آن با پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی را در قالب یک مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دهد. برای این منظور یک نمونه تصادفی ۲۴۳ نفری از مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان از طریق پرسشنامه مورد پرسش قرار گرفتند. داده های جمع آوری و تحلیل شده نشان می دهد که به طور کلی اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی شرکت بالاتر از حد متوسط بوده و این موفقیت بر توانایی پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی تأثیر قابل ملاحظه ای داشته است. علاوه بر این، بعد پویایی در پاسخگویی و بعد کنترل راهبرد در اثربخشی فرآیند راهبردی، بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است.

واژگان کلیدی: فرآیند مدیریت راهبردی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، کنترل راهبرد، پاسخگویی، پویایی

Attafar@ase.ui.ac.ir

۱. استادیار رهبری و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان

Attafar@ase.ui.ac.ir

H_Rezaei@ase.ui.ac.ir

۲. استادیار بازاریابی بین الملل، دانشگاه اصفهان

Na13r765@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان

مقدمه

شتاب روزافزون تغییرات محیطی در زمان کنونی باعث شکل‌گیری دنیایی از تجارت شده است که دیگر روش‌های متداول مدیریت نمی‌تواند مناسب سازمان‌ها باشد. در چنین شرایطی بقای سازمان به تصمیمات راهبردی بستگی داشته و تصمیمات مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه‌کفایت نمی‌کند. اتخاذ چنین تصمیمات راهبردی دستاورد استفاده از یک چارچوب روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن است. روش مذکور مترادف توصیفی کلی از فرآیند مدیریت راهبردی است (دیوید و دیگران، ۱۳۸۹، ۲۲). این فرآیند بر این باور قرار دارد که سازمان‌ها ناگزیر هستند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. در واقع بهره‌گیری از فرآیند مدیریت راهبردی این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان‌ها بتوانند در بلندمدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز خود را با شرایط در حال تغییر هماهنگ سازند. اما علی‌رغم تلاش سازمان‌ها برای نهادینه کردن تفکر راهبردی در سازمان و تلاش برای استفاده عملی مدیران از برنامه‌های راهبردی، بسیاری از سازمان‌ها در پاسخگویی به تغییرات محیطی از طریق اجرای موفق راهبردها ناکام بوده‌اند (کیلداف، ۲۰۰۵، ۱۸۴؛ رحمان سرشت و دیگران، ۱۳۸۹، ۲؛ اشرف احمدیان و توران پشته، ۱۳۸۹، ۱۶).

پژوهش‌ها پیرامون بررسی موفقیت شرکت‌ها در تطبیق با محیط در حال تغییر نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که نه تنها در برنامه‌ها بلکه به طور کلی در هر یک از مراحل فرآیند مدیریت راهبردی خود ضعیف عمل کرده و گاهی بدون توجه به تغییرات بر راهبردهای گذشته تاکید داشته‌اند، در دام محدودیت‌های محیطی گرفتار شده‌اند (ولا و اکاس، ۲۰۰۸، ۲۴۷؛ احمدیان یزدی، ۱۳۸۷، ۳). باید توجه داشت که ضعف سازمان‌ها در مدیریت تغییرات محیطی به صورت ورشکستگی زودرس برای شرکت‌های کوچک خصوصی و کاهش کارایی بلندمدت برای سازمان‌های بزرگ دولتی نمایان می‌گردد. این تمایز نشان می‌دهد که استفاده از فرآیند مدیریت راهبردی به منظور پاسخگویی و تطبیق با محیط از طریق آن، بسته به اندازه و نوع سازمان و به دلیل تمایز موجود در عوامل محیطی متفاوت است (هوف و وایت، ۲۰۰۴، ۷۸۲).

با در نظر گرفتن ابعاد مسئله و تفاوت های محیطی سازمان ها سوال اساسی که مطرح می شود این است که آیا شرکت های بزرگ دولتی اخیرا خصوصی شده، همچون شرکت فولاد مبارکه اصفهان که عمدتا دارای برنامه های راهبردی و عمر بیش از دو دهه هستند، توانسته اند با بهره گیری از فرآیند مدیریت راهبردی در تطبیق با محیط متلاطم موفق عمل کنند؟ ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی- که برخی از صاحب نظران آن را به عنوان آخرین جزء لاینفک این فرآیند می دانند- می تواند در پاسخ به این پرسش موثر واقع شود. سنجش اثربخشی این فرآیند منجر به شناخت درست مدیران از اقدامات راهبردی انجام شده برای پاسخگویی سازمان به تغییرات در بلندمدت می گردد. این سنجش هم چنین باعث آگاهی مدیران از پتانسیل سازمان برای پاسخگویی به تحولات محیطی و نیز پویایی در پاسخگویی که لازمه محیط های پرشتاب است می شود. در این راستا ارزیابی موفقیت فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان به عنوان یکی از بزرگ ترین تشکیلات صنعتی در ایران و تاثیر آن بر پاسخگویی این سازمان به تحولات محیطی محور اصلی نگارش مقاله حاضر را تشکیل می دهد.

مبانی نظری

ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی

از دیدگاه اندیشمندان مدرنیست مفهوم راهبرد به تلاش های طرح ریزی شده مدیریت عالی برای تحت تاثیر قرار دادن خروجی های سازمانی از طریق مدیریت ارتباط با محیط، اشاره دارد (هچ، ۱۳۸۸، ۱۷۶). همزمان با تکامل رویکردها نسبت به برنامه ریزی راهبردی و مراحل آن به دلیل شتاب گرفتن تغییرات محیطی در اواخر قرن بیستم، هریک از صاحب نظران به ارائه تعاریف و مدل هایی در زمینه فرآیند مدیریت راهبردی پرداخته اند. دیوید^۱ (۱۹۹۹) و ویلن و هانگر^۲ (۲۰۰۱) عناصر اصلی فرآیند مدیریت راهبردی را در قالب چهار مرحله یعنی بررسی محیطی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل تعریف می کنند. پیرس و رایبسون^۳ (۲۰۰۲) با دیدگاه جزئی تر مراحل این فرآیند را شامل تعیین رسالت، تحلیل درونی و

¹ David

² Wheelen & Hunger

³ Pearce & Robinson

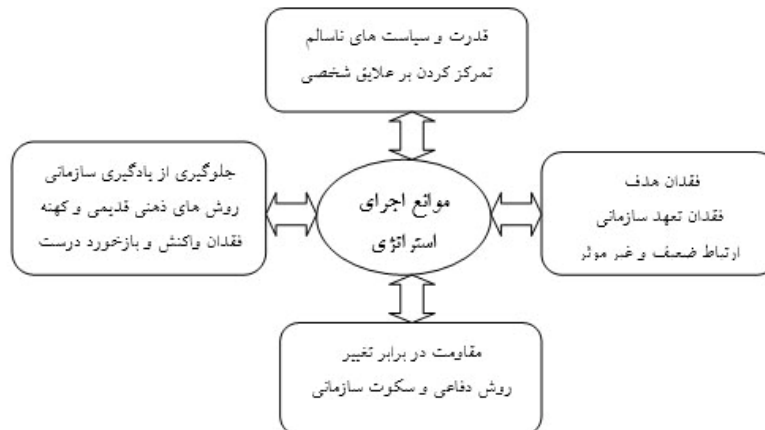
بیرونی، انتخاب و تدوین راهبردها و اهداف، ایجاد خط مشی ها و نهادی سازی و در نهایت کنترل می دانند. هریسون و جان^۱ (۲۰۰۸) چهار مرحله اصلی مطرح شده از سوی ویلن و هانگر را در قالب سه وظیفه گنجانده و از بررسی محیطی با عنوان تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی یاد می کنند.

یکی از جامع ترین مراحل مدیریت راهبردها توسط دیوید ارائه شده است. وی از سه مرحله اصلی یعنی تنظیم راهبرد، اجرای راهبرد و کنترل راهبرد به عنوان مراحل اصلی این فرآیند یاد می کند. هدف از مرحله تدوین راهبرد و فعالیت های آن این است که همه تصمیمات موثر بر بقای بلندمدت سازمان با انجام یک تحلیل جامع از عوامل موجود در داخل و نیازسنجی و درک تغییرات محیط خارج، و با در نظر گرفتن فلسفه وجودی و رسالت سازمان آغاز شود (بلنتر، ۲۰۰۸، ۴۹۰). در واقع تدوین استراتژی در سازمان خود فرآیندی است که بازتاب فرضیات سازمان درباره تغییرات خارجی و داخلی است. این فرآیند و تحلیل و بررسی طی آن زمانی می تواند در تطبیق با محیط اثربخش باشد که نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی به درستی شناسایی شوند (برک، ۲۰۰۸، ۵۳). اگرچه انجام موفق این مرحله تحت تاثیر عوامل زیادی قرار دارد اما توجه به شرایط محیطی و پیش بینی تغییرات آینده می تواند از جمله مهمترین آن ها باشد (هوف و وایت، ۲۰۰۴، ۷۸۹؛ وکچیاتو، ۲۰۱۲، ۴۳۷).

تدوین راهبردها با انتخاب اهداف بلندمدت و تنظیم برنامه های راهبردی ادامه می یابد و این مرحله نیز از حساسیت خاص خود برخوردار است. چرا که انتخاب گزینه های مناسب از بین راهبرد های مختلف می تواند مسیر آینده یک شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. سرانجام فرآیند مدیریت راهبردی با اجرای خط مشی های تدوین شده حاصل از مرحله تدوین راهبرد، وارد عرصه عمل می شود. در این مرحله دوباره تغییرات محیطی خود را نشان می دهند و چنانچه ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با درک تغییرات نباشد امکان عملیاتی کردن خط مشی ها با مشکل مواجه می شود (گورکو و ستلز، ۲۰۱۱، ۳۲۵).

¹ Harrison & john

شکل ۱: موانع اجرای استراتژی در سازمان



چهار عامل اصلی عدم توفیق سازمان ها در اجرای راهبردها (علیخانی و دیگران، ۱۳۹۰، ۳)

به هنگام اجرای برنامه های راهبردی، مقاومت ها در برابر اعمال تغییرات داخلی و همزمان بروز تغییرات بیرونی جدید و گاهی پیش بینی نشده دور از انتظار نیست. ضعف ارتباطات و سیاست بازی های ناسالم به منظور منافع شخصی و مجموعه مواردی که در شکل ۱ آورده شده است از مهمترین موانع تحقق اهداف در این مرحله محسوب می شوند (علیخانی و دیگران، ۴، ۱۳۹۰).

پس از مشخص و عملی شدن راهبردها، کنترل و ارزیابی برنامه ها و سنجش دستاوردها، اصلاح فرآیندها و بازگشت به مراحل قبلی به شکل بازخور، آخرین حلقه های تکمیل کننده فرآیند مدیریت راهبردی هستند. کنترل های راهبردی با پایش مسیر راهبرد در حال اجرا، مسائل و تغییرات اساسی به وجود آمده در مفروضات را شناسایی کرده و تعدیلات لازم را انجام می دهند (انسف و مک دائل، ۱۳۷۵، ۱۷۸). همچنین کنترل راهبردی باید با توجه به بررسی های کارشناسی شده، استراتژی های معتبر را از استراتژی های منسوخ شده به دلیل بروز تغییرات جدید تشخیص دهد و امکان یادگیری از طریق بازخور را نیز فراهم آورد. البته توجه به این نکته حائز اهمیت است که به دلیل تحولات پرشتاب محیطی کلیه مراحل این فرآیند با تکیه بر اندیشه های مدرنیست ها عقلایی پیش نمی رود. در واقع تلاطم محیط ایجاب می کند که این فرآیند پویا و

مستمر عمل نماید تا بتواند در بلندمدت عدم غافلگیری و انعطاف لازم به منظور پاسخگویی^۱ به تغییرات محیطی را به همراه داشته باشد.

پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی

فرآیند مدیریت راهبردی در یک سازمان زمانی اثربخش است که به توان پاسخگویی سازمان به عنوان یک سیستم باز به تحولات محیطی را فراهم آورد. پاسخگویی، توانایی یک سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات از محیط کسب و کار و تشخیص و پیش‌بینی تغییرات و پاسخ به آن و سپس بازبازی خود پس از تغییرات است (آندرسون، ۲۰۰۲، ۴؛ یعقوبی و راحت، ۲۰۱۰، ۸۱). پاسخگویی را می‌توان به طور کلی به صورت دو قابلیت اصلی یعنی توانایی شناسایی تغییرات و توانایی پاسخ سریع به تغییرات به صورت واکنشی یا پیش‌کنشی تفکیک نمود (خوش‌سیما و دیگران، ۱۳۸۳، ۱۴۸).

پاسخگویی سازمانی زمانی ضرورت پیدا می‌کند که هر تغییر در محیط سازمان باعث ایجاد فشارهایی بر سازمان می‌شود و این فشارها می‌تواند در یک بازه زمانی یعنی از زمان تشخیص تا مشاهده تاثیر واکنش‌ها، بر توانایی سازمان در استفاده از فرصت‌های محیطی تاثیر بگذارد. بنابراین لازم است که پس از مشاهده هر تغییر، ماهیت آن ارزیابی و نتایج آن شناخته شود. از این بخش یعنی درک تغییر به عنوان یکی از وظایف بخش تدوین راهبرد در مدیریت راهبردی سازمان یاد می‌شود (آلبرتز، ۲۰۱۱، ۴۸۸). تیم مدیریت سازمان در این مرحله باید نیاز به پاسخ به تغییر را تعیین کرده و اگر این نیاز وجود دارد، مناسب‌ترین پاسخ از گزینه‌های موجود را مشخص کرده باشد. حرکت از شناخت تغییر به سمت تصمیم‌گیری درباره پاسخ، بخش ادراکی فرآیند تغییر است. پس از این مرحله، گام‌های لازم برای پاسخ به تغییراتی که آثار آن ممکن است در میزان ارزش ناشی از عملکرد اثربخش شرکت موثر باشد شناسایی شده و در کنار هم قرار می‌گیرند. در آخرین مرحله کلیه فعالیت‌های دو مرحله پیشین مورد بازبینی قرار گرفته و با بهره‌گیری از زیرساخت‌های پویایی^۲ در سازمان در این مرحله پاسخگویی به طور کامل محقق می‌گردد.

^۱ Responsiveness

^۲ Dynamism

پویایی در پاسخگویی

بعد پویایی در پاسخگویی ریشه در پویایی خود سازمان دارد. ویسک و لئون (۱۹۹۵) سازمان پویا را سازمانی تعریف کرده اند که مستمرا و از طریق خلق و پالایش قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت آینده بهبود می یابد. سازمان های پویا دارای مهارت های زیر هستند:

- حل نظام مند مشکلات - انجام این فرآیند به شدت بر فلسفه و روش های بهبود کیفیت متکی است و از آنچه دمینگ چرخه "طرح ریزی، انجام، کنترل و عمل" می نامند و سایرین به آن تکنیک های "فرضیه ساز" یا فرضیه سنج می گویند بهره می گیرد.
- آزمایش - این فعالیت شامل بررسی و جستجوی نظام مند دانش جدید و آزمایش آن است. اجرای طرح های بهبود مستمر کایزن هم، یک ویژگی مهم در سازمان پویا به شمار می رود.
- درس گرفتن از تجارب گذشته - سازمان های پویا موفقیت ها و شکست های خود را مرور می کنند، آن ها را به شکل منظم ارزیابی می کنند و درس های گرفته شده را طوری ضبط می کنند که کارکنان بتوانند به راحتی این یافته ها را پیدا نموده به آن ها دسترسی پیدا کنند (سنگه، ۱۳۸۰، ۱۲۱).
- یاد گرفتن از دیگران - این فعالیت از شناسایی سازمان های موفق و توجه به آن ها و کسب نقطه نظرات جدید و تعدیل بر اساس شرایط خود محقق می شود.
- انتقال سریع و موثر دانش و آگاهی به تمام سازمان - سازمان این فعالیت را با پشتیبانی کارکنان با تخصص جدید و با برنامه های آموزش نظری و عملی محقق می سازد (سونگ و دیگران، ۲۰۱۲، ۴؛ امید، ۱۳۸۴، ۱۱).

به طور کلی می توان گفت منظور از پویایی در اینجا فرایند تغییر هماهنگ سیستم ها با بهره گیری از ساز و کارهای طراحی شده داخل سازمان برای افراد و گروه ها است به طوری که بتوانند اطلاعات گذشته، ساختار و فرهنگ سازمان را در جهت توسعه بلند مدت توان سازمانی به کار برند. سازمان پویا در پاسخگویی تلاش می کند تا با خلق دانش حاصل از تدوین و اجرای راهبردها در دو مرحله، امکان تعدیل و اصلاح رفتار سازمان و انعکاس و انتقال دانش و بینش های جدید در مرحله کنترل و بازخورد را فراهم آورد (وکچیاتو و روودا، ۲۰۱۰، ۱۵۲۹). پاسخگویی در

کنار پویایی امکان مرور موفقیت‌ها و شکست‌ها و ثبت منظم ارزیابی‌ها از خود سازمان و سایر سازمان‌ها را فراهم نموده و این دانش را به تمام سازمان انتقال می‌دهد. با توجه به آنچه درباره پویایی و پاسخگویی گفته شد، دستیابی به سطح مناسبی از پاسخگویی پویا در این مطالعه به عنوان هدف اصلی مطرح شده است. تحقق این هدف به تعبیر علم مدیریت همان سنجش اثربخشی شرکت فولاد مبارکه اصفهان در مراحل تدوین و اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها است. چنانچه شرکت فولاد مبارکه اصفهان توانسته باشد این فرآیند را به شکلی اثربخش مدیریت کند می‌توان انتظار داشت که در پاسخگویی به تغییرات محیطی بهتر عمل نماید. بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی این مطالعه را می‌توان به صورت زیر تدوین نمود:

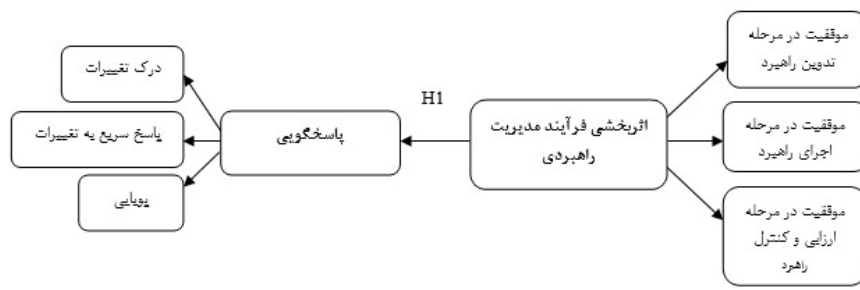
- ۱- اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان بر پاسخگویی پویای شرکت به تغییرات محیطی موثر بوده است.
 - ۲- میزان اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
 - ۲-۱ میزان اثربخشی مرحله تدوین راهبردها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
 - ۲-۲ میزان اثربخشی مرحله اجرای راهبردها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
 - ۲-۳ میزان اثربخشی مرحله کنترل راهبردها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
 - ۳- میزان پاسخگویی شرکت فولاد مبارکه اصفهان به تغییرات محیطی بالاتر از حد متوسط است.
- با توجه به ساختار فرضیه اول و ارتباط آن با سایر فرضیات می‌توان تاثیر ابعاد موفقیت راهبردی و ابعاد پاسخگویی را در قالب مدل ساختاری در شکل ۲ به تصویر کشید.

شکل ۲: ارتباط اثربخشی مدیریت راهبردی و پاسخگویی

یک مدل نظری برای تبیین ارتباط ابعاد موفقیت مدیریت راهبردی و ابعاد

پاسخگویی

(منبع: پژوهشگران)

**روش پژوهش**

محور اصلی انجام این مطالعه ارزیابی سطح موفقیت راهبردی سازمان و همچنین تاثیر آن بر سطح پاسخگویی به تغییرات در محیط است. بنابراین می توان گفت این مطالعه، از بعد روش شناسی پژوهشی کاربردی است. اما از آنجا که دستیابی به اهداف علاوه بر منابع کتابخانه ای نیازمند مطالعه میدانی است لذا از پرسشنامه محقق ساخته به عنوان ابزار مطالعه استفاده گردیده است. پرسشنامه طراحی شده پس از تایید روایی صوری توسط کارشناسان دانشگاه و سازمان مورد مطالعه، در بین یک نمونه تصادفی ۲۴۳ نفری از مدیران و کارشناسان رده های میانی و بالای شرکت فولاد مبارکه اصفهان که از نقشه و فرآیند مدیریت راهبردی شرکت بیشتر آگاه بوده اند توزیع شد. جدول ۱ اطلاعات مربوط به جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه را نشان می دهد.

جدول ۱: اطلاعات مربوط به جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه

توزیع کارکنان در واحدها	صافی	ستادی	تعداد کل جامعه	نمونه برآورد شده	پرسشنامه بازگشتی	پرسشنامه معتبر
مجموعه مدیران و کارشناسان	۴۳۱	۳۵۰	۷۸۱	۳۵۰	۲۴۶	۲۴۳

پرسشنامه به کار رفته در پژوهش شامل ۳۶ سوال در سه بخش اصلی یعنی سوالات مربوط به سنجش فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها (۱۵ سوال) در بخش اول و سوالات مربوط به ابعاد پاسخگویی پویا (۱۱ سوال) در بخش دوم و سوالات جمعیت شناختی در بخش سوم بوده است. سوالات بخش اول و دوم با طیف پنج گزینه ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) سنجیده شده اند. بدیهی است که پرسشنامه پس از جمع آوری از بعد روایی سازه و پایایی مورد ارزیابی قرار گرفته است. به منظور سنجش روایی سازه از انجام تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار Amos بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است. سنجش پایایی پرسشنامه نشان می دهد که ضریب آلفای کرونباخ در مورد پرسشنامه ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی معادل ۰/۹۱، برای پرسشنامه پاسخگویی پویا ۰/۹۲ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۵ بوده است. که در مجموع پایایی مناسب پرسشنامه را نشان می دهد.

داده های حاصل از پرسشنامه های قابل استفاده یعنی ۲۴۳ پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه نخست پژوهش و ارزیابی مقبولیت مدل نظری، در قالب مدل های اندازه گیری و ساختاری در نرم افزار Amos ترسیم شد (شوماخر و لومکس، ۱۰۳، ۱۳۸۸).

جدول ۲: مقادیر بارهای عاملی متغیرها و سوالات مربوطه

وضعیت گویه	p- value	مقدار بحرانی	خطای استاندارد	بار عاملی	سوالات و متغیر مربوطه
				۱/۰۰۰	Q19 درک تغییر
مناسب	۰.۰۰۰	۹/۴۷۲	۰/۰۸۰	۰/۷۵۸	Q6 درک تغییر
مناسب	۰.۰۰۰	۱۱/۱۶۹	۰/۰۹۵	۱/۰۶۰	Q2 درک تغییر
				۱/۰۰۰	Q22 پاسخ به تغییر
مناسب	۰.۰۰۰	۹/۸۸۵	۰/۱۱۱	۱/۰۹۵	Q15 پاسخ به تغییر
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۰۴۹	۰/۱۱۹	۱/۱۹۴	Q10 پاسخ به تغییر
				۱/۰۰۰	Q7 پویایی
مناسب	۰.۰۰۰	۱۲/۷۱۷	۰/۰۷۵	۰/۹۵۹	Q23 پویایی
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۵۵۷	۰/۰۹۶	۱/۰۱۶	Q14 پویایی
مناسب	۰.۰۰۰	۱۱/۲۹۴	۰/۰۸۶	۰/۹۶۷	Q16 پویایی
مناسب	۰.۰۰۰	۱۱/۵۳۷	۰/۰۸۱	۰/۹۳۲	Q4 پویایی
				۱/۰۰۰	Q1 اثربخشی تدوین راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۶۲۵	۰/۰۸۸	۰/۹۳۹	Q5 اثربخشی تدوین راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۷۵۳	۰/۰۸۸	۰/۹۵۱	Q9 اثربخشی تدوین راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۲۵۸	۰/۰۸۹	۰/۹۱۰	Q12 اثربخشی تدوین راهبرد
				۱/۰۰۰	Q13 اثربخشی پیاده سازی راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۳/۳۷۰	۰/۱۳۳	۰/۹۸۲	Q18 اثربخشی پیاده سازی راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۶/۹۲۸	۰/۱۷۶	۱/۲۲۲	Q20 اثربخشی پیاده سازی راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۸/۳۴۵	۰/۱۶۰	۱/۳۳۶	Q24 اثربخشی پیاده سازی راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۷/۶۶۹	۰/۱۴۱	۱/۰۷۸	Q11 اثربخشی پیاده سازی راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۸/۳۰۸	۰/۰۹۳	۰/۷۷۴	Q26 اثربخشی کنترل راهبرد
				۱/۰۰۰	Q3 اثربخشی کنترل راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۹/۵۲۰	۰/۰۸۰	۰/۷۵۷	Q8 اثربخشی کنترل راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۱۰/۳۱۴	۰/۰۷۳	۰/۷۵۶	Q17 اثربخشی کنترل راهبرد
مناسب	۰.۰۰۰	۱۱/۹۶۰	۰/۰۸۵	۱/۰۱۴	Q21 اثربخشی کنترل راهبرد

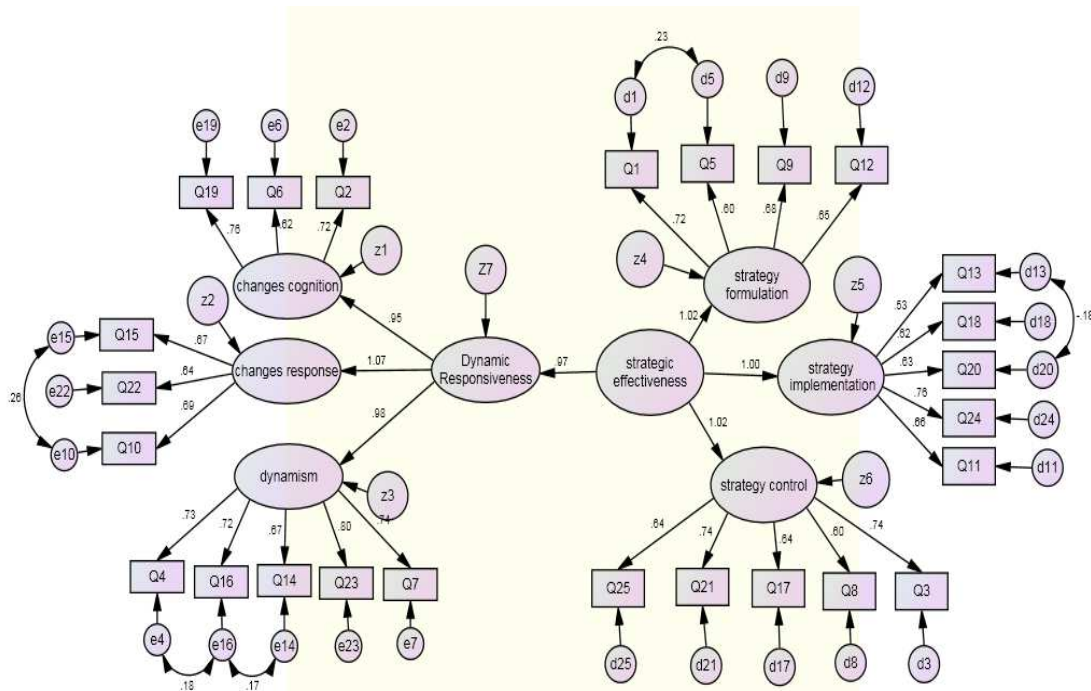
سوالات و متغیر مربوطه	بار عاملی	خطای استاندارد	مقدار بحرانی	p- value	وضعیت گویه
Q25 اثربخشی کنترل راهبرد	۰/۷۴۷	۰/۰۷۳	۱۰/۲۸۰	۰.۰۰۰	مناسب

مدل پس از محاسبه شاخص های برازش کلی و اصلاح و تایید نهایی نیکویی برازش که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است از لحاظ شاخص های تطبیقی^۱ (NFI,CFI) و شاخص های برازش مقتصد^۲ (PCFI,RMSEA,CMIN/DF) مورد تایید واقع شد. در شکل ۳ مدل اصلاح شده نشان داده شده است. این مدل در واقع همان مدل اولیه است با این تفاوت که در مدل اصلاح شده با توجه به شاخص های اصلاح، پنج کوواریانس بین متغیرهای خطا برقرار گردیده است. پس از پذیرش مدل و تایید فرضیه اول، داده ها به منظور آزمون مقایسه میانگین برای آزمون فرضیه های اصلی و فرعی دوم و هم چنین فرضیه سوم وارد نرم افزار spss گردید.

¹ Absolute fit indices

² Comparative fit indices

شکل ۳: مدل ارتباط اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و پاسخگویی پویا
 مدل معادله ساختاری پژوهش (خروجی نرم افزار Amos)



جدول ۳: شاخص های نیکویی برازش مدل

شماره	شاخص های برازش مدل	عنوان اختصاری	مقادیر محاسبه شده مدل پژوهش	مقادیر قابل قبول
۱	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹	> ۰/۹
۲	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۱	> ۰/۹
۳	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۸	> ۰/۵
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹	> ۰/۹
۵	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	(۰/۰۵ < ۰/۰۶ < ۰/۰۷)	حد بالا و پایین (۰/۰۱)
۶	کای اسکوتر بهنجار شده	CMIN/DF	۲/۰۷۶	بین بازه (۳،۱)

مقایسه مقادیر شاخص های مدل با مقادیر قابل قبول (قاسمی، ۱۳۹۰، ۱۰۴)

یافته های پژوهش

با توجه به نتایج آمار توصیفی، در مطالعه حاضر ۷۶/۱ پاسخ دهندگان در بازه سنی ۲۶- ۴۵ سال (جمعاً ۱۸۵ نفر) قرار داشته و اکثریت پاسخ گویان یعنی ۹۶/۷٪ آن ها را مردان و بقیه ۳/۳٪ را زنان تشکیل داده اند. ترکیب نمونه آماری از لحاظ رده شغلی شامل مدیران ۱۱/۵٪، کارشناسان ۸۸/۵٪ و از لحاظ سطح تحصیلات ۷۸/۶٪ لیسانس و ۲۱/۴٪ افراد با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر بوده است. با توجه به مقادیر رگرسیونی تخمین زده شده توسط نرم افزار Amos، بررسی معناداری ضریب تاثیر اثربخشی فرایند مدیریت راهبردی بر پاسخگویی از طریق مدل ساختاری امکان پذیر شده است (جدول ۳).

جدول ۳: وزن های رگرسیونی مدل ساختاری

نتیجه	P-value	مقدار بحرانی	خطای استاندارد	بار عاملی	ارتباط متغیرها در مدل ساختاری
تایید فرضیه اول	۰/۰۰۰	۱۱/۲۵	۰/۰۸۷	۰/۹۸۴	اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و پاسخگویی پویا
	۰/۰۰۰	۱۰/۵۹	۰/۰۸۷	۰/۹۲۱	پاسخگویی پویا و بعد پاسخ به تغییر
				۱/۰۰۰	پاسخگویی پویا و بعد درک تغییر
	۰/۰۰۰	۱۱/۳۶	۰/۱۰۳	۱/۱۶۸	پاسخگویی پویا و بعد پویایی
				۱/۰۰۰	اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و اثربخشی تدوین راهبرد
	۰/۰۰۰	۸/۲۲	۰/۰۹۶	۰/۷۸۷	اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و اثربخشی اجرای راهبرد
	۰/۰۰۰	۱۱/۹۳	۰/۰۹۲	۱/۱۰۱	اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی و اثربخشی کنترل راهبرد

با توجه به بار عاملی معنادار ۰/۹۸ برای تاثیر فرآیند مدیریت راهبردی بر پاسخگویی فرضیه اول پژوهش تایید می گردد. علاوه بر این مقادیر کوواریانس بر روی پیکان ها در مدل نشان می دهد که

ضریب همبستگی فرآیند با سه بعد تدوین، اجرا و کنترل راهبرد معنادار و مناسب و همگی در سطح بالایی قرار دارد. همبستگی پاسخگویی پویا با سه بعد درک تغییر، پاسخ به تغییر و پویایی نیز در سطح بالایی قرار دارد. آزمون مقایسه میانگین به منظور آزمون فرضیه دوم و فرضیات فرعی آن و نیز آزمون سومین فرضیه، نشان می دهد میانگین تمامی ابعاد ارزیابی شده در فرآیند مدیریت راهبردی و پاسخگویی پویا در شرکت فولاد مبارکه اصفهان با سطح اطمینان ۹۵٪ در سطح بالاتر از میانگین قرار دارند (جدول ۴).

جدول ۴: آزمون مقایسه میانگین متغیرها

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	درجه آزادی	معناداری	اختلاف میانگین	نتیجه
تدوین راهبرد	۲۴۳	۳/۲۷۵	۰/۶۳۱	۰/۴۰۴۹	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۲۷۵۷۲	تایید فرضیه فرعی اول
اجرای راهبرد	۲۴۳	۳/۲۲۵	۰/۵۸۰	۰/۰۳۷۲۴	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۲۲۵۵۱	تایید فرضیه فرعی دوم
کنترل راهبرد	۲۴۳	۳/۳۵۵	۰/۵۹۶	۰/۰۳۸۳۰	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۳۵۵۵۶	تایید فرضیه فرعی سوم
اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی	۲۴۳	۳/۲۸۵	۰/۵۶۱	۰/۰۳۶۰۱	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۲۸۵۶۰	تایید فرضیه دوم
درک تغییر	۲۴۳	۳/۱۶۳	۰/۶۷۲	۰/۰۴۳۱۳	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۱۶۳۲۴	
پاسخ به تغییر	۲۴۳	۳/۲۵۳	۰/۶۸۴	۰/۰۴۳۹۰	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۲۵۳۷۷	
پویایی	۲۴۳	۳/۳۱۶	۰/۷۵۰	۰/۰۴۸۱۷	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۳۱۶۰۵	
پاسخگویی پویا	۲۴۳	۳/۲۴۴	۰/۶۳۹	۰/۰۴۱۰۶	۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۲۴۴۳۵	تایید فرضیه سوم

نتایج نشان می دهد در بین ابعاد فرآیند مدیریت راهبرد بعد کنترل دارای بالاترین میانگین یعنی ۳/۳۵ و بعد اجرای راهبرد دارای کمترین میانگین اثربخشی یعنی ۳/۲۲ است. در بین ابعاد پاسخگویی

میانگین بعد پویایی از همه بالاتر و برابر با ۳/۳۱ است در حالی که متوسط پاسخ به تغییر ۳/۲۵ است و کم‌ترین متوسط در پاسخگویی به درک تغییر یعنی متوسط ۳/۱۶ اختصاص دارد. در آخرین بخش از نتایج لازم است به نتایج تحلیل واریانس متغیر وابسته اشاره شود. انجام آزمون تحلیل واریانس در مورد متغیر پاسخگویی پویا در شرکت فولاد مبارکه بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی نشان می‌دهد که تفاوت معناداری در میانگین جوامع تفکیک شده نبوده است (جدول ۵). بنابراین ارزیابی این متغیر تحت تاثیر هیچ یک از ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد قرار نگرفته و این دستاورد، صحت پاسخ‌ها را بالاتر می‌برد.

جدول ۵: تحلیل واریانس پاسخگویی پویا بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی

آزمون مقایسه میانگین‌ها							نتیجه آزمون برابری واریانس		فرض‌ها	عامل تفکیک جامعه
t	درجه آزادی	معناداری دو طرفه	تفاوت میانگین	تفاوت انحراف معیار	حد پایین	حد بالا	F	sig		
-۰/۷۳	۲۴۱	۰/۴۶۲	-۰/۱۶۹	۰/۲۳۰۳۱	-۰/۶۲	۰/۲۸۴	۱/۳	۰/۲۳	برابری واریانس‌ها	جنسیت
-۱/۰۰	۷/۹۵	۰/۳۴۵	-۰/۱۶۹	۰/۱۶۹۰	-۰/۵۶	۰/۲۲			عدم برابری واریانس‌ها	
۰/۹۸	۲۴۱	۰/۳۲۷	۰/۱۲۶	۰/۱۲۸۵۹	-۰/۱۲	۰/۳۷۹	۰/۲۵	۰/۶۱	برابری واریانس‌ها	وضعیت تاهل
۰/۸۹	۳۲/۷	۰/۳۷۷	۰/۱۲۶	۰/۱۴۱۱۳	-۰/۱۶	۰/۴۱۳			عدم برابری واریانس‌ها	
۰/۴۹۲	۲۴۱	۰/۶۲۳	۰/۰۴۹	۰/۱۰۰۲۶	-۰/۱۴	۰/۲۴۶	۰/۰۹	۰/۷۵	برابری واریانس‌ها	سطح تحصیلات
۰/۴۸۲	۷۸/۷	۰/۶۳۱	۰/۰۴۹	۰/۱۰۲۴۰	-۰/۱۵	۰/۲۵۳			عدم برابری واریانس‌ها	
۰/۸۱۶	۲۴۱	۰/۴۱۵	۰/۱۰۵	۰/۱۲۸۶۷	-۰/۱۴	۰/۳۵۸	۶/۱	۰/۰۱	برابری واریانس‌ها	رده شغلی
۱/۱	۴۴/۳	۰/۲۷۶	۰/۱۰۵۰	۰/۰۹۵۲۹	-۰/۰۸	۰/۲۹۷			عدم برابری واریانس‌ها	
-۱/۰۰	۲۴۱	۰/۹۲۰	-۰/۰۰۸	۰/۰۸۲۳۴	-۰/۱۷	۰/۱۵۳	۱/۱	۰/۲۸	برابری واریانس‌ها	وضعیت استخدامی
-۱/۰۰	۱/۲۳۵ ۰	۰/۹۲۱	-۰/۰۰۸	۰/۰۸۲۵۶	-۰/۱۷	۰/۱۵۴			عدم برابری واریانس‌ها	

تحلیل نتایج

نتایج به دست آمده از تحلیل یافته ها در این پژوهش کلیه فرضیه های فرعی و اصلی را تایید نموده است. بر این اساس سنجش میزان اثربخشی فرایند مدیریت راهبردی از طریق ارزیابی اثربخشی هریک از مراحل تدوین و اجرا و ارزیابی راهبرد در این پژوهش، نشان می دهد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان این سازمان به طور کلی در دستیابی به اهداف راهبردی نسبتاً موفق عمل نموده است. مقادیر میانگین بالاتر از متوسط برای اثربخشی مراحل فرآیند مدیریت راهبردی بیانگر آن است که عملکرد شرکت در تحلیل فرصت ها و تهدیدهای داخلی و خارجی و تدوین ماموریت هم سو با آن ها و هم چنین تحقق اهداف و برنامه ها و ارزیابی و اصلاح کل فرآیند رضایت بخش بوده است. اگرچه مقادیر میانگین نزدیک به پنج (بالاترین میانگین مطلوب) برای شرکت فولاد مبارکه اصفهان به عنوان یک قطب قوی صنعتی مورد انتظار بوده است. از سوی دیگر این توفیق به صورت مستقیم بر بهبود توان پاسخگویی پویایی شرکت به تغییرات محیطی اثر داشته است. همچنین نتایج نشان می دهد که متوسط بعد کنترل راهبردی و بعد پویایی از سایر ابعاد اندازه گیری شده بالاتر است. این دستاورد مستقیماً با نتایج مطالعه اعرابی و حکاک (۱۳۸۷) پیرامون تاثیر کنترل راهبردی بر مدیریت موثر تغییرات بنیادی و تدریجی هم سو است.

در این مطالعه بعد درک تغییر ضعیف ترین بخش فرآیند پاسخگویی شرکت را تشکیل می دهد. ضعف در این مرحله از ویژگی های خاص مربوط به تغییرات محیطی ناشی می شود. از جمله این ویژگی ها می توان به سرعت (بنیادی یا تدریجی)، پیچیدگی (تعداد عناصر تغییر)، روند ناپذیری و ابهام در نتایج تغییرات جدید اشاره کرد. توان پاسخگویی شرکت در بعد پاسخ بهتر از درک بوده است و مقدار میانگین آن با مقدار متوسط اثربخشی مرحله اجرای راهبرد با اندکی اختلاف برابر است. این نتیجه بیانگر این نکته است که هرچه سازمان در تحقق برنامه ها و خط مشی های راهبردی توفیق بیشتری حاصل کند می توان انتظار داشت پاسخ های سریع و مناسبی به تحولات محیطی داده شود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد پویایی با متوسط ۳/۳۱ در شرکت فولاد مبارکه اصفهان در سطح بالاتری نسبت به دو بعد دیگر یعنی درک و پاسخ به تغییر قرار دارد. در واقع این شرکت با این دستاورد از لقب خود با عنوان سازمان دانشی برتر ایران در سال ۲۰۱۱ دفاع نموده و ثابت می‌کند که در حل نظام مند مشکلات، استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، درس گرفتن از تجارب گذشته، انتقال سریع و موثر دانش و آگاهی به تمام سازمان و یاد گرفتن از دیگران که زیرساخت پویایی مورد نظر در این پژوهش بوده است در حد قابل قبولی عمل نموده است. با این وجود انتظار می‌رود این مقدار میانگین به همراه میانگین درک و پاسخ به تغییر به مقادیر بهتر ارتقا یابد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

ارزیابی اثربخشی فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان و سنجش تاثیر این موفقیت بر پاسخگویی به تغییرات محیطی هدف محوری مطالعه حاضر بوده است. با توجه به تحقق این هدف و تایید فرضیات می توان گفت شرکت از دیدگاه راهبردی یعنی توان مدیریت موفقیت شرکت در طول زمان و به منظور پاسخ به تحولات محیطی، عملکرد مطلوبی داشته است. علاوه بر این موفقیت شرکت در مدیریت راهبردی مناسب بر توان پاسخگویی پویای شرکت به تغییرات محیطی تاثیر مستقیم داشته است.

بر اساس یافته ها و پایین بودن سطح ادراک تغییر به نسبت سایر ابعاد، می توان گفت شرکت باید به هنگام تشخیص فرصت ها و تهدیدها و تدوین ماموریت خود دقت بالاتری را به کار برد چرا که موفقیت در این مرحله بر درک درست محیط و تغییرات آن و پاسخ شایسته به آن و نهایتاً یادگیری از محیط تاثیر بسزایی دارد. به منظور بهبود ضعف شرکت در بعد درک تغییرات باید به این اصل توجه داشت که مسئولیت درک صحیح تغییر و تشخیص درست فرصت ها و تهدیدهای نهفته در آن برای سازمان، به عهده تیم مدیران ارشد است. ارتقا سطح دانش این افراد از محیط داخلی و خارجی، ایجاد توان تفکر سیستمی و در طول زمان، توانایی ترسیم چشم انداز و به طور کلی تقویت قدرت تفکر استراتژیک آن ها می تواند بر افزایش درک تغییرات محیطی در سازمان نقش مهمی داشته باشد. علاوه بر این و با توجه به اهمیت دیدگاه ها و ادراک مدیران از تغییرات لازم است سازمان علاوه بر بهبود مهارت تفکر مدیران به هنگام ارتقا و یا گزینی افراد جدید نسبت به بررسی این قابلیت ها در آن ها دقت لازم را به کار برد.

بخشی از یافته ها نشان می دهد که شرکت، اثربخشی کم تری در مرحله اجرای راهبرد در مقایسه با دو بعد تدوین و کنترل داشته است. این دستاورد تاییدی بر مطالعات پیشین پیرامون مشکل بودن پیاده سازی راهبردها در عمل است. مطالعات ثابت کرده اند که پیاده سازی راهبرد ها همواره با مقاومت ها، سیاست بازی های ناسالم، ضعف ارتباطات و آگاهی استراتژیک افراد و بروز ناگهانی تغییرات محیطی جدید ارتباط تنگاتنگ دارد. رفع این مشکل نیازمند ریشه یابی و آسیب شناسی دقیق از سوی سازمان است. بهبود ارتباطات درونی و بیرونی از طریق استقرار

سیستم های مناسبی چون سیستم های اطلاعات، سیستم پایش تغییرات محیطی و سیستم مدیریت دانش نیز می تواند موثر واقع شود.

چنانچه یافته ها نشان می دهد نقطه قوت شرکت در فرآیند مدیریت راهبردی مرحله کنترل است. بنابراین حفظ و ارتقا اثربخشی این بعد نیازمند حساسیت بالا نسبت به اقدامات رقبای تحولات فرهنگی و اجتماعی، تکنولوژی جدید و به طور کلی زیر نظر داشتن محیط^۱ و غربال اطلاعات استراتژیک از میان انبوه تغییرات و اصلاح برنامه ها و راهبردها هماهنگ با تحولات جدید است.

^۱ Environment monitoring

منابع

۱. احمدیان یزدی، امیررضا (۱۳۸۷) مدیریت مهمترین عامل موفقیت یا شکست برنامه ریزی استراتژیک، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، انتشارات موسسه مدیریت و توسعه، تهران
۲. اعرابی، محمد و محمد حکاک (۱۳۸۷) طراحی الگوی کنترل استراتژیک برای صنایع ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۵۸، تابستان و پاییز
۳. اشرف احمدیان، علی و علی ایمانی توران پشته، (۱۳۸۹) ماندگرای راهبردی؛ فرصت یا تهدید، تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۲۲۳،
۴. امید، سعیده، (۱۳۸۴)، توسعه راهبردی منابع انسانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، انتشارات آریانا قلم، تهران
۵. انسف، اچ ایگور و ادوارد جی مک دانل، (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، عبدالله زندیه، انتشارات سمت، تهران، چاپ سوم، جلد دوم
۶. پیرس، جان ای و بی ریچارد رابینسون، (۱۳۸۸) برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، موسسه چاپ و انتشارات یادواره کتاب، تهران، چاپ چهارم
۷. خوش سیما، غلامرضا، کارو لوکس و محمود حاجی باقری، (۱۳۸۳) ارزیابی پاسخگویی در شرکت های تولیدی لوازم خانگی ایران با استفاده از منطق فازی، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۵
۸. دیوید، فرد آر، (۱۳۸۹) مدیریت راهبردی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفدهم
۹. رحمان سرشت، حسین، علی اشرف احمدیان، علی ایمانی توران پشته و علیرضا معطوفی (۱۳۸۹) ماندگرای راهبردی چالش پیش روی برنامه ریزی راهبردی، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت راهبردی، انتشارات آریانا قلم، تهران
۱۰. سنگه، پیتر، (۱۳۸۰) پنجمین فرمان، خلق سازمان فراگیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ سوم

۱۱. علیخانی، محمد، حسنعلی آقاجانی و مارال زال زر، (۱۳۹۰) یادگیری سازمانی رویکردی نوین از مدیریت راهبردی، اولین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی، شیراز، www.civilica.com
۱۲. غفاریان، وفا و علیرضا علی احمدی، (۱۳۸۱) بررسی علل شکست برنامه ریزی های راهبردی و ارائه دو یافته جدید، مجله مدرس علوم انسانی، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، شماره ۲۶
۱۳. قاسمی، وحید، (۱۳۹۰) مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Grphics، جامعه شناسان، تهران، چاپ اول
۱۴. شوماخر، رندال ای و ریچارد جی. لومکس، (۱۳۸۸) مقدمه ای بر مدل سازی معادلات ساختاری با کاربرد برنامه های، Eqs. Lisrel و Amos، وحید قاسمی، جامعه شناسان، تهران، چاپ اول
۱۵. هانگر، توماس ال و جی دیوید ویلن، (۱۳۸۱) مبانی مدیریت راهبردی، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ اول
۱۶. هریسن، جفری اس و کارن اچ جان، (۱۳۸۹) مبانی مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی و محمد رسول الماسی فرد، انتشارات مهکامه، تهران، چاپ اول
۱۷. هچ، ماری جو (۱۳۸۸) تئوری سازمان، حسن دانایی فرد، نشر افکار، تهران، چاپ چهارم

18. Albert, david S, 2011, "The Agility Advantage: A Survival Guide For Complex enterprises and Endeavors", USA, CCRP publication, [online], www.dodccrp.org
19. Andersen, H & Lawrie G. 2002, "Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management" Conference Paper Presented in PMA Boston, 2GC active management publication, www.2gc.co.uk
20. Ashraf Ahmadian, Ali reza, Ali Ma'atoofi, Fereidun Shirzadi, & Rasul Noruzi, 2011, "Strategic Inertia, the Challenge before Strategic Planning: Evidence from Iran", American Journal of Scientific Research, EuroJournals Publishing, Vol.33, June

21. Blettner, D.P,2008,"The Evaluation of Dominant Logic In Relation to Strategic Inertia in Software Ventures", Dissertation,business administration, ph.d, University of st.Gallen,january2008,www.unisg.ch
22. Burke, maria,2008,"From smart and corporate to urban and edgy Revitalising organisations in turbulent environments", International Journal of Organizational Analysis, Emerald Group Publishing,Vol.16, July
23. Garg, V.K, B.A Walters & R.L Priem. 2003, "Chief executive scanning emphasizes environmental dynamism, and manufacturing firm performance", Strategic Management Journal, Vol. 24, www.wiely.com
24. Gorkuv, igor & Alexander Settles. 2011,"Managing organizational stretch to overcome the uncertainty of the Great Recession of 2008", International Journal of Organizational Analysis, Emerald Group Publishing
25. Hough Jill R. & Margaret A White. 2004,"Scanning actions and environmental dynamism Gathering information for strategic decision making", Journal of Management Decision , Emerald Group Publishing ,Vol. 42, January
26. Kilduff,peter. 2005,"Patterns of strategic adjustment in the US textile and apparel industries since 1979", Journal of Fashion Marketing and Management Emerald Group Publishing,Vol. 9, March
27. Song,ji Hoon & kolb judith A.2012,"learning Organizational Culture and Firm Performance: The Mediating Effects of Knowledge Creation in Korean Firms",Journal of leadership and organizational studies onlion published,www.sagepub.com
28. Vecchiato, Riccardo & Claudio,Roveda,2010,"Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change",Journal of Technological Forecasting & Social Change, Elsevier,Vol 77,November
29. Vecchiato, Riccardo, 2012," Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: Anintegrated study",Journal of Technological Forecasting & Social Change, Elsevier ,Vol. 79,January

30. Voola, Ranjit & O’Cass, Aron, 2008, “Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations”, European Journal of Marketing, Emerald Group Publishing, Vol.44, May
31. Yaghoubi, Nour mohammad & Mahboobeh. Rahat Dahmardeh, 2010" Analytical approach to effective factors on organizational agility", Journal of Basic and Applied Scientific, Research, text road publication, Vol.1, www.textroad.com