

## بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی سازی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات

عطاءاله هرندی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال طراحی چارچوبی نظام‌مند باهدف بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک و در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات است و از این طریق سعی دارد تا در توسعه دانش موجود در این حوزه اقدام نماید. این تحقیق از نوع کاربردی با استراتژی پیمایشی می‌باشد. داده‌های موردنیاز برای این تحقیق توسط نمونه‌گیری تصادفی از شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در زمینه فناوری اطلاعات در کشور ایران و به‌وسیله ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. همچنین از روش معادلات ساختاری به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات مؤثر می‌باشند. همچنین نقش میانجی‌گری استراتژی مبتنی بر بداهه در اثرگذاری هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی نیز تأیید شد.

### کلمات کلیدی:

هوشمندی استراتژیک، استراتژی مبتنی بر بداهه، عملکرد چابک، شرکت‌های دانش‌بنیان.

۱. مدرس دانشگاه، پژوهشگر، دکترای مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

دنیای امروز کسب و کار، دنیایی سرشار از تغییر و تحولات شتابان است. تغییراتی که به واسطه پیچیدگی‌های موجود در محیط روی می‌دهند. از این رو، می‌توان گفت پیچیدگی‌های محیطی جزء لاینفک کسب و کارهای امروزی است و سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی ناشی از تلاطم‌های بیرونی روبرو بودند. علت و میزان سطح پیچیدگی را می‌توان به موضوعاتی مانند توسعه و پیشرفت فناوری، افزایش سرعت انتقال اطلاعات، توانمندی تمامی ذینفعان سازمانی، عوامل تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، رقابتی شدن محیط‌های کسب و کار، و غیره نسبت داد. میزان پیچیدگی بر نوع روابط سازمانی اثری قابل توجه دارد (دولی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). یکی از روش‌های مطالعه بازار، ملاحظه جریانات متلاطم فرصت‌هاست. ممکن است فرصت‌ها در بازارهای باثبات و بالغ به آهستگی شکل گرفته باشند، اما در بازارهای بسیار پویا زودگذر بوده باشد، ممکن است شانس‌هایی از ناکامی هرگز برای سازمان به وقوع نپیوندد. به همین دلیل، در این محیط‌های رقابتی بی‌رحم، تنها عدم قطعیت پررنگ می‌شود. عدم قطعیت محیطی یا چالاک‌ی یک تسهیلگر مهم در زمینه انطباق‌پذیری به شمار می‌رود اما کافی نیست. سازمان‌ها باید چالاک‌ی را به اقدامات رقابتی تبدیل کنند. به عبارتی، سرعت عمل داشته باشند (سونها و سونها<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). از نشانه‌های پیچیدگی در محیط می‌توان به عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون و آشوبناکی اشاره کرد. امروزه با توجه به شرایط پیچیده محیط و توسعه و پیشرفت تکنولوژی در سازمان‌ها وجود مدیران و رهبرانی بامهارت تفکر استراتژیک برای پاسخگویی به اقتضائات محیط خارج و داخل سازمان و انتخاب استراتژی مناسب امری ضروری است. سازمان‌هایی که سریع‌تر تصمیم می‌گیرند از میزان فروش، سود و موقعیت رقابتی بهتری بهره‌مند می‌باشند و این موضوع در شرکت‌های دانش‌بنیان بیشتر حائز اهمیت است. اتخاذ تصمیمات مناسب و صحیح در کوتاه‌ترین زمان ممکن رمز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای کسب و کار کنونی است. پژوهش‌های پیشین رابطه میان سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک با عملکرد سازمان و تأثیر آن در محیط‌های متلاطم را بر بهبود بهره‌وری با اثبات رسانیده‌اند (باثوم و والی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). با کمک مدیریت استراتژیک کلاسیک نمی‌توان در محیط‌های پیچیده اقدام به تدوین استراتژی کرد. فرایند استراتژی‌سازی در محیط‌های پیچیده متمایز است و بجای فرایند گام‌به‌گام تدوین، اجرا و کنترل؛ فرایندی دائمی است که با توجه به بازخورد عوامل

1 . Dooley

2 . Cunha &amp; cunha.

3 . Baum &amp; Wally

پیرامون و در نتیجه تعامل با آن‌ها به یادگیری و عمل می‌پردازد. در چنین محیط‌هایی استراتژی‌های پدیدار شوند هستند (استیسی، ۲۰۱۱). با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی در محیط‌های بسیار پویا، مدیران در اتخاذ تصمیمات با مشکلاتی مواجه هستند. در این شرایط، مدیریت استراتژیک در زمان اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر بدهه در قالب قواعد ساده ظهور می‌یابد و از انحراف سازمان از مسیر خود جلوگیری می‌کند. از دیدگاه تئوری پیچیدگی، استراتژی هنر حفظ سازمان در شرایط آشوب و تلاطم است، شرایطی که آزادی و اداره مسیر به کمک هم خروجی‌های خلاقانه ایجاد می‌کنند. از طرفی شرکت‌های دانش‌بنیان سازمان‌هایی هستند که با بهره‌مندی از سرمایه دانشی، نوآوری و فرایندهای خلاقانه عوامل بسیار ارزشمندی در اقتصاد دانش‌محور امروزی به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران محسوب می‌شوند. در این نوع شرکت‌ها فرایندهای کارآفرینی، شامل نوآوری در طراحی و عرضه محصولات و خدمات و راهبردها است که به‌واسطه آن می‌توان نیازها و تقاضاهای جدید و پنهان مشتریان را به بهترین شیوه شناسایی و تأمین کرد (هرندی، ۱۳۹۳). یکی از عوامل کلیدی بقای سازمان‌های دانش‌بنیان، ارتقاء پیوسته عملکرد نوآورانه و ارتقای هوشمندی رقابتی خود است. سازمان‌های دانش‌بنیان برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی امروزی به حیات اقتصادی خود ادامه دهند، به ابزارهای نوینی به‌منظور تصمیم‌سازی و تدوین استراتژی نیازمندند. از جمله این ابزارها، هوش رقابتی است که در سطح جهان و در بین شرکت‌ها به‌سرعت رو به رشد بوده و در حال تبدیل شدن به معیاری است که بتواند مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها را در اخذ تصمیم‌های هوشمندانه یاری رساند. ضرورت وجود هوشمندی رقابتی در کاهش عدم اطمینان و خطرپذیری در تصمیم‌گیری امری بدیهی است. هوش رقابتی به دنبال دریافت، تجزیه و تحلیل اطلاعات رقابتی به‌منظور دستیابی به نتایج بهتر در کسب‌وکار می‌باشد.

هرچه سرعت تصمیمات استراتژیک ارتقاء می‌یابد، از دقت و کیفیت این تصمیمات کاسته می‌شود. اتخاذ این‌گونه تصمیمات آگاهی مدیران از محیط پیرامون و محیط درونی سازمان و تأثیرات آن‌ها بر عملکرد را می‌طلبد. تدوین استراتژی مناسب و پیش‌بینی تأثیرات تغییرات محیطی بر سازمان به‌طور عمیقی با آگاهی و تجزیه و تحلیل اطلاعات از محیط درونی و بیرونی در ارتباط است. به‌منظور ارتقاء کیفیت تصمیمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، می‌بایست اطلاعات صحیح در کوتاه‌ترین زمان ممکن در دسترس باشد. بدین منظور می‌بایست محیط داخلی و خارجی سازمان همواره بررسی شود و سازمان به‌طور پیوسته نسبت به تلاطم‌های محیطی حساس باشد (مظلومی و هرندی، ۱۳۹۳). هوشمندی

استراتژیک به‌منابه داده‌های ورودی در اتخاذ استراتژی مبتنی بر بداهه در نظر گرفته می‌شوند و حائز اهمیت است که کسب‌وکارها به‌منظور دستیابی به رشد پایدار در محیط رقابتی، هوشمندی به‌موقع و مناسبی از داده‌های در محیط تجاری داشته باشند. از طرفی شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان عناصر مهم در پیشرفت و به‌کارگیری تکنولوژی، با قرارگیری در فضای متغیر و متلاطم محیط بیرونی سازمان با چالش‌های زیادی از جمله کمبود اطلاعات، پدیده‌های ناشناخته، غافلگیری‌ها و مسائل نوظهور از سوی محیط مواجه می‌شوند که به‌کارگیری استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و درنهایت تصمیم‌گیری را برای آن‌ها دشوار می‌سازد. مسئله اصلی این پژوهش آن است که در محیط‌های متلاطم و پیچیده حوزه علم و فناوری با سرعت بالای تغییرات، با چه نوع استراتژی می‌توان چابکی سازمانی را حفظ کرد. بنابراین سؤال این پژوهش عبارت است از اینکه آیا هوشمندی استراتژیک و استراتژی سازی مبتنی بر بداهه بر چابکی سازمانی مؤثر است؟

پژوهش حاضر به دنبال طراحی چارچوبی نظام‌مند در خصوص مفاهیم هوشمندی استراتژیک، استراتژی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک در ارتباط باهم و در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است. با توجه به مطالب عنوان‌شده، اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه اقتصادی کشور ایران، فقدان مدل یکپارچه هوشمندی استراتژیک، خلأ نظری بررسی تأثیرات هوشمندی استراتژیک بر استراتژی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک سازمان، خلأ نظری موجود در استراتژی سازی محیط‌های پیچیده و نتایجی که از کاربرد آن برای مدیران و کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی حاصل خواهد شد، ضرورت انجام مطالعه حاضر شکل گرفت.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- هوشمندی استراتژیک

هوشمندی استراتژیک از دو مقوله اصلی هوشمندی برون‌سازمانی و هوشمندی درون‌سازمانی تشکیل شده است که در ادامه به تشریح هر یک می‌پردازیم.

### ۲-۱-۱- هوشمندی برون‌سازمانی

**هوشمندی رقابتی:** یکی از ویژگی‌های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌ای مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناورانه است. در چنین شرایطی یکی از

الزامات اساسی رقابت شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار می‌باشد. هوش رقابتی<sup>۱</sup> توانایی حاصل از فرایند منظم و سیستماتیک جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات درباره محیط، رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، روند صنعت و الگوهای رفتاری آینده عناصر محیطی و بازار است. به بیانی می‌توان هوش رقابتی را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط طی قواعد خاص به منظور حفاظت از تهدیدات رقابتی و شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه محیطی دانست (یولیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در تعریفی دیگر هوش رقابتی، توانایی پیش‌بینی اقدامات در محیط رقابتی و کاهش عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. به منظور ارتقاء هوش رقابتی، سازمان نیازمند نظارت هدفمند و هماهنگ بر محیط اختصاصی خود و شناسایی چارچوب سیستماتیک به منظور دیده‌بانی محیط و دریافت اطلاعات دقیق، به‌روز و متناسب با نیاز خود می‌باشد (پاملا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). هوشمندی رقابتی دربرگیرنده هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی فناورانه و هوشمندی اجتماعی راهبردی می‌باشد. وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و همچنین ایجاد فرصت‌های و تغییرات اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا تشکیل‌دهنده هوشمندی بازار است. هوشمندی رقبا نیز سبب ملاحظه و بررسی مستمر و نظام‌مند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات و بررسی رقبا جدید می‌شود (رواچ و سانتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در هوشمندی فناورانه، هزینه و فایده فناوری‌های جدید و فعلی و پیش‌بینی در خصوص فناوری‌های نوین آینده را بر عهده دارد. در انتها نیز بررسی محیط کلان، مقررات مالیاتی و دولتی، مباحث سیاسی و اجتماعی و موضوعات منابع انسانی سبب ارتقاء هوشمندی اجتماعی راهبردی سازمان می‌شود (میشائیل و سایمون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). هوشمندی کلان محیطی: هوشمندی کلان محیطی، اطلاعات مناسبی را در خصوص محیط کلان سازمان فراهم آورده و آن را تجزیه و تحلیل می‌کند (کاولاکانتی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). تجزیه و تحلیل محیطی به‌مثابه فرایند شناسایی، گردآوری، پردازش و تفسیر اطلاعات درباره عوامل بیرونی مؤثر در سودمندی برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی قلمداد می‌شود (زهانگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین، در این پژوهش هوشمندی کلان محیطی شامل هوشمندی تکنولوژیکی، هوشمندی سیاسی- قانونی، هوشمندی

---

1 . Competitive Intelligence

2 . Yulia

3 . Pamela

4 . Rouach and Santi

5 . Michaeli & Simon

6 . Cavalcanti

7 . Zhang & et al

زیست محیطی، هوشمندی اجتماعی و هوشمندی اقتصادی تبیین می شود.

**هوشمندی تکنولوژیکی:** دربرگیرنده گردآوری اطلاعات روز در زمینه تکنولوژی از مقالات، نشریات، پژوهش های کاربردی و بنیادی، فرایندهای صنعتی و واحدهای تحقیق و توسعه است. به منظور کسب هوشمندی تکنولوژیکی می بایست مزایا و هزینه های تکنولوژی های جدید و فعلی و ناپیوستگی های تکنولوژیکی آتی را مورد ارزیابی، تخمین و محاسبه قرار داد (آپرل و بسا، ۲۰۰۶).

**هوشمندی اجتماعی:** به بررسی روند رفتارهای اجتماعی به منظور شناسایی مسائلی از قبیل تغییرات در قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، سیاسی و اجتماعی و مباحث کلان منابع انسانی و اجتماعی می پردازد.

**هوشمندی اقتصادی:** بر کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی مانند رکود، تورم و سایر شاخص های اقتصادی توجه دارد. همچنین به آگاهی سازمان از سیاستها و اطلاعات اقتصادی، تجاری و دولتی به منظور بهره‌وری اقتصادی بیشتر تأکید می کند (جانسون و پولانا، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup>.

**هوشمندی زیست محیطی:** توانایی تطبیق با محیط زیست پیرامون سازمان، فرصتی را فراهم می کند تا آموخته های حاصل از چگونگی تأثیر فعالیت های بشر بر روی اکوسیستمها به طوری که زیان کمتری بر محیط وارد شود و پایداری زندگی و بقا در محیط زیست پیرامون حفظ گردد، به کار گرفته می شود (مظلومی و هرندی، ۱۳۹۳).

## ۲-۱-۲ هوشمندی درون سازمانی

**هوشمندی منابع سازمانی:** سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی برای مدیریت اطلاعات عملیاتی سازمانی به منظور برنامه ریزی منابع مالی، انسانی، فیزیکی، تولید و مدیریت زنجیره تأمین، به کار می روند (چو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). اگرچه این سیستمها می توانند تمامی داده های عملیاتی کسب و کار را در پایگاه های اطلاعاتی برای برنامه ریزی سازمان ادغام کنند، اما این سیستمها برای تحلیل دادهها و فرایند پشتیبانی از تصمیم گیری مناسب نیست. بنابراین، لزوم یکپارچگی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی به همراه سیستم های هوشمند ضروری است. در نتیجه در ادامه به بیان مؤلفه های هوشمندی منابع سازمانی می پردازیم.

1 . April & Bessa

2 . Johannesson and Palona

3 . Chou et al

**هوشمندی منابع انسانی:** به تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره حوزه‌های تصمیم‌گیری منابع انسانی مانند حوزه پاداش و مزایا، روابط کارکنان، انتخاب و استخدام و وضعیت نیروی انسانی در محیط رقابتی اشاره دارد.

**هوشمندی منابع مالی:** توانایی یکپارچه‌سازی و تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مالی، بودجه‌بندی، پیش‌بینی، شبیه‌سازی و مدیریت ریسک را دربر می‌گیرد و نقش کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ایفا می‌کند. با ترکیب ابعاد هوشمندی مالی، سازمان می‌تواند دقت برنامه‌ها، بودجه‌ها و ادراک محرک‌های سود را ارتقاء داده و سیستم‌های تخصیص مالی را در سازمان کارا تر سازد (سابرین و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup>

**هوشمندی منابع فیزیکی:** به تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با منابع فیزیکی (مواد، تسهیلات و تجهیزات)، موجودی انبارها، موجودی در گردش، زمان تهیه مواد و خرید و تولید مواد می‌پردازد و بر برنامه‌ریزی و استخراج گزارش‌های مناسب و مرتبط با منابع فیزیکی تأکید دارد (فالتتا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

**هوشمندی اطلاعاتی داخلی:** هوشمندی اطلاعاتی، فرایند گردآوری و سازماندهی، تجزیه و تحلیل، توزیع اطلاعات درون‌سازمانی میان بخش‌های سازمان و مدیریت و عمل به اطلاعات با رعایت اصول اخلاقی می‌باشد. در نتیجه ضرورت وجود پایگاه‌های اطلاعات داده و سیستم‌های تحلیل و پردازش داده‌ها در درون سازمان لازم و حیاتی است (سابرینا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

**هوشمندی فرایندهای سازمانی:** هوشمندی فرایندهای سازمانی، دربرگیرنده حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت و تجزیه و تحلیل فرایندها به منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرایندهای سازمان می‌باشد. به علاوه، این نوع هوشمندی به شناسایی گلوگاه‌ها و تنگناها و علل آن‌ها می‌پردازد تا به سازمان‌ها درک بهتری از چگونگی اجرای فرایندهای کسب‌وکار خود را بدهد (اوجینیو و کارترایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

## ۲-۲ استراتژی سازی مبتنی بر بداهه

در یکی از تعاریفی که برلینر (۱۹۹۴)، براساس مضمون فرعی بداهه‌سازی بر آن تأکید کرده آمده است: «رفتار منعطف استراتژی‌های از قبل برنامه‌ریزی شده».

1. Sabrina and et al

2. Falletta

3. Sabrina et al

4. Evgeniou & Cartwright

ایزنهارت و تبریزی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) زمانی که به منظور دستیابی به توسعه سریع محصول با تأمل از این رویکرد استفاده می‌کنند را «استراتژی فشرده‌سازی<sup>۲</sup>» می‌نامند.

هچ (۱۹۹۷) بداهه‌سازمانی را «عمل هدایت شهودی بر چیزی به شیوه خود به خودی (خودانگیخته) اما به لحاظ تاریخی محتوایی» تعریف کرده است. در دهه گذشته، بداهه سازی قابلیت استراتژیکی شناخته شد که از الزامات سازمان‌های قرن ۲۱م جهت تغییر، انطباق‌پذیری، پاسخ‌دهی به محیط، موانع سست و سلسله‌مراتب کمینه حمایت می‌کرد.

برون و ایزنهارت (۱۹۹۷) با قرض تعریف ماینر و مورمن (۱۹۹۵) بداهه سازی را استراتژی سازمان‌دهی بر مبنای «شکل‌گیری آن زمانی که شما مشغول اجرای آن هستید» تعریف می‌کنند. بداهه سازی واقعی به دو مشخصه کلیدی بستگی دارد: (۱) ارتباطات کارکنان در شرایط بلادرنج بسیار زیاد است، با این حال (۲) کارها در یک ساختار محدود و با اصول ویژه انجام می‌شود. ساختار محدود چارچوبی جامع را ایجاد می‌کند که از آزادی زیادی برخوردار است. ارتباطات به کارکنان اجازه می‌دهد با این چارچوب هماهنگ شده و متقابلاً در آن تعدیل یابند. از این رو، افراد می‌توانند به صورت تطبیقی امور را حتی زمانی که زمینه در حال تغییر است به انجام رسانند (براون و ایزنهارت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)

علاوه بر این، برون<sup>۴</sup> و ایزنهارت (۱۹۹۸) بداهه سازی را در مدل «رقابت در لبه» استراتژی مورد توجه قرار دادند. آن‌ها معتقدند که در هر شرکت و صنعتی که تغییر برای چالش استراتژیک در آن‌ها حیاتی است، بداهه سازی چیزی است که مدیران را قادر به تعدیل تغییرات به صورت مستمر و خلاق می‌سازد. بداهه‌سازی یعنی ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن؛ یعنی کشف آینده‌ای که عمل ما آن را خلق می‌کند. فلیشر و بنسوسان (۲۰۰۷)<sup>۵</sup> بداهه سازی را تفکر خلق بهترین چیزها تعریف می‌کنند که منتظر بازگشت به روشی است که امور باید انجام شوند. بداهه سازی یک استثناء است، زمانی که امور طبق روشی که باید انجام شوند تحقق نمی‌یابند می‌توان بازگشت. بداهه سازی انحراف از تکنیک یا دانش موجود است که در شرایط بروز مشکل در سازمان روی می‌دهد. ممکن است شرکت‌ها به منظور اصلاح و تعدیل مدیریت بد، اشتباه‌های کارکنان یا

1 . Eisenhardt & Tabrizi

2 . Compression Strategy

3 . Brown & Eisenhardt

4 . Brown

5 . Fleisher and Bensoussan



تغییرات سریع محیطی به بداهه‌سازی روی آورند. یا ممکن است مدیریت به‌منظور ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های خودانگیخته‌تر از بداهه‌سازی استفاده کند. محققین معتقدند که بداهه زمانی شکل می‌گیرد که تدوین و اجرای یک عمل در یک زمان همپوشانی دارند. عوامل کلیدی، ماهیت خود به خودی بداهه‌سازی و به‌کارگیری منابع موجود (اصطلاح بریکلاژ) را شامل می‌شود. این موقعیت سودگرایانه که بداهه‌سازان را وادار به استفاده از منابع موجود می‌کند بر شرایطی تأکید دارد که در آن اقدامات فاقد عمومیت، نتیجه‌ای از فشارهای محیطی می‌باشند. بداهه‌سازی برنامه‌ریزی نشده، بدون قصد قبلی، خود به خودی و فی‌البداهه است و یک عامل زمانی را به هم پیوند می‌دهد که در آن افراد به موقعیت برحسب محرک لحظه‌ای و بدون پیش‌بینی مشکل احتمالی پاسخ می‌دهند. سونها و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بداهه‌سازمانی را مفهومی از عمل می‌دانند که توسط سازمان و افرادش با به‌کارگیری مواد موجود، منابع اجتماعی، شناختی و اثربخش آشکار می‌گردد. آن‌ها معتقدند که بداهه‌سازی در جریان کار اتفاق می‌افتد و فرد نمی‌تواند پاسخگویی به چالش را به تأخیر انداخته و برای حل چالش به تفکر و برنامه‌ریزی بپردازد. در چنین شرایطی نمی‌توان در مورد درستی تصمیم از پیش قضاوت کرد و نتیجه تصمیمات پیش از عمل قابل ارزیابی نیست. ویک<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بداهه‌سازی را یک «استراتژی بهنگام» می‌داند. همچنین او افسانه برنامه‌های استراتژیک و استراتژی‌های پیشنهادی را اقدامی در راستای بداهه‌سازی قلمداد کرد و بر این باور است که ضرورت جدید در مطالعات سازمانی به‌منظور درک بداهه‌سازی و یادگیری، نشانه‌ی نگرانی‌های اجتماعی فزاینده درباره نحوه مواجهه با ناپیوستگی‌ها، تعهدات چندگانه، گسستگی‌ها و اهداف ناپایدار است که بدون آگاهی آن‌ها را حل می‌کند. همچنین او بداهه‌سازی را فرایند خلاقانه و الساعه تلاش برای دستیابی به هدف به شیوه‌ای جدید می‌داند. وجه افتراق بداهه‌سازی با نوآوری و خلاقیت نیز در همین ویژگی الساعه بودن بداهه‌سازی است و این‌که نوآوری‌ها در ارتباط با خروجی‌ها هستند؛ درحالی‌که بداهه‌سازی معطوف به فرایندهاست (استیسی، ۲۰۱۱).<sup>۳</sup>

1 . Cunha

2 . Weick

3 . Stacey

## جدول (۱) مفاهیم ارائه شده از بداهه سرایی

تعریف	محقق
رفتار منعطف استراتژی‌های از قبل برنامه‌ریزی شده	برلینر، ۱۹۹۴
استراتژی فشرده‌سازی	ایزنهارت و تبریزی، ۱۹۹۵
عمل هدایت شهودی بر چیزی به شیوه‌ای خود به خودی یا برانگیخته	هچ، ۱۹۹۷
شکل‌گیری آن در زمان اجرای استراتژی	براون و ایزنهارت، ۱۹۹۷
ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن‌ها	باررلت، ۱۹۹۸
تدوین و اجرای هم‌زمان استراتژی	مورمان و مینر، ۱۹۹۸
استراتژی بهنگام	ویک، ۲۰۰۱

## ۲-۳ عملکرد چابک

عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است دربر می‌گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. به عبارتی، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد. پاکارت در مقاله خود، عملکرد سازمانی را شاخصی معرفی می‌کند که نحوه تحقق اهداف یک سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد که عملکرد پدیده‌ای چندبعدی و سازه‌ای اجتماعی است: عملکرد را می‌توان براساس تحقق اهداف، کارایی یا اثربخشی هزینه‌ها، اکتساب منابع کمیاب، انطباق‌پذیری با محیط، رضایت سهامداران و ذینفعان و فرایندهای داخلی (همانند یادگیری سازمانی، روحیه کارکنان و فرهنگ سازمانی) تعریف و ارزیابی کرد (پاکارت، ۲۰۰۹). سونها (۲۰۰۶) در مقاله خود در رابطه با استراتژی‌های بکار رفته در تئوری پیچیدگی از سه مؤلفه عملکرد چابک نام می‌برد: سرعت پاسخگویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکای فرایندها. اولین مؤلفه چابکی در این تحقیق، سرعت پاسخگویی محیطی است؛ بداهه‌سازی به سازمان کمک می‌کند با استفاده از منابع موجود نسبت به تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی به سرعت واکنش

نشان دهد و مانع اتلاف وقت شود. با توجه به دومین مؤلفه، بداهه سازی می تواند سازمان را منعطف ساخته و به سازگاری آن با محیط پیچیده کمک کند و آمادگی سازمان را برای مقابله با بحران های احتمالی افزایش دهد. لذا، در پیامد عملکردی آخر روشن می شود که سرعت عمل و چالاکی سازمان در شرایط عدم قطعیت افزایش می یابد و به طور کلی بداهه از کند شدن روند سازمان در جریان تلاطم های محیطی جلوگیری می کند (زهیر و همکاران، ۲۰۰۸).<sup>۱</sup> استراتژیست ها سنسورهای هوشیار و بداهه پردازان ماهر هستند که قادر به حل مسائل در زمان ظهورشان هستند. در زمان انطباق با فرایند استراتژی مبتنی بر پیچیدگی، مدیران چشم انداز استراتژیک را احراز می کنند و به منظور ایجاد زیرساختی که بداهه انطباقی در آن رخ دهد به صورت غیرمتمرکز تصمیم گیری می کنند. به سبب نیاز به هماهنگی سریع با تغییرات محیطی، سازمان ها باید روش های چابک تر شدن را بیاموزند و بداهه سازی چنین فرصتی را در اختیار آن ها قرار می دهد که به سرعت وارد عمل شوند. به عبارتی، استراتژی مبتنی بر بداهه به پاسخگویی سریع نسبت به تغییرات در محیط رقابتی می انجامد. اثر این قابلیت پویا به ویژه از لحاظ ظرفیت بنگاه برای انطباق و انعطاف پذیری حائز اهمیت است.

## ۴-۲ پیشینه پژوهش

در جدول شماره ۲ و ۳ پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی ارائه شده است.

### جدول شماره (۲): پیشینه پژوهش های داخلی

ردیف	محقق، سال	عنوان تحقیق	نتایج
۱	نوبری، ۱۳۸۸	تبیین الگوی رفتاری سازمان با استفاده از مفاهیم تئوری پیچیدگی	علم پیچیدگی امکان درک و مواجهه با شرایط پویا و بغرنج محیط سازمان را فراهم می آورد. با کسب شناخت نسبت به بی نظمی، عدم قطعیت و پیش بینی ناپذیری اتفاقات جامعه و سازمان پیچیده شناسایی می شود.
۲	لشکر بلوکی، ۱۳۹۰	طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت	سازمان ها در برابر تغییرات محیطی با چالش های چالش زیادی مواجه می شوند. این تغییرات به صورت عدم قطعیت محیطی خود را نشان می دهد. برای طراحی استراتژی در چنین شرایطی رویکردهای مختلفی وجود دارد.

ردیف	محقق، سال	عنوان تحقیق	نتایج
۳	رحمانسرشت و آرزمجو، ۱۳۸۹	ادراک مدیران در بداهه سازی تصمیمات برای خروج از بحران	زمانی که برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی به‌طور هم‌زمان انجام می‌شود و سازمان با استفاده از منابع موجود تصمیم‌گیری می‌کند پدیده بداهه‌نوازی ظهور می‌یابد. در موارد مواجهه با چالش‌های چالش غیرقابل پیش‌بینی محیطی، تصمیمات فوری مدیر بسیار حیاتی است و در اینجا نقش بداهه‌نوازی آشکار می‌شود.

## جدول شماره (۳): پیشینه پژوهش‌های خارجی

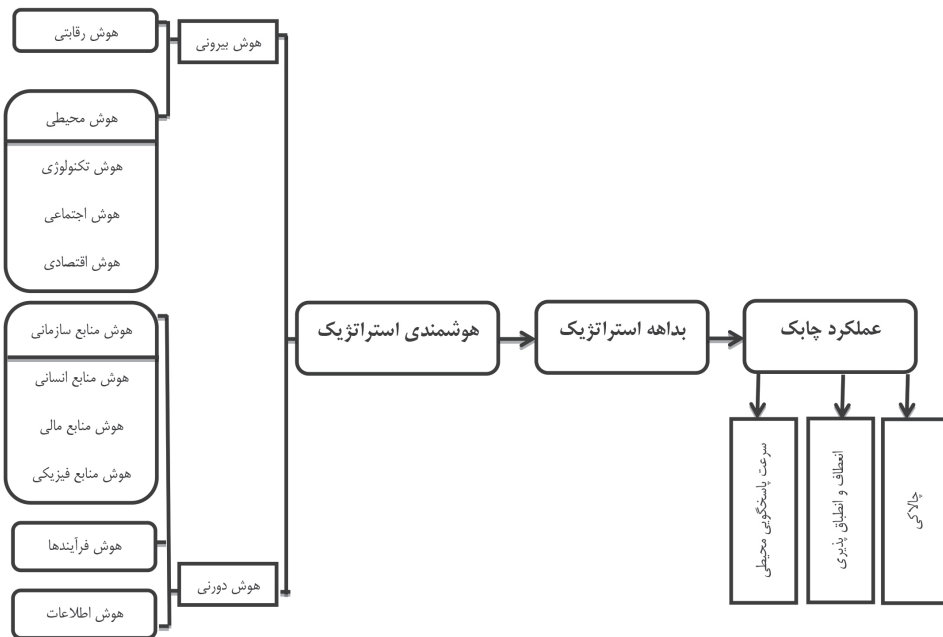
ردیف	محقق، سال	عنوان تحقیق	نتایج
۱	سونها، ۲۰۰۶	حرکت به‌سوی تئوری پیچیدگی استراتژی	سیستم‌های بی‌نظم، سیستم‌های پویا و خلاق هستند. بنابراین برای تعامل با آن‌ها باید از قواعد ساده بهره برد و ساختار سازمان را به‌صورت مینیمالیستی شکل داد. در شرایط آشوبناک محیطی از تکامل هم‌زمان سازمان و محیط بداهه استراتژیک شکل می‌گیرد که استراتژی رقابتی است و به چالاکی و انعطاف‌پذیری سازمان کمک کرده و سرعت پاسخگویی به تلاطم‌های را افزایش می‌دهد.
۲	ویک، ۱۹۹۸	بداهه سازی، تفکری برای تحلیل سازمانی	استفاده از استعاره بداهه‌نوازی جاز برای بهبود روش‌های بداهه سازی سازمانی
۳	ورا، ۲۰۰۹	بداهه سازی و اثر آن بر عملکرد	بررسی اثر بداهه سازی بر عملکرد سازمان در محیط متغیر و آشفته، ساختارها به‌صورت مینیمالیستی و خودسازمان یافته هستند و مدیران به دنبال استراتژی‌هایی جهت پاسخگویی به محیط‌اند. در چنین شرایطی بداهه سازی یک اقدام طبیعی است.
۴	مکگان، ۲۰۰۵	مواجهه با رویدادهای برنامه‌ریزی نشده: پویایی‌های بداهه سازی در تکامل سیستم‌های اطلاعاتی درون و امتداد مرزهای سازمان	رویدادهای برنامه‌ریزی نشده در محیط‌های پیچیده عامل شکل‌گیری بداهه‌سازمانی هستند که باعث ایجاد تعامل بین ساختار و انعطاف سازمانی است.

ردیف	محقق، سال	عنوان تحقیق	نتایج
۵	ایزلی، ۲۰۰۴	بداهه سازی، برنامه ریزی و شگفتی ها در شرکت های کوچک	بررسی تعامل سطوح بداهه سازی و شرایط محیطی و پیامدهای ناشی از واکنش به غافلگیری های محیطی
۶	بویر، ۲۰۰۹	بداهه سازمانی در یک مدل برنامه ریزی اپیزودی: یک دیدگاه سیستمی	تغییرات سازمانی مجموعه ای از قضاوت ها و تطابق های مداوم هستند. افراد درگیر در محیط های متغیر و پیچیده ناگزیر به درک بداهه استراتژیک هستند. گزینه «این یا آن» بین استراتژی و بداهه سازی وجود ندارد.

### ۳- تبیین مدل مفهومی پژوهش

مدلی مفهومی و محقق ساخته پژوهش به منظور بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک و استراتژی مبتنی بر بداهه در شکل (۱) ارائه شده است. در این مدل هوشمندی استراتژیک متغیر مستقل، استراتژی مبتنی بر بداهه متغیر واسط و عملکرد چابک سازمان به مثابه متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند. رویکرد اصلی در ارائه این مدل قیاسی می باشد و با بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات در این حوزه، مدلی نوآورانه را ارائه شده است. با بررسی مطالعات جوهرانسون و پالونا (۲۰۱۰)، به این نتیجه می رسیم که به منظور ارتقاء کیفیت استراتژی های پدیدار شونده در کوتاه ترین زمان ممکن، می بایست اطلاعات صحیح و مناسبی در دسترس باشد. بدین منظور می بایست محیط داخلی و خارجی سازمان همواره بررسی می شود و سازمان به طور پیوسته نسبت به تلاطم های محیطی حساس باشد. هوشمندی استراتژیک ابزاری است که با دیده بانی محیط داخل و خارج این حساسیت را برای سازمان به همراه می آورد. هوشمندی استراتژیک تغییرات و تلاطم های محیطی را تشخیص داده و داده های آن را به صورت صحیح و به موقع در اختیار تصمیم گیران استراتژیک سازمان قرار می دهد. بنابراین سازمان های هوشمند با تکیه بر داده های به موقع و دارای اعتبار قادر خواهند بود تا استراتژی های مبتنی بر بداهه را با سرعت و کیفیت مناسب طراحی و اجرا کنند. همچنین زهیر و اوزساهیین (۲۰۰۸)، در مطالعات خود بیان می دارند که استراتژی مبتنی بر بداهه می تواند سبب بهبود عملکرد چابک در مقابل تغییرات سریع محیطی شود زیرا منجر به تطبیق سریع تر با محیط از طریق انطباق، چالاکي، انعطاف پذیری و پاسخ سریع می شوند. با تسریع در تصمیمات استراتژیک از فرصت های

موجود در محیط به نحوه شایسته‌تری استفاده‌شده، تکنولوژی‌های جدید سریع‌تر شناسایی می‌شوند، محصولات جدید و مدل‌های کسب مزیت رقابتی در زمان کوتاه‌تری توسعه می‌یابند و در نهایت مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد و حفظ می‌شود. با توجه به بررسی ادبیات موضوع و نقشی که هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه هر یک به‌تنهایی می‌توانند بر عملکرد چابک داشته باشند و تأثیراتی که هوشمندی استراتژیک در ارتقاء عملکرد چابک ایفا می‌کند، سه متغیر هوشمندی استراتژیک، استراتژی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک را به‌منظور مدلی سازی تئوریک انتخاب شدند.



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

۱. هوشمندی استراتژیک بر استراتژی مبتنی بر بداهه در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران مؤثر است.
۲. هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک سازمان‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران مؤثر است.

۳. استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک سازمان‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران مؤثر است.

۴. هوشمندی استراتژیک از طریق استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک سازمان‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران مؤثر است.

### ۵- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کاربردی با ماهیت پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران می‌باشند و علت انتخاب این است که شرکت‌های دانش‌بنیان و به‌خصوص در حوزه فناوری اطلاعات دارای محیط پیچیده و متلاطم می‌باشند. در این پژوهش به‌منظور انتخاب شرکت‌های دانش‌بنیان روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و به‌منظور تعیین حجم نمونه با توجه به آنکه حجم جامعه معلوم می‌باشد، از جدول مورگان استفاده شده است. با استفاده از این جدول حجم نمونه ۲۶۵ به‌دست آمد. اطلاعات موردنیاز از طریق توزیع پرسشنامه الکترونیکی جمع‌آوری گردیده است. پرسشنامه تحقیق حاضر را مدیران عامل و اجرایی شرکت‌ها تکمیل نموده‌اند زیرا ایشان دارای اطلاعات، اختیارات و مسئولیت موردنیاز به‌منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان می‌باشند. بدین منظور در ابتدا اطلاعات ۴۰۰ شرکت با استفاده از اطلاعات موجود در سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، به دست آمد و در مرحله بعد به‌وسیله ایمیل و تلفن با این شرکت‌ها تماس گرفته و در خصوص همکاری در این پژوهش با ایشان مکاتبه گردید. در مرحله بعد پرسشنامه پژوهش به‌صورت الکترونیکی برای این شرکت‌ها ارسال شد و توسط مدیران عالی و اجرایی دارای اختیار و مسئولیت در استراتژی سازی تکمیل گردید و ۲۰۰ پرسشنامه صحیح و کامل دریافت شد که داده‌های آن در تجزیه و تحلیل‌های این پژوهش استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق پژوهش حاضر از دل ادبیات پژوهش توسط محققین و براساس طیف لیکرت طراحی و تدوین گشته است. به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی محتوا و روایی همگرا در نظر گرفته شد. اعتبار محتوای پرسشنامه با اتکا به نظر متخصصان و کارشناسان محترم تائید و اصلاحات لازم به عمل آمد. اعتبار همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. بدین منظور می‌بایست میانگین واریانس‌های خروجی (AVE) از ۰/۵ بیشتر باشد. ضرایب AVE نشان می‌دهند که چه درصدی از واریانس متغیر مدل، به‌وسیله یک

مؤلفه مجزا تشریح شده است. نتایج خروجی از پی ال اس نشان می‌دهد که تمامی متغیرها دارای AVE بالاتر از ۰/۵ می‌باشند. در این صورت نتیجه گرفته می‌شود که مؤلفه‌ها می‌توانند به اندازه کافی واریانس متغیرهای مدل پژوهش را تشریح نمایند. بنابراین ابزار اندازه‌گیری تحقیق حاضر از روایی مناسبی برخوردار می‌باشد. جهت محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه پژوهش حاضر می‌باشد.

#### جدول (۴): نتایج روایی و پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ	روایی همگرا
هوشمندی استراتژیک	۰/۸۸۴۳	۰/۵۰۰۷
استراتژی مبتنی بر بداهه	۰/۹۱۵۲	۰/۷۶۹۰
عملکرد چابک	۰/۸۱۶۳	۰/۵۴۳۳

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است.

#### ۶- یافته‌های تحقیق

##### ۶-۱ سیمای آزمودنی‌ها

پژوهش حاضر بر روی ۲۰۰ نفر از مدیران عامل و اجرایی از ۶۵ شرکت دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران به انجام رسیده است.

##### ۶-۲ شاخص‌های برازندگی مدل

با آنکه انواع گوناگون آزمون‌ها که به گونه کلی، شاخص‌های برازندگی<sup>۳</sup> نامیده می‌شوند پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل هستند اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه توافق همگانی وجود

1 . Structural Equation Model (SEM)

2 . Partial Least Squares (PLS) path modeling

3 .Fit Index



ندارد. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شد که این معیار، جی اف<sup>۱</sup> نام دارد. شاخص‌های این معیار کرانی از صفر تا یک را در بر دارند و به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شوند. شاخص‌های مطلق و نسبی، شاخص‌های توصیفی و کیفی هستند بدین معنا که استنباطی مبتنی بر قضاوت در مورد معناداری آماری از ارزش‌های آن‌ها وجود ندارد. مطالعات نشان می‌دهند که ارزش شاخص نیکویی برازش بیشتر از آنکه به مدل بیرونی بستگی داشته باشد به مدل درونی وابسته است. همان‌طور که در جدول برازندگی مدل ملاحظه می‌شود، مقادیر شاخص‌های مدل نمایانگر برازندگی خوب مدل بوده و مدل تحقیق حاضر مورد تأیید قرار می‌گیرد.

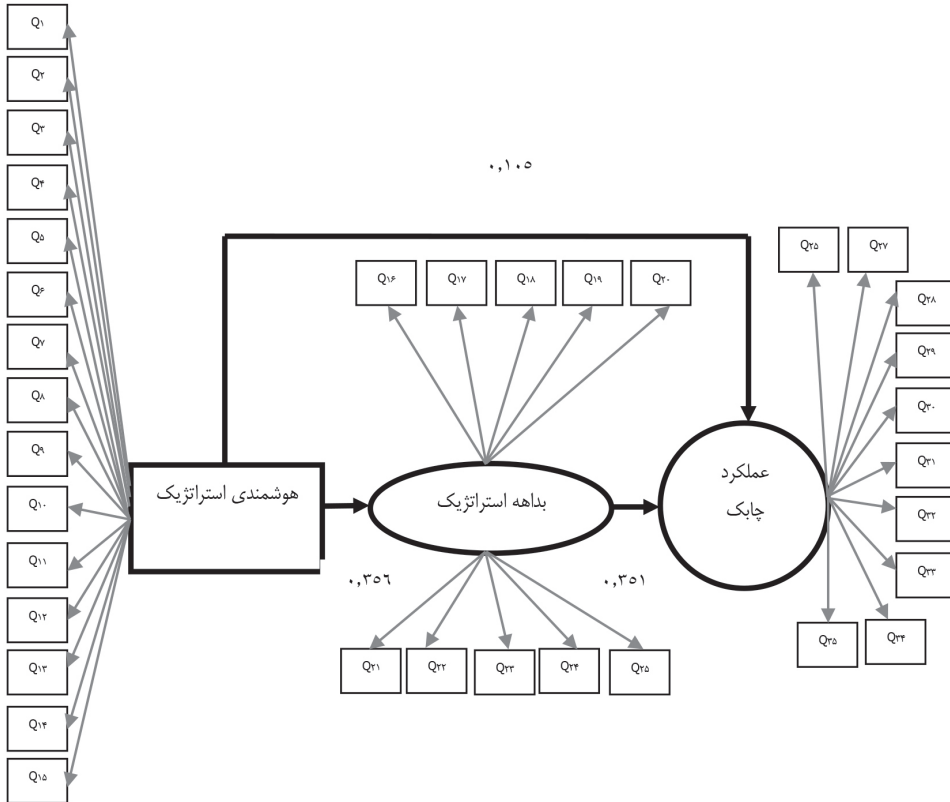
جدول شماره (۵): اطلاعات جمعیت شناختی

درصد	فراوانی	ویژگی جمعیت شناختی	
۸۰	۱۶۰	مرد	جنسیت
۲۰	۴۰	زن	
۳۶	۷۲	۳۰-۲۵	سن
۲۰	۴۰	۴۰-۳۰	
۳۴	۶۸	۵۰-۴۰	
۱۰	۲۰	بالتر از ۵۰	
۴۷	۹۴	لیسانس	سطح تحصیلات
۴۸	۹۶	فوق لیسانس	
۵	۱۰	دکتری	

جدول (۶): شاخص‌های برازندگی مدل

مقدار	شاخص‌های برازندگی مدل
۰/۵۷۴	مطلق
۰/۷۶۵	نسبی
۰/۹۸۷	مدل بیرونی
۰/۷۵۵	مدل درونی

### ۳-۶ تحلیل مسیر



شکل شماره (۲): تحلیل مسیر

### ۴-۶ بررسی فرضیه‌های تحقیق

جدول شماره (۷): بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم

نتیجه	سطح خطا استاندارد	آماره آزمون	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۵/۶۹۸	۰/۳۵۶	هوشمندی استراتژیک ← استراتژی مبتنی بر بداهه
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۶/۳۲۵	۰/۱۰۵	هوشمندی استراتژیک ← عملکرد چابک
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۵/۶۲۵	۰/۳۵۱	استراتژی مبتنی بر بداهه ← عملکرد چابک

در فرضیه اول ضریب مسیر  $0/356$  است و با توجه به سطح خطای استاندارد که برابر  $0/000$  شده است و کمتر از  $0/05$  می باشد می توان اعلام نمود که با احتمال  $95\%$  هوشمندی استراتژیک بر استراتژی مبتنی بر بداهه مؤثر است و فرضیه اول مورد تأیید قرار می گیرد. همچنین مسیر مستقیم تأثیر هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک به ترتیب با ضریب مسیرهای  $0/105$  و  $0/351$  در سطح خطای استاندارد معنادار بوده و با احتمال  $95\%$  می توان بیان نمود که هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک سازمان مؤثر می باشند.

#### جدول شماره (۸): بررسی فرضیه چهارم

نتیجه	ضریب مسیر	از طریق	مسیر غیرمستقیم
تأیید فرضیه	$0/505$	استراتژی مبتنی بر بداهه	هوشمندی استراتژیک ← عملکرد چابک

در فرضیه چهارم نقش واسط استراتژی مبتنی بر بداهه در تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک بررسی شده که برابر است با حاصل ضرب اثر مستقیم هوشمندی استراتژیک بر استراتژی مبتنی بر بداهه در اثر استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک:

$$0/356 * 0/351 = 0/124$$

با توجه به نتایج به دست آمده مشاهده می شود که تأثیر هوشمندی استراتژیک به وسیله متغیر میانجی استراتژی مبتنی بر بداهه بر عملکرد چابک بیشتر از تأثیر مستقیم هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک می باشد و بدین صورت نقش واسط استراتژی مبتنی بر بداهه و فرضیه چهارم نیز تأیید می شود.

#### ۷- نتیجه گیری

همان گونه که مشاهده شد به دلیل خلأ تئوریک در زمینه تأثیر هوشمندی استراتژیک بر بداهه سزایی استراتژیک و عملکرد چابک سازمان و عوامل مؤثر بر این اثرگذاری در شرکت های دانش بنیان، این مقاله مدل توسعه یافته ای بدین منظور طراحی و به مرحله آزمون گذارد. یافته های تجربی به طور وسیع از مدل تئوریک پژوهش حاضر حمایت می کنند و علاوه بر تأیید اثرگذاری هوشمندی استراتژیک بر استراتژی سازی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک سازمان، نقش واسط استراتژی مبتنی بر بداهه در

تأثیر گذاری هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک سازمان نیز تأیید شد. در تبیین نهایی مدل و بیان چرایی نتایج به دست آمده، می‌بایست عنوان نمود که هوشمندی استراتژیک سبب کشف فرصت به منظور عملکرد چابک در محیط می‌شود و از طرف دیگر با فراهم آوردن داده مورد نیاز فرایند خلق استراتژی‌های پدیدار شونده و تکوینی را بهبود می‌بخشد و با اتخاذ تصمیمات استراتژیک سریع بر مبنای داده‌های حاصل از هوشمندی استراتژیک می‌توان به ارتقاء عملکرد چابک سازمان پرداخت و خود را با تلاطم‌های محیطی منطبق نمود و با استفاده از مزایای رقابتی حاصل از آن سازمان را در مسیر رشد و توسعه در محیط پیچیده هدایت کرد. یافته‌های تجربی حاصل از فرضیه اول تأثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی مبتنی بر بداهه را تأیید می‌نماید. در جریان تلاطم‌ها و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود عملکرد ناگزیر به اتخاذ تصمیمات فی‌البداهه و خلق استراتژی و تکوین آن حین عمل هستند. در این شرایط می‌توان اذعان داشت که استراتژی مبتنی بر بداهه یک قابلیت پویا به شمار می‌رود که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند. در این تحقیق مدلی از هوشمندی استراتژیک به صورت هوشمندی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ارائه شد. هوشمندی برون‌سازمانی به بصیرت سازمان در شناسایی الگوها و گرایش‌های محیط بیرونی اشاره دارد که از طریق هوشمندی رقابتی و هوش کلان محیطی اندازه‌گیری می‌شود. هوش برون‌سازمانی منجر به شناخت تغییرات سریع محیطی شده که به نوبه خود سبب ارتقاء سرعت عکس‌العمل در تطابق با محیط و ارتقاء سرعت استراتژی مبتنی بر بداهه می‌شود. هوش درون‌سازمانی از طریق هوشمندی اطلاعاتی درون‌سازمانی، هوشمندی فرایندهای سازمانی و هوشمندی منابع سازمانی سنجیده می‌شود. هوش درونی سازمانی از طریق تشویق مشارکت کارکنان به تولید و انتقال دانش در درون سازمان کمک می‌نماید. با تسریع روند تولید دانش ضمنی به دانش آشکار و انتقال آن در سطح سازمان، میزان قابلیت سازمان در دسترسی به اطلاعات سریع و مطمئن ارتقاء یافته و از این طریق تصمیمات استراتژیک با سرعت بیشتری اتخاذ می‌شوند. نتایج حاصل از این فرضیه با مطالعات جانسن و همکاران (۲۰۱۳)، زهانگ و همکاران (۲۰۱۲)، بائوم و والی (۲۰۰۳) و آمپرل و بسا (۲۰۰۶) هم‌راستا می‌باشد. فرضیه دوم این تحقیق پاسخ‌گویی یکی از مسائل اصلی این تحقیق بود و تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چابک را تأیید می‌کند. به وسیله هوشمندی استراتژیک اطلاعات دیده‌بانی از محیط داخل و خارج به روش هوشمندانه‌ای جمع‌آوری و پردازش می‌شود، فرایند مدیریت دانش در درون سازمان به حرکت

در می‌آید و ماحصل آن ارتقاء عملکرد خواهد بود که برای سازمان به ارمغان می‌آورد. هوشمندی استراتژیک سبب بهبود چابکی در مقابل تغییرات سریع محیطی می‌شود زیرا محیط به‌طور پیوسته دیده‌بانی شده و منجر به اقدامات تطبیقی سازمان با محیط از طریق تولید محصولات جدید و بهبود مدل‌های کسب مزیت رقابتی می‌شود و در نهایت عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. همان‌گونه که فرضیه سوم مشاهده می‌کنیم، استراتژی مبتنی بر بداهه نیز بر عملکرد چابک سازمان تأثیرگذار می‌باشند. بین استراتژی مبتنی بر بداهه با سرعت پاسخگویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکی فرایندها در محیط پیچیده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سرعت پاسخگویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکی فرایندها سه مؤلفه کلیدی عملکرد در سازمان به شمار می‌روند که استراتژی مبتنی بر بداهه در پیشبرد اهداف عملکردی به آن‌ها کمک می‌کند. به عبارتی، این مؤلفه‌ها توانایی سازمان را در شناسایی تغییرات واکنش سریع به آن‌ها و بازگشت به حالت مطلوب سازمان بعد از واکنش به تغییرات بالا می‌برند. تغییرات مداوم محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر به حرکت در مسیر انعطاف‌پذیری نموده است. انعطاف‌پذیری به توانایی سازمان برای سازگاری و انطباق با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی اطلاق می‌شود و نیازمند توانایی لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط هست که تأثیر بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. یافته‌های این بخش در راستای پژوهش‌های زهیر و اوزساکهین (۲۰۰۸) و جانسن و همکاران (۲۰۱۳) قرار دارد. در نهایت ما در این پژوهش این فرضیه را تأیید رساندیم که هوشمندی استراتژیک می‌تواند از طریق ارتقاء استراتژی مبتنی بر بداهه منجر به ارتقاء عملکرد چابک سازمان گردد. یافته‌های حاصل از این پژوهش بر لزوم هوشمند سازی سازمان‌های امروزی که در محیط پیچیده در حال فعالیت می‌باشند، تأکید می‌نماید. ابزار هوشمندی استراتژیک می‌تواند به‌عنوان ابزاری در خدمت استراتژی سازی و کنترل سازمان‌ها قرار گیرد تا به‌وسیله آن به‌طور پیوسته، مفروضات استراتژیک سازمان بازبینی و ارزیابی شود و براساس داده‌های حاصل از ناپیوستگی‌های محیطی، تصمیمات استراتژیک سریع اتخاذ شود و از این طریق با عملکردی چابک در فضای رقابتی و محیطی پرتلاطم، سازمان به مسیر رشد و توسعه خود ادامه دهد.

## منابع

- مظلومی، نادر؛ هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۳). تبیین نقش هوشمندی راهبردی بر عملکرد نوآورانه: با تأکید بر نقش میانجی سرعت تصمیمات استراتژیک، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۰: ۱۲۹-۱۴۸.
- هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۳). تبیین نقش سرمایه اجتماعی و انتقال دانش در یادگیری سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۱(۴)، ۱۶۱-۱۸۲.
- April K and Bessa J. (2006). A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational, *Problems and Perspectives in Management*, 4(2): 86-99.
- Baum, J.R. and Wally, S. (2003), Strategic decisions speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24(11):154-172.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42: 1-34
- Cavalcanti E P. (2005). The Relationship between Business Intelligence and Business Success, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1): 6-15.
- Chou D C, Tripuramallu H B, and Chou A Y. (2005). BI and ERP integration, *Information Management & Computer Security*, 13(5): 340-349.
- Cunha, M.P. and Cunha, J.V. (2006). Towards a Complexity Theory of Strategy. *Management Decision*, Vol. 44, No. 7, 839-850.
- Dooley, K., (2004). *Complexity Science Models of Organizational Change. Handbook of Organizational Change and Development*. S. Poole and A. Van De Van (Eds), Oxford University Press. 354- 373.
- Evgeniou T. and Cartwright P. (2005). Barriers to information Management, *European Management Journal*, 23(3): 293-299.
- Falletta S. (2008). Hr Intelligence Advancing People Research and Analytics, *IHRIM Journal*, XII (3): 21-31.
- Fleisher C.S and Bensoussan B E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Press.
- Jansen, Rob J.G., Curseu, Petru L., Vermeulen, Patrick A.M., Geurts, Jac L.A., Gibcus, Petra. (2013). Information processing and strategic decision-making in small

- and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness, *International Small Business Journal*, 31(2): 192-216.
- Johannesson J and Palona I. (2010). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments, *International Journal of Management*, 27: 448- 459.
  - Michaeli R., Simon L, (2008), An illustration of Bayes, theorem and its use as a decision making aid for competitive intelligence and marketing analysts, *European Journal of Marketing*, 42(7/8): 804-813.
  - Packard, T. (2010). Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organization, *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 39(6): 971-990.
  - Pamela, Johns., Consulting, Latitude. (2010), Competitive intelligence in service marketing a new approach with practical application, *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5): 551-570.
  - Rouach D and Santi P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, 19: 552-559.
  - Sabrina., B, Laïd., B, and Jean-Luc., M. (2012). Towards an Information Intelligence and knowledge Management Process in the Context of Information Technologies, *Journal of Organizational Knowledge Management*, 1: 1-9.
  - Stacey, R. (2011). Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. Harlow. England: *Pearson Education, Ltd.*
  - Weick, K.E., (2001). Gapping the relevance bridge: Fashions meet fundamentals in management research. *British journal of management*, 12(s1).
  - Yulia, Aspinall. (2011). Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: The key elements, *Business Information Review*, 28(2): 101-104.
  - Zehir, Cemal, Ozsahin, Mehtap. (2008). a field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms, *Management Decision*, 46(5): 709-724.