

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.499895.2106



Investigating the effect of strategic thinking on organizational dynamics of Iranian oil and gas companies with organizational agility

Rahim Zare, Assistant Professor, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
Alireza Rostaminia, M.A graduated, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
Rouzbeh Darvishi*, M.A graduated, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 14 January 2025
Revised: 17 March 2025
Accepted: 10 May 2025

Keywords

strategic thinking,
organizational dynamics,
organizational agility,
Iranian oil and gas
companies

Corresponding Author Email:
r_darvishi@alumni.mail.atu.ac.ir

ABSTRACT

This study was conducted due to the importance of the oil and gas industry in the Iranian economy and the need for this industry to be flexible in the face of rapid environmental changes. Therefore, the main objective of the present study is to investigate the effect of strategic thinking on the organizational dynamics of Iranian oil and gas companies, considering the mediating role of organizational agility. This study is applied in terms of its purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population included all board members of 38 manufacturing, service, and other companies active in the oil and gas sector in the country, totaling 191 people. Using the Morgan formula and random sampling method, 115 people were selected as a sample. Data were collected through standard questionnaires and analyzed using statistical methods such as structural equation modeling (SEM) and SPSS and PLS software. The results of the study showed that strategic thinking has a positive and significant effect on organizational dynamics. Also, strategic thinking has had a significant impact on organizational agility, and organizational agility has also directly affected organizational dynamics. In addition, organizational agility has played a significant mediating role in the relationship between strategic thinking and organizational dynamics. The research findings indicate that strategic thinking, by improving organizational agility, improves organizational dynamics in Iranian oil and gas companies. Accordingly, managers of these companies can enhance their organization's ability to cope with environmental changes and gain competitive advantages by strengthening their strategic thinking capabilities and increasing the level of organizational agility.

How to cite this article:

Zare R., Rostaminia, A., & Darvishi, R. (2025). Investigating the effect of strategic thinking on organizational dynamics of Iranian oil and gas companies with organizational agility, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 1-22. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.499895.2106>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The contemporary business landscape, particularly within organizational contexts, is characterized by rapid and complex changes affecting all dimensions of operations—from internal processes to external environmental factors. In such conditions, organizations require high levels of flexibility and adaptability to survive and maintain competitiveness. This necessity is especially critical in Iran's oil and gas industry, which plays a vital role in the national economy while facing international sanctions and turbulent market dynamics. Companies in this sector must continuously enhance their strategic decision-making processes and adaptive capabilities to improve performance under competitive pressures. A key factor enabling organizations to respond effectively to environmental changes is the development of dynamic capabilities. These capabilities empower firms to integrate, transform, and update internal and external competencies in alignment with shifting conditions. Dynamic capabilities facilitate continuous redesign and improvement of resources, helping organizations maintain effectiveness in volatile environments. Strategic thinking represents a profound insight into current realities and timely exploitation of opportunities. It enables managers to accurately interpret market conditions, devise innovative solutions, and respond adeptly to changes. This cognitive approach accelerates organizational learning and fosters creativity in value creation. Historically rooted in military strategy, strategic thinking provides a shared framework for analyzing strategic issues. In modern organizations, it complements traditional strategic planning by emphasizing adaptability and future orientation. Organizational agility, as a dynamic capability, allows firms to reconfigure resources swiftly. It balances cost, time, quality, and scope while prioritizing speed and innovation. Agility also facilitates internationalization by converting explicit knowledge into experiential learning, enabling firms to identify optimal market positions rapidly.

Methodology

This applied research adopts a descriptive-survey methodology to examine the effect of strategic thinking on organizational dynamism, with organizational agility as a mediator. The study population comprises board members of 38 Iranian oil and gas companies (191 individuals), with a sample of 115 respondents selected randomly. Data collection utilized standardized questionnaires: a 21-item strategic thinking scale (Liedtka, 1998), 18-item organizational agility scale (Zhang & Sharifi, 2000), and 7-item organizational dynamism scale (Jalali, 2021). All instruments employed 5-point Likert scales. Reliability was confirmed via Cronbach's alpha, while confirmatory factor analysis in SmartPLS verified construct validity. Due to non-normal data distribution, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used for hypothesis testing.

Results and Discussion

The findings of this study demonstrate that strategic thinking has a significant positive impact on organizational dynamism in Iranian oil companies. This indicates that managers who employ strategic thinking are better able to align organizational resources with environmental changes and develop new capabilities to address challenges. Furthermore, the results confirm that strategic thinking also indirectly influences organizational dynamism through enhancing organizational agility. In other words, organizational agility serves as a key mechanism that improves an organization's ability to respond quickly to changes, thereby strengthening organizational dynamism. These results align with previous studies that have identified strategic thinking and organizational agility as critical success factors in dynamic and competitive environments. However, by focusing on Iran's oil and gas industry - which faces sanctions and environmental instability - this research provides deeper insights into these relationships. The study particularly shows that even in challenging conditions, organizations can develop



the necessary dynamism for survival and growth by cultivating strategic thinking and enhancing agility. A notable aspect of this research is its emphasis on organizational agility as a mediating variable. This finding suggests that strategic thinking alone is insufficient for achieving organizational dynamism; organizations must also be able to implement this thinking through operational mechanisms like agility. Essentially, organizational agility serves as the bridge that translates strategic thinking into tangible actions and organizational outcomes. The study also reveals that the relationship between strategic thinking and organizational dynamism is not linear but rather mediated through multiple dimensions of agility. This complex interplay highlights the need for organizations to develop comprehensive strategies that address both cognitive (strategic thinking) and operational (agility) aspects simultaneously. The Iranian oil and gas industry's unique challenges, including international sanctions and market volatility, make this integrated approach particularly relevant. In practice, these findings suggest that oil and gas companies should focus on developing strategic thinking capabilities at all managerial levels while simultaneously investing in agile infrastructure and processes. The research indicates that organizations that successfully balance these elements are better positioned to navigate uncertainty and maintain competitiveness in turbulent markets.

Conclusion

This study establishes that strategic thinking drives organizational dynamism both directly and through agility in high-risk industries. For Iranian oil/gas firms, investing in strategic leadership development and agile infrastructure is imperative to mitigate external shocks. Future research should explore cultural moderators and longitudinal capability evolution. Practically, organizations should institutionalize strategic thinking through crisis simulation training and cross-functional team rotations, while policymakers could incentivize digital transformation to bolster agility. Ultimately, in turbulent markets, strategic thinking fuels agility, and agility sustains dynamism—a cyclical imperative for competitive survival.

Keywords: Strategic thinking, Organizational dynamics, Organizational agility, Iranian oil and gas companies



بررسی اثر تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی شرکت‌های نفت و گاز ایران با میانجی چابکی سازمانی

رحیم زارع، استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
علیرضا رستمی‌نیا، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
روزبه درویشی*، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

چکیده

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

واژه‌های کلیدی

تفکر استراتژیک،
پویایی سازمانی،
چابکی سازمانی،
شرکت‌های نفت و گاز ایران

ایمیل نویسنده مسئول

r_darvishi@alumni.mail.atu.ac.ir

این پژوهش به دلیل اهمیت صنعت نفت و گاز در اقتصاد ایران و نیاز این صنعت به انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سریع محیطی انجام شده است. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی شرکت‌های نفت و گاز ایران با در نظر گرفتن نقش میانجی چابکی سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیأت‌مدیره ۳۸ شرکت تولیدی، خدماتی و سایر شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز کشور به تعداد ۱۹۱ نفر بوده است. با استفاده از فرمول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد گردآوری شده و با بهره‌گیری از روش‌های آماری نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای SPSS و PLS مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر پویایی سازمانی دارد. همچنین، تفکر استراتژیک تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی داشته است و چابکی سازمانی نیز به‌طور مستقیم بر پویایی سازمانی اثرگذار بوده است. افزون بر این، چابکی سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین تفکر استراتژیک و پویایی سازمانی ایفا کرده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تفکر استراتژیک از طریق ارتقای چابکی سازمانی، موجب بهبود پویایی سازمانی در شرکت‌های نفت و گاز ایران می‌شود. بر این اساس، مدیران این شرکت‌ها می‌توانند با تقویت قابلیت‌های تفکر استراتژیک و افزایش سطح چابکی سازمانی، توانمندی سازمان خود را در مواجهه با تغییرات محیطی و کسب مزیت‌های رقابتی ارتقا بخشند.

استناد به این مقاله: زارع، رحیم؛ رستمی‌نیا، علیرضا؛ درویشی، روزبه (۱۴۰۴). بررسی اثر تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی شرکت‌های نفت و گاز ایران با میانجی چابکی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۴)، ۲۲-۱.

۱. مقدمه

جهان امروز، به‌ویژه در حوزه‌ی سازمان‌ها، با تغییرات سریع و پیچیده‌ای مواجه است که تمامی ابعاد سازمانی از محیط داخلی تا محیط خارجی، و از عوامل انسانی تا غیرانسانی را تحت تأثیر قرار داده است [۶]. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا و حفظ توان رقابتی خود نیازمند سطح بالایی از انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری هستند. این ضرورت در صنعت نفت و گاز، که نقشی حیاتی در اقتصاد ایران ایفا می‌کند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است [۳۲]. با توجه به تحریم‌های بین‌المللی و دگرگونی‌های پرشتاب در محیط کسب‌وکار، شرکت‌های فعال در این صنعت ناگزیرند با بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک و ارتقای توانایی‌های انطباقی، عملکرد خود را در شرایط پیچیده و رقابتی بهبود بخشند [۲۴]. از این‌رو، سازمان‌ها باید به‌صورت مستمر توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را متناسب با تغییرات محیطی بازنگری و به‌روزرسانی کنند تا تداوم بقا و موفقیت خود را تضمین نمایند [۲۱، ۲]. در این میان، قابلیت‌های پویا، یکی از عوامل کلیدی، نقش مهمی در توانمندسازی سازمان‌ها برای ادغام، ایجاد، تحول و به‌روزرسانی توانمندی‌های داخلی و خارجی در مواجهه با تغییرات محیطی ایفا می‌کنند [۱۷]. این قابلیت‌ها با فراهم‌سازی زمینه‌ای برای بازرگانی و بهبود مستمر منابع و شایستگی‌ها، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا اثربخشی خود را در محیط‌های پویا و رقابتی حفظ نمایند. در حال حاضر، توجه به قابلیت‌های پویا از دو منظر حائز اهمیت است: نخست، به‌دلیل کندی و لختی موجود در فرآیندهای سازمانی و دوم، ناشی از بی‌توجهی به توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها. کندی فرآیندهای سازمانی عمدتاً از تکرار دانش و تجربیات منسوخ، یا توهم در مؤلفه‌های موفقیت کنونی و ناتوانی در کنار گذاشتن رویه‌های ناکارآمد ناشی می‌شود [۴۶].

توجه به قابلیت‌های پویای سازمانی در مدیریت دارایی‌ها و فرآیندها، به‌ویژه در آن دسته از زنجیره‌های تأمین ضرورت بنیادین محسوب می‌شود که در مواجهه با نااطمینانی به‌دنبال کسب مزیت رقابتی هستند، البته از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه صنعتی بلندمدت به‌شمار می‌آید [۱۴]. شوین، شون‌فیلر و تیس^۱ (۲۰۱۴) ارتقای عملکرد رقابتی شرکت‌های بالادستی صنعت نفت و گاز را در محیط‌های پرتلاطم و آشوب‌زده امری ضروری دانسته‌اند. آنان به حوزه‌هایی چون: توانمندی‌های زنجیره تأمین در زمینه‌های نوین و دانش‌بنیان در تولید و توزیع، توانایی‌های مدیریتی اکوسیستم تجاری در صنایع بالادستی نفت و گاز، و همچنین مهارت در مدیریت بهداشت، ایمنی و ملاحظات زیست‌محیطی در شرکت‌های منطقه‌ای و چندملیتی از طریق اکوسیستم تجاری، به‌عنوان شاخه‌های اصلی پویایی در این صنعت اشاره کرده‌اند [۳۹]. با توجه به نقشی که قابلیت‌های پویا در موفقیت شرکت‌های صادرات‌محور ایفا می‌کنند، شناسایی این قابلیت‌ها و بررسی عوامل مؤثر بر آن‌ها امری ضروری است تا امکان برنامه‌ریزی هدفمند برای توسعه آن‌ها فراهم شود. پیش‌تر، بر اساس نگرش رایج، تصور می‌شد دانشی که به‌مرور از طریق تجربه حضور در رویدادهای بین‌المللی حاصل می‌شود، می‌تواند بستر توسعه قابلیت‌های پویا را فراهم آورد.

با این حال، بررسی عملکرد سازمان‌های گوناگون، از جمله شرکت‌های بین‌المللی نفتی که از راهبرد ورود سریع به بازارهای جهانی بهره می‌برند و همچنین ظهور شرکت‌های کوچک جهانی، توجه پژوهشگران را به اهمیت نقش شبکه‌ها و بنیان‌گذاری تفکر استراتژیک در تعاملات و رویدادهای بین‌المللی جلب کرده است [۴۴].

تفکر استراتژیک در واقع نوعی بصیرت و درک عمیق از وضعیت موجود و بهره‌برداری به‌موقع از فرصت‌هاست. این نوع تفکر به مدیران کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار را به‌درستی درک کرده و با خلق راهکارهای نوآورانه و ارزش‌آفرین، پاسخ مناسبی به شرایط متغیر بدهند. تفکر استراتژیک موجب یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار شده و بستری برای خلاقیت در جهت خلق ارزش‌های جدید فراهم می‌آورد. در واقع، این رویکرد، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به رقبا ایجاد می‌کند و همین امر، زمینه‌ساز تدوین استراتژی‌های نوآورانه و مزیت‌آفرین می‌شود [۲۱]. تفکر استراتژیک یک جریان فکری است که احتمالاً از قرن‌ها پیش در ساختارهای نظامی گسترش یافته است؛ سازمان‌های نظامی دریافته‌اند که این نوع تفکر آن‌ها را قادر می‌سازد تا بر مسائل اساسی تمرکز کرده و چارچوبی مشترک برای تحلیل و بررسی مسائل

¹ Shuen, Feiler, & Teece

استراتژیک فراهم آورند. این تعریف بر ابزارها و سازوکارهایی تمرکز دارد که تحقق تفکر استراتژیک را ممکن می‌سازند [۲۳]. در این راستا، چابکی سازمانی در نقش قابلیت پویا، نقش کلیدی در تحقق اهداف استراتژیک ایفا می‌کند. چابکی سازمانی، توانایی سازمان برای پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، بازطراحی فرآیندها و منابع، و ایجاد هماهنگی بین اجزای سازمانی است [۴۶]. این قابلیت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های ناپایدار و رقابتی، به سرعت عمل کرده و موقعیت‌های جدید را به نفع خود تغییر دهند. چابکی سازمانی نه تنها به بهبود عملکرد عملیاتی کمک می‌کند، بلکه از طریق تسریع فرآیندهای بین‌المللی‌سازی و افزایش رقابت‌پذیری، نقش میانجی مهمی در ارتباط بین تفکر استراتژیک و پویایی سازمانی ایفا می‌کند [۲۶].

لذا با توجه به تغییرات حاکم بر بازارهای بین‌المللی نفت و گاز و تحریم‌های ظالمانه علیه جمهوری اسلامی ایران و همچنین ساختار حاکم بر هیأت‌های مدیره شرکت‌ها و پالایشگاه‌های نفتی ایران، این‌گونه احساس می‌شود که می‌بایست، به بررسی این امر پرداخت که بین تفکر استراتژیک و پویایی سازمانی در شرکت‌های نفت و گاز ایران چه ارتباطی وجود دارد؟ همچنین با توجه به اهمیت زمان‌بندی صحیح در اجرای تغییرات در استراتژی سازمان‌ها و همچنین اجرای صحیح تغییرات (کارایی و بهره‌وری) این پژوهش به دنبال سنجش نقش میانجی چابکی سازمانی در ارتباط بین پویایی سازمانی و تفکر استراتژیک شرکت‌های نفت و گاز جمهوری اسلامی ایران است.

۲. مبانی نظری

تفکر استراتژیک. این مفهوم اغلب به جای جنبه‌هایی همچون جهت‌گیری و هدایت سازمانی، در مفاهیمی نظیر استراتژی، مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به کار گرفته می‌شود [۱۸]. پیشینه استراتژی نشان می‌دهد که سیر تحول این حوزه، از تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت مدیریت استراتژیک، و سپس به تفکر استراتژیک، بازتاب‌دهنده تغییرات اقتصادی، فناورانه و اجتماعی است که از زمان شکل‌گیری رشته استراتژی در اواسط دهه ۱۹۵۰ رخ داده است [۳۵]. با وجود آنکه برخی محققان در تمایز بین این مفاهیم صراحت دارند [۲۵، ۳۱]، برخی دیگر این واژگان را مفاهیمی به هم پیوسته و درهم‌تنیده می‌دانند که در عمل به طور هم‌زمان به کار گرفته می‌شوند [۲۸، ۴۷].

یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که در رابطه با تفکر استراتژیک مطرح می‌شود، این است که آیا اساساً این نوع تفکر ذاتی و از پیش تعیین شده است یا می‌توان آن را توسعه داد. با توجه به اینکه این قابلیت نوعی فعالیت شناختی فردی است، پاسخ به این سؤال را باید در حوزه علوم شناختی جست‌وجو کرد [۲۰]. علوم شناختی، دانش مطالعه علمی ذهن است. منظور از ذهن، مجموعه‌ای از فرآیندهای هوشمندانه و آگاهانه مانند تفکر، ادراک، حافظه، احساس، استدلال، و همچنین روندهای ناخودآگاه شناختی است. در سطح سازمانی، ادبیات شناختی بر بررسی اهداف مدیران، نحوه تصمیم‌گیری آن‌ها، و چگونگی بهره‌گیری از چارچوب‌های شناختی برای پشتیبانی از فرآیندهای تصمیم‌گیری متمرکز است. چالش پیش‌روی رهبران سازمانی، شناسایی شیوه‌هایی است که طی آن‌ها اطلاعات استراتژیک پردازش و استفاده می‌شوند. به ویژه، درک دقیق چگونگی نقش شناخت در توسعه استراتژی و شناسایی متغیرهایی است که بر اثرگذاری مثبت یا منفی پردازش اطلاعات انسانی بر فرآیندهای تدوین استراتژی و در نهایت عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند [۴۳، ۳۴].

در پاسخ به این پرسش، علوم شناختی دو دیدگاه عمده را مطرح می‌کند. نخست، دیدگاه «ذاتی بودن» تفکر استراتژیک که بر محدودیت‌های ظرفیت شناختی افراد تأکید دارد. طرفداران این دیدگاه استدلال می‌کنند که باید مسئولیت‌های افراد با سطح این توانایی‌ها تطبیق داده شود و افراد در مشاغل متناسب با ظرفیت شناختی‌شان به کار گرفته شوند. ژاک و کلمنت^۲ (۱۹۹۱) معتقدند فرد نمی‌تواند نقش رهبری را ایفا کند، مگر آنکه از قابلیت لازم برای انجام فعالیت‌هایی متناسب با سطح پیچیدگی آن نقش برخوردار باشد [۱۰]. آن‌ها توانایی

² Jaques & Clement

شناختی را عامل اصلی تعیین کننده شایستگی رهبری دانسته و باور دارند که قدرت شناختی در الگوهای قابل پیش بینی، همزمان با بلوغ در طول زندگی افزایش می یابد. به زعم آن ها، افراد از لایه های مختلف پردازش شناختی عبور می کنند تا به بالاترین سطح توانایی خود دست یابند. با این حال، این فرآیند به طور طبیعی رخ نمی دهد و نیازمند آموزش و تجربه برای دستیابی به سطح بهینه عملکرد است [۱۸]. بنابراین، این دیدگاه تفکر استراتژیک را مهارتی می داند که تنها در طول زمان و با بلوغ و تجربه زندگی قابل توسعه است.

در مقابل، دیدگاه دوم یعنی «کتسابی بودن»^۳ تفکر استراتژیک، که از یافته های پژوهش های اخیر نشأت گرفته و جایگزین دیدگاه ذاتی بودن توانایی های شناختی شده است، بر این باور است که تخصص، حاصل دانشی است که از طریق تمرین و تجربه به دست می آید [۳۴]. این رویکرد معتقد است که توانایی های شناختی قابل آموزش اند و توسعه آن ها، فرآیندی تدریجی در جهت کسب و تقویت مجموعه ای از مهارت ها است که برای دستیابی به تسلط بالا در یک یا چند حوزه عملکردی ضروری اند. تفکر استراتژیک در گذشته، مفهومی خلاق، گسسته و آینده نگر با ماهیتی تجربی تلقی می شد که در تضاد با مفاهیم سنتی برنامه ریزی استراتژیک قرار داشت. اما با بازتعریف این مفهوم از دیدگاه جامع نگر، تفکر استراتژیک به رویکردی هدف محور، مبتنی بر فرضیه و واکنش پذیر به موقع بدل شده است؛ رویکردی که با بهره گیری هوشمندانه از فرصت ها، قابلیت ادغام مؤثر با فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را داراست [۲۵].

عناصر اصلی تفکر استراتژیک عبارتند از:

۱. **درک شایستگی.** شایستگی های استراتژیک قوی با عملکرد مطلوب سازمانی مرتبط اند. با این حال، در ادبیات نظری، همچنان درباره ماهیت دقیق این شایستگی ها اتفاق نظر وجود ندارد. استراتژیست ها اغلب افرادی ممتاز شناخته می شوند که نقش هایی چون تدوین دستورالعمل ها، اتخاذ تصمیمات کلیدی و ترغیب پیروانشان را بر عهده دارند [۲۵].

۲. **شناخت مدیریتی.** شناخت مدیریتی به ظرفیت و تمایل مدیران برای توجه به جزئیات تحلیلی اشاره دارد. این مفهوم بیانگر توانایی پردازش اطلاعات پیچیده و تفکر تحلیلی است. در عمل، انتقال از یک استراتژی پردازش به دیگری (از تجربه گذشته به شرایط کنونی) دشوار است؛ چراکه تفاوت های فردی در شیوه گردآوری، سازمان دهی، پردازش و ارزیابی اطلاعات نقش مؤثری دارند. افراد از سبک های متفاوتی برای پردازش اطلاعات استفاده می کنند. استراتژی ها در سازمان ها به واسطه تصمیم گیری استراتژیست ها شکل می گیرند که این تصمیم گیری ها نیز تحت تأثیر عوامل اجتماعی، منطقه ای، محیطی و سازمانی قرار دارند. چنانچه انتخاب رویکرد بسته به شرایط فردی استراتژیست ها صورت گیرد، نشان دهنده آن است که تفکر استراتژیک، فرآیندی ذهنی، فردی و تعمدی است [۳۱].

۳. **ارزش های فردی و سازمانی:** یکی از مفاهیم بنیادینی که در نظریه های مدیریتی برجسته شده، تأثیرپذیری تصمیمات از باورها و ارزش های شخصی است. این تصمیمات اغلب از طریق فیلتر نگرش ها، باورها و ارزش ها پالایش می شوند؛ تصمیم گیری های ضعیف زمانی رخ می دهد که این پالایش با ادراکات و ارزش های فردی در تضاد باشد که نتیجه آن ارزیابی نادرست خواهد بود [۴۶]. سازمان ها می توانند داده ها را از طریق روش های رسمی و غیررسمی مانند نظرسنجی های مشتریان، تحقیقات بازار، پایش رقبا، مشارکت در کنفرانس ها و رصد تغییرات قانونی گردآوری کنند. هوشمندی بازار و سرمایه گذاری در زیرساخت های فناوری اطلاعات نیز می تواند توانایی سازمان در پایش و پاسخگویی به محیط را ارتقا دهد [۴].

چابکی سازمانی. در مورد مفهوم چابکی سازمانی دیدگاه ها و اختلاف نظرهای متعددی وجود دارد. برخی پژوهشگران، چابکی سازمانی را فلسفه مدیریتی، رویکرد تولید، قابلیت عملکردی، قابلیت استراتژیک، قابلیت پویا، استراتژی مدیریت یا ویژگی خاص یک سیستم در نظر

³ The Acquirable View

می‌گیرند. دیدگاهی که چابکی را به‌مثابه یک رویکرد تولید^۴ می‌نگرد، که بر مبانی فلسفه، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی تأکید دارد؛ با این حال، چنین نگاهی می‌تواند منجر به سردرگمی و دشواری در تفکیک میان مفاهیم مشابه شود. در مقابل، بررسی چابکی سازمانی به‌عنوان یک قابلیت، امکان تعریف دقیق‌تر آن و تمایز آن از سایر روش‌ها و رویکردها را فراهم می‌سازد. در سال‌های اخیر، در ادبیات پژوهشی، چابکی سازمانی عمدتاً به‌عنوان قابلیت پویا مطرح شده است [۴۵].

چابکی، یک قابلیت حیاتی در محیط رقابتی و پویای امروز به شمار می‌آید که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد از طریق پیگیری مجدد منابع، به‌سرعت نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند. قابلیت‌های پویا با قابلیت‌های پایه تفاوت دارند؛ زیرا فراتر از اجرای وظایف روزمره، به پیگیری مجدد و یکپارچه‌سازی منابع برای پاسخ به تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات می‌پردازند. چابکی، به‌عنوان یکی از قابلیت‌های پویا، از طریق توسعه روال‌های کاری و بهره‌گیری از قابلیت‌های پویای سطح پایین‌تر شکل می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که فرآیندهایی نظیر همسویی، بهبود مستمر و بازپیگیری منابع و توانمندی‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد [۵۰]. چابکی سازمانی، بر تعادل میان ابعادی چون هزینه، زمان، کیفیت و دامنه تأکید دارد. دو ویژگی کلیدی چابکی عبارت‌اند از سرعت و نوآوری؛ سرعت برای پاسخ‌گویی و اجرای سریع اقدامات حیاتی است، در حالی که نوآوری به کیفیت واکنش‌ها و تصمیمات اشاره دارد [۵۱]. همچنین، چابکی سازمانی نقش مهمی در تسریع بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها ایفا می‌کند؛ زیرا با تسهیل تبدیل دانش صریح به دانش تجربی، امکان اعتمادسازی در بازارهای جدید را فراهم کرده و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مکان‌های بهینه را به‌سرعت شناسایی کرده و مزیت رقابتی کسب کنند [۲۷].

علاوه بر این، چابکی سازمانی با مدیریت استراتژیک پیوند نزدیکی دارد؛ زیرا به توسعه قابلیت‌های پویا یاری رسانده و چارچوبی را برای پیاده‌سازی مدیریت چابک در اختیار سازمان قرار می‌دهد [۴۱]. هدف نهایی چابکی سازمانی، افزایش رقابت‌پذیری سازمان به‌منظور حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی است. این هدف از طریق تولید سریع و اثربخش محصولات با کیفیت بالا، کاهش هزینه‌ها، ارتقای رضایت مشتریان و کارکنان، تسریع در معرفی محصولات جدید و حذف فرآیندهای فاقد ارزش افزوده تحقق می‌یابد. از دیگر اهداف چابکی سازمانی می‌توان به افزایش عملکرد، سودآوری، سهم بازار و دستیابی به اهداف زیست‌محیطی اشاره کرد.

یزدان‌پناه و شفیعی نیک‌آبادی (۱۴۰۱)، چهار بُعد کلیدی برای چابکی سازمانی پیشنهاد کرده‌اند که عبارت‌اند از: چابکی مشتری، چابکی مشارکت، چابکی سرمایه‌گذاری بازار، و چابکی عملیاتی و اصلاح عملیاتی.

۱. **چابکی مشتری**، به توانایی شرکت در همکاری با مشتریان به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه اشاره دارد. این بعد، عامل مهمی در تعیین توانمندی سازمان برای درک سریع نیازهای مشتریان و واکنش به فرصت‌ها و اقدامات رقابتی مرتبط با آن‌ها محسوب می‌شود [۴۸].

۲. **چابکی مشارکت**، به ظرفیت شرکت در بازطراحی سریع شبکه‌ای از ذی‌نفعان شامل تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات، به‌منظور نفوذ در بازار فعلی یا خلق فرصت‌های جدید در بازار اشاره دارد [۷]. این بعد، انعطاف‌پذیری سازمان در تنظیم ساختار همکاری‌ها را برجسته می‌کند.

۳. **چابکی سرمایه‌گذاری بازار**، توانایی شرکت در پاسخ به‌موقع به نیازهای بازار هدف را در بر می‌گیرد. این توانمندی از طریق پایش مداوم محیط کسب‌وکار، تحلیل عدم‌اطمینان‌های محیطی و شناسایی فرصت‌های راهبردی، توسعه می‌یابد. شرکت‌هایی با چابکی سرمایه‌گذاری بالا می‌توانند از اطلاعات و دانش بازار، برای یافتن موقعیت‌های بهتر در بازارهای هدف استفاده کرده و نسبت به تغییرات در بازارهای بین‌المللی، واکنش مؤثرتری داشته باشند [۱۵].

⁴ Manufacturing paradigm

۴. **چابکی عملیاتی و اصلاح عملیاتی**، به توانایی شرکت در بازطراحی سریع فرآیندهای موجود یا توسعه فرآیندهای جدید، به منظور انطباق با شرایط متغیر بازار اشاره دارد. سازمانی با سطح بالای چابکی عملیاتی، معمولاً دارای ساختار درونی چندبخشی و منعطف است و می‌تواند با طراحی یا بازطراحی سریع فرآیندها، تولید محصولات یا خدمات جدید را تسهیل کند [۷]

این بازطراحی‌ها بدون دانش جدید درباره مشتریان، رقبا و محیط‌های کسب‌وکار امکان‌پذیر نیست. چنین دانشی بستری برای شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه به‌ویژه در حوزه نوآوری اکتشافی فراهم می‌سازد. در سوی دیگر، برای نوآوری بهره‌بردارانه نیز، دانش موجود به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌های مطلوب را شناسایی و اولویت‌بندی کند [۴۱]. در حالی که دانش به‌همراه چشم‌اندازهای راهبردی، منبعی حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود، این قابلیت مدیریت دانش است که امکان پویای فعالانه محیط و پاسخ سریع به اقدامات رقبا را فراهم می‌سازد [۹]

از این رو، پیش‌بینی می‌شود سازمان‌هایی که در حوزه مدیریت دانش توانمندترند، در هماهنگ‌سازی نوآوری‌های بهره‌بردارانه و اکتشافی نیز عملکرد مؤثرتری داشته باشند [۳۸]

پویایی سازمانی. در گذشته، ساختارهای سنتی تیلوریسم که مبتنی بر سلسله‌مراتب، تخصص‌گرایی و کنترل متمرکز بودند، به‌عنوان راهکارهای مؤثر مدیریتی شناخته می‌شدند. با این حال، در محیط پویا، پیچیده و رقابتی کنونی، این ساختارها دیگر کارآمد نیستند. بسیاری از پژوهشگران از حوزه‌های مختلف علمی گرد هم آمده‌اند تا راهکارهایی برای پاسخ‌گویی به این فشارهای فزاینده بیابند. بر اساس دیدگاه این اندیشمندان، نیاز به پویایی سازمانی بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود [۱۳]. پویایی سازمانی به‌عنوان رویکردی اساسی برای مدیریت عدم قطعیت‌ها و ناپایداری‌های محیطی شناخته می‌شود و در چارچوب قابلیت‌های پویا، توانایی سازمان برای واکنش فعال و هدفمند به تغییرات سریع محیط رقابتی را توصیف می‌کند. این پویایی می‌تواند زمینه‌ساز مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها باشد [۳۷]. در همین راستا، وانگ و احمد^۵ (۲۰۰۷) پویایی سازمانی را به‌عنوان یک جهت‌گیری رفتاری پایدار تعریف کرده‌اند که سازمان از طریق آن می‌تواند منابع و قابلیت‌های خود را یکپارچه‌سازی، بازآرایی، تجدید و بازسازی کند و به‌ویژه، قابلیت‌های مرکزی خود را در واکنش به تحولات محیطی بهبود و نوسازی نماید؛ امری که در نهایت به دستیابی به برتری رقابتی پایدار منجر می‌شود [۴۶]. در سازمان‌های پویا، همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمانی بیشتر مشاهده می‌شود و همین امر، ظرفیت آن‌ها را برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان نسبت به سازمان‌های ایستا افزایش می‌دهد [۳]. برخورداری از پویایی سازمانی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نه تنها چالش‌های کوتاه‌مدت را به موفقیت‌های بلندمدت تبدیل کنند، بلکه از طریق تأمین سریع و به‌موقع نیازهای مشتریان، ارزش ادراک‌شده از محصولات و خدمات خود را نزد ذی‌نفعان افزایش دهند [۱۵]. در واقع، پویایی سازمانی نقش بسزایی در ارتقای توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات باکیفیت دارد و بدین ترتیب، به‌عنوان عاملی کلیدی در اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود [۴۰]. از سوی دیگر، پویایی سازمانی تنها محدود به فرآیندهای درونی یا عملکردهای رسمی سازمان نیست؛ بلکه با عوامل مؤثر بر تعاملات و ارتباطات میان اعضای سازمان، همچنین نیروهای فیزیکی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر محیط نیز در ارتباط تنگاتنگ است [۴۰].

پیشینه تحقیق

در سال‌های اخیر، پژوهشگران مختلفی به بررسی و ارائه مدل‌هایی برای ارتقای چابکی سازمانی و قابلیت‌های پویا در محیط‌های پیچیده و ناپایدار پرداخته‌اند.

پورکریمی و عزیزی (۱۴۰۳) در پژوهشی با هدف شناسایی و ارائه مدل استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم، با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل ۲۳ سند علمی از میان ۹۳۶ منبع، مدلی شامل ۹ استراتژی کلیدی و ۶۴ زیرمولفه ارائه کردند. این استراتژی‌ها شامل: ریسک‌پذیری، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، آینده‌نگری، ارتباطی و شبکه‌سازی، توانمندسازی سرمایه انسانی، اخلاقی، تحولی، تاب‌آوری

⁵ Wang & Ahmed

و چابکی، و فناوریانه بودند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که این استراتژی‌ها می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا در شرایط عدم قطعیت و تغییرات سریع، انعطاف‌پذیری، سازگاری و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند [۳۶].

اسدی و اسماعیلی (۱۴۰۳) در دو مطالعه جداگانه، به توسعه الگوهای منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی در صنعت نفت پرداختند. در مطالعه اول، مدل توسعه منابع انسانی دوسوتوان طراحی شد که شامل شش مقوله اصلی شامل عوامل علی (سازمانی، محیطی، فردی)، عوامل زمینه‌ای (مدیریتی و ساختاری)، پدیده محوری (آموزش و بازطراحی قابلیت‌ها)، راهبردها، عوامل مداخله‌گر (قانونی، انگیزشی، سازمانی) و پیامدها (بهبود بهره‌وری و قابلیت‌های پویا) بود [۵]. در مطالعه دوم، الگوی قابلیت‌های پویای منابع انسانی با رویکرد چابکی در قالب ۹ مضمون فراگیر، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده، و ۷۵ مضمون پایه استخراج شد. این الگو نشان داد که چابکی رفتاری، ساختاری و رهبری منابع انسانی می‌تواند پاسخ مؤثری به تغییرات محیطی در صنعت نفت ارائه کند.

در سطح بین‌المللی، باشکو و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر چابکی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن بود که تفکر استراتژیک از طریق بهبود توانایی پاسخ‌گویی به محیط، تأثیر مستقیم بر چابکی سازمانی و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد [۹].

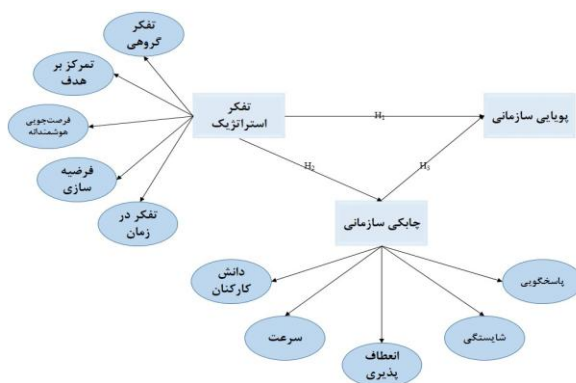
همچنین، تاجدینی و همکاران (۲۰۲۱) در صنعت مهمان‌نوازی نشان دادند که جهت‌گیری کارآفرینانه و شبکه‌های ارتباطی قوی از طریق افزایش چابکی سازمانی، بهبود چشم‌گیری در عملکرد کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. چابکی سازمانی در این مطالعه به‌عنوان عامل میانجی بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد شناسایی شد [۴۰].

در نهایت، افلاکی‌فرد و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که مدیریت دانش نقش میانجی مؤثری در رابطه بین کارآفرینی و چابکی سازمانی دارد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی (مدل بارون و کنی) تأیید کرد که سازمان‌هایی که مدیریت دانش مؤثری دارند، می‌توانند از ظرفیت‌های کارآفرینی خود به‌طور مؤثرتری برای ارتقای چابکی استفاده کنند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، بررسی اثر تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی در شرکت‌های نفت و گاز ایران با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی می‌باشد. از این رو، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی اعضای هیأت مدیره ۳۸ شرکت تولیدی، خدماتی و سایر شرکت‌های نفت و گاز ایران است که بر اساس آخرین اطلاعات استخراج شده، تعداد اعضای هیأت مدیره این شرکت‌ها ۱۹۱ نفر می‌باشد. بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه مورگان در شرایط مشخص بودن حجم جامعه، تعداد حداقل ۱۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از میان تمامی شرکت‌های تابعه نفت و گاز، به‌طور تصادفی ۳ نفر از هر شرکت انتخاب گردیدند و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت. در نهایت، ۱۱۵ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در این پژوهش، پویایی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته، تفکر استراتژیک به‌عنوان متغیر مستقل و چابکی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی معرفی شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از روش‌های میدانی (پرسشنامه و منابع اطلاعاتی دست اول) استفاده شده است. همچنین برای جمع‌آوری مبانی نظری پژوهش، از روش‌های کتابخانه‌ای نظیر مقالات، کتاب‌ها و منابع اینترنتی بهره گرفته شده است. با توجه به مبانی نظری موجود و مدل مفهومی تحقیق، پرسشنامه‌ای طراحی شد که در اختیار جامعه تحقیق قرار گرفت. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش بود: بخش اول، سؤالات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه فعالیت و ...) و بخش دوم، سؤالات اختصاصی مرتبط با متغیرهای تحقیق. به منظور سنجش پویایی سازمانی، از پرسشنامه ۷ سوالی جلالی (۲۰۲۱) استفاده شد. جهت سنجش تفکر استراتژیک، از پرسشنامه ۲۱ سوالی لیدکا (۱۹۹۸) استفاده شد که شامل پنج بعد تفکر گروهی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه،

فرضیه‌سازی و تفکر در زمان می‌باشد. همچنین، برای سنجش چابکی سازمانی، از مدل ۱۸ سوالی ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) استفاده شد که شامل پنج بعد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و دانش کارکنان است. تمامی متغیرها بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج‌حالتی (از کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) اندازه‌گیری شدند. پایایی تحقیق با آلفای کرونباخ است که برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ به‌دست آمد. برای روایی سازه‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شد. آزمون فرضیات، با مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام شد. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از دو نرم‌افزار آماری SPSS و PLS انجام گرفت. مدل پژوهش مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه اول: تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی شرکت تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه دوم: تفکر استراتژیک بر چابکی سازمانی شرکت تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه سوم: چابکی سازمانی بر پویایی سازمانی شرکت تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه چهارم: چابکی سازمانی در ارتباط بین تفکر استراتژیک و پویایی سازمانی شرکت نقش میانجی‌گری دارد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۱، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج یافته‌های توصیفی پژوهش

فراوانی		درصد
تأهل		
مجرد	۲۸	۲۲/۳
متاهل	۸۷	۷۷/۷
رده سنی		
۳۰ تا ۴۰ سال	۳۰	۲۶/۵
۴۰ تا ۵۰ سال	۴۰	۳۳/۳
۵۰ تا ۶۰ سال	۳۸	۳۱/۴
بالاتر از ۶۰ سال	۷	۸/۸

جنسیت		
۸۶/۴۷	۹۶	مرد
۱۳/۵۳	۱۹	زن
مدرک تحصیلی		
۲۹/۹	۳۵	کارشناسی
۵۳/۶	۵۹	کارشناسی ارشد
۱۶/۵	۲۱	دکتری
سابقه فعالیت		
۲۳/۵	۲۷	کمتر از ۱۰ سال
۳۸/۳	۴۸	۱۰ تا ۲۰ سال
۳۰/۴	۳۳	۲۰ تا ۳۰ سال
۸/۸	۷	بالاتر از ۳۰ سال
تخصص		
۱۲/۱۷	۱۴	ریاست هیأت مدیره
۷۹/۸۲	۹۱	عضو هیأت مدیره
۸/۰۰	۱۰	مدیرعامل
رشته تخصصی تحصیلی		
۲۹/۵۶	۳۴	علوم مهندسی
۵۳/۰۴	۶۱	علوم مدیریتی
۶/۹۵	۸	علوم مالی
۱۰/۴۴	۱۲	سایر

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. همانگونه که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، توزیع داده‌های تمامی متغیرها غیرنرمال بوده است و به همین خاطر از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

وضعیت	کشیدگی	چولگی	Sig	Z	متغیر
غیرنرمال	۵/۷۴۱	۳/۴۵۱	۰/۰۰۱	۳/۱۱۷	تفکر استراتژیک
غیرنرمال	۳/۴۱۷	۲/۴۱۷	۰/۰۰۱	۴/۱۱۳	پویایی سازمانی
غیرنرمال	-۵/۵۴۷	۲/۹۸۷	۰/۰۰۱	۳/۱۲۱	جابجایی سازمانی

بر اساس نتایج این جدول، به دلیل پایین بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ توزیع داده‌ها غیرنرمال مشخص گردید.

جدول شماره (۳) نتایج مربوط به میزان بارعاملی و مقادیر بحرانی گویه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۳. میزان بارعاملی و مقدار تی گویه‌های تحقیق

تی	بارعاملی	گویه‌ها
۹/۰۳۸	۰/۹۴۷	گویه ۱
۵/۸۷۸	۰/۶۳۷	گویه ۲
۵/۳۰۱	۰/۶۹۰	گویه ۳
۴/۲۶۳	۰/۵۳۹	گویه ۴
۶/۴۱۸	۰/۶۳۴	گویه ۵
۵/۰۹۴	۰/۷۶۸	گویه ۶
۳/۲۸۵	۰/۶۳۴	گویه ۷
۳/۷۳۲	۰/۴۰۷	گویه ۸
۵/۵۸۱	۰/۵۸۴	گویه ۹
۵/۹۴۱	۰/۶۲۷	گویه ۱۰
۹/۱۲۸	۰/۹۴۷	گویه ۱۱
۴/۷۸۰	۰/۷۱۴	گویه ۱۲
۶/۴۹۹	۰/۶۶۶	گویه ۱۳
۶/۷۷۵	۰/۶۷۹	گویه ۱۴
۶/۴۱۸	۰/۶۳۴	گویه ۱۵
۵/۰۹۴	۰/۷۶۸	گویه ۱۶
۳/۲۸۵	۰/۶۳۴	گویه ۱۷
۳/۷۳۲	۰/۴۰۷	گویه ۱۸
۵/۵۸۱	۰/۵۸۴	گویه ۱۹
۵/۹۴۱	۰/۶۲۷	گویه ۲۰
۹/۱۲۸	۰/۹۴۷	گویه ۲۱
۶/۴۱۸	۰/۶۳۴	گویه ۱
۵/۰۹۴	۰/۷۶۸	گویه ۲
۳/۲۸۵	۰/۶۳۴	گویه ۳

تفکر استراتژیک

پویایی سازمانی

گویه‌ها	بارعاملی	تی
گویه ۴	۰/۴۰۷	۳/۷۳۲
گویه ۵	۰/۵۸۴	۵/۵۸۱
گویه ۶	۰/۶۰۰	۱۹/۹۰۸
گویه ۷	۰/۶۴۵	۶/۴۲۳
گویه ۱	۰/۶۲۷	۵/۹۴۱
گویه ۲	۰/۹۴۷	۹/۱۲۸
گویه ۳	۰/۷۱۴	۴/۷۸۰
گویه ۴	۰/۶۶۶	۶/۴۹۹
گویه ۵	۰/۶۷۹	۶/۷۷۵
گویه ۶	۰/۹۱۰	۸/۷۲۶
گویه ۷	۰/۶۶۵	۵/۸۳۴
گویه ۸	۰/۷۸۴	۷/۲۶۲
گویه ۸	۰/۷۶۸	۵/۰۹۴
گویه ۹	۰/۶۳۴	۳/۲۸۵
گویه ۱۰	۰/۴۰۷	۳/۷۳۲
گویه ۱۱	۰/۵۸۴	۵/۵۸۱
گویه ۱۲	۰/۶۲۷	۵/۹۴۱
گویه ۱۳	۰/۹۴۷	۹/۱۲۸
گویه ۱۴	۰/۷۱۴	۴/۷۸۰
گویه ۱۵	۰/۶۶۶	۶/۴۹۹
گویه ۱۶	۰/۶۷۹	۶/۷۷۵
گویه ۱۷	۰/۶۳۴	۶/۴۱۸
گویه ۱۸	۰/۷۶۸	۵/۰۹۴

چابکی سازمانی

با توجه به جدول ۳، بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ است که همگی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و بدرستی تبیین‌کننده مؤلفه‌های اصلی می‌باشند. مقدار تی همه گویه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که در این قسمت نیز تمامی گویه‌ها پذیرفته می‌شوند.

برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل، از شاخص‌های میانگین استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. مطابق جدول ۳، تمامی مقادیر این شاخص‌ها از حد مطلوب بالاتر قرار دارند.

برای بررسی روایی واگرا، میزان رابطه هر سازه با شاخص‌های آن در مقایسه با رابطه همان سازه با سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. این بررسی به وسیله ماتریس فورنل و لارکر انجام می‌گیرد. در این روش، تنها متغیرهای پنهان درجه اول در ماتریس وارد می‌شوند. نتایج این بررسی در جدول‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است. همچنین، جدول شماره ۴ نتایج شاخص‌های برازش مدل تحقیق را نمایش می‌دهد.

جدول ۴. نتایج مربوط به برازش مدل مفهومی تحقیق

تجزیه و تحلیل	پایایی ترکیبی	پایایی سازه‌ای	پایایی ترکیبی سازه‌ای	تفکر در زمان	پویایی سازمانی	متغیر	تفکر سازمانی	چابکی سازمانی	مطلوب
آلفای کرونباخ	۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۸۳	بالاتر از ۰/۷
پایایی ترکیبی	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶	بالاتر از ۰/۷
میانگین واریانس استخراجی	۰/۴۳	۰/۴۵	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۴۳	بالاتر از ۰/۴

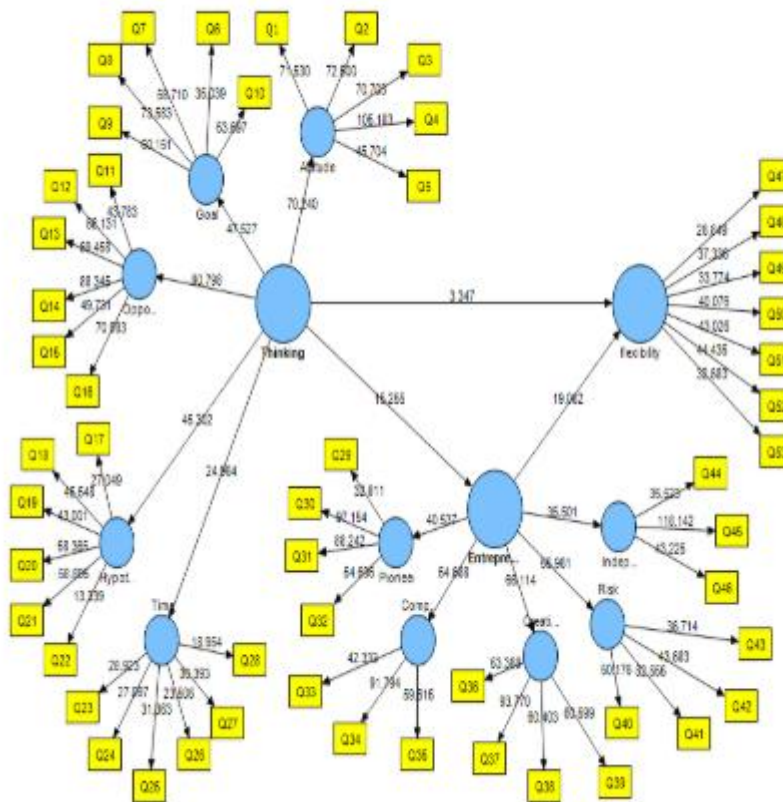
در بررسی روایی واگرا، میزان رابطه گویه با معیارهایش در مقایسه رابطه آن گویه با سایر گویه‌ها، با ماتریس فورنل لارکر انجام شد (جدول ۵).

جدول ۵. مقادیر فورنل لارکر

متغیر	پویایی سازمانی	تفکر سازمانی	چابکی سازمانی
پویایی سازمانی	۰/۸۸۸		
تفکر سازمانی	۰/۳۳۸	۰/۷۶۲	
چابکی سازمانی	۰/۳۱۳	۰/۵۰۳	۰/۷۲۷

در آزمون ماتریس جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش در قطر اصلی ماتریس جا گرفته‌اند و باید از مقدار همبستگی سایر متغیرها در زیر جدول بیشتر باشند؛ لذا متغیرهای مکنون پژوهش سازگاری و تعامل بیشتری با سازه‌های خود دارند زیرا روایی

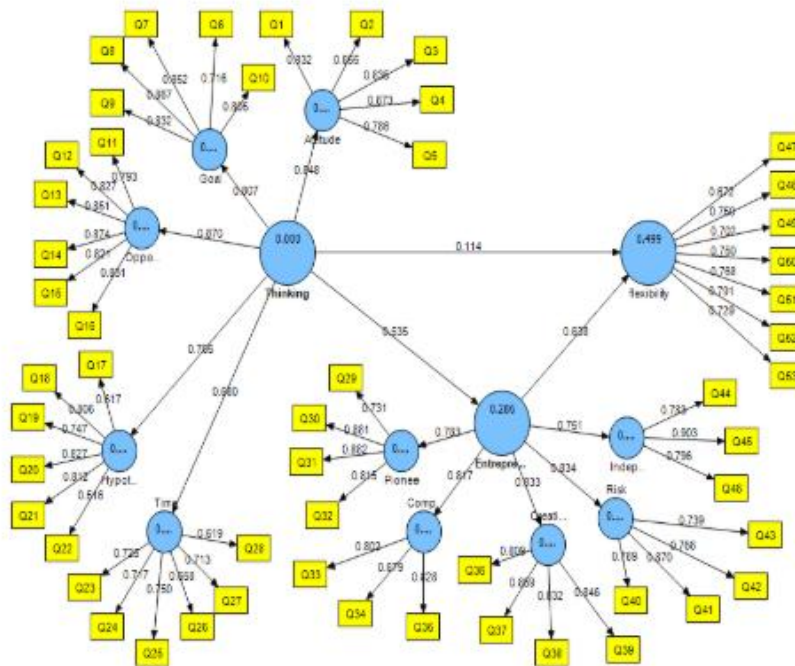
واگرایی مدل در حد مناسبی بوده و مدل پژوهش قابل قبول می‌باشد. ملاک پذیرش فرضیه‌ها ضرایب مسیر هر سازه ثابت و آماره



شکل ۲. مقادیر تی مدل پژوهش

معناداری بالاتر از $1/96$ است (جدول ۶). در شکل ۱، اعداد روی فلش‌ها نشان‌گر مقادیر معناداری هستند. جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان $0/95$ مقادیر بزرگتر و مساوی قدرمطلق $1/96$ ، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. سرانجام جهت هر کدام از فرضیه‌ها بر اساس مثبت یا منفی بودن این مقادیر محاسبه می‌شود.

در شکل ۲ ضرایب مسیر شدت و میزان هر رابطه را مشخص می‌کند. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره‌ها ضریب تعیین هر متغیر را نشان می‌دهد و فقط برای متغیرهای درون‌زا یا وابسته است (نشان از تأثیری که متغیرهای مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارند) و اعدادی که بر روی فلش‌های متغیرهای پنهان قرار دارند، بیانگر بارهای عاملی هر گویه می‌باشد. در برازش مدل کلی پژوهش از معیار GOF استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر $0/4332$ به دست آمد و نشانگر قوی بودن برازش کلی مدل است.



شکل ۳. ضرایب مسیر و بارهای عاملی پژوهش

جدول ۶. بررسی کلی برازش مدل

سازه‌ها	تفکر استراتژیک	پویایی سازمانی	چابکی سازمانی
Communalities	۰/۳۹۸	۰/۵۷۸	۰/۴۵۳
R Square	-	۰/۳۴۵	۰/۴۹۸

ملاک پذیرش فرضیه‌ها این است که ضرایب مسیر هر سازه مثبت و آماره معناداری بالاتر از باشد (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج تحقیق

وضعیت	تی	تاثیر	متغیرها
تایید	۳/۵۴۷	۰/۶۳۰	تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی
تایید	۱۶/۲۶۶	۰/۶۸۹	تفکر استراتژیک بر چابکی سازمانی
تایید	۱۹/۰۲۳	۰/۷۲۷	چابکی سازمانی بر پویایی سازمانی

برای تایید نقش میانجی باید ابتدا شروط زیر فراهم باشد:

- بین متغیر مستقل (تفکر استراتژیک) و متغیر وابسته (پویایی سازمانی) رابطه وجود داشته باشد: این شرط در فرضیه اول تأیید شد.

- بین متغیر مستقل (تفکر استراتژیک) و متغیر میانجی (چابکی سازمانی) رابطه وجود داشته باشد: با توجه به جدول ۷ این شرط نیز برقرار است.
- بین متغیر میانجی (چابکی سازمانی) و متغیر وابسته (پویایی سازمانی) رابطه وجود داشته باشد: با توجه به جدول ۷ این شرط نیز برقرار است.

بعد از بررسی شروط ابتدایی و مورد تایید قرار گرفتن آن‌ها با استفاده از آزمون سوبل مشاهده می‌شود اثر میانجی مورد بررسی قرار گرفت. چنانچه مقدار آماره آزمون سوبل از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر باشد اثر میانجی معنادار است. آماره آزمون مطابق فرمول زیر است.

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2)}}$$

که در این رابطه a ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، Sa خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی، Sb خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. آماره t برابر با ۸.۶۱۲ و ضریب مسیر برابر ۰.۶۱ می‌باشد. بنابراین ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

از آنجا که تفکر استراتژیک مقامات ارشد سازمان به کار گرفته می‌شود، نقش کلیدی در جهت‌دهی به سیاست‌ها و تصمیمات سازمان دارد. مدیران با استفاده از این نوع تفکر می‌توانند محیط‌های پیچیده و متغیر را تحلیل کرده و استراتژی‌هایی نوآورانه برای برتری رقابتی در بازار ایجاد کنند. در واقع، تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند موجب تقویت چابکی سازمانی شود، چرا که چابکی سازمانی به توانایی سازمان در واکنش سریع و موثر به تغییرات محیطی و فرصت‌های نوآورانه بستگی دارد. در این پژوهش، تأثیر مثبت تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی از طریق چابکی سازمانی به خوبی مورد تأسیس قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از تفکر استراتژیک به طور مؤثر استفاده می‌کنند، قادرند در پاسخ به تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و این انعطاف‌پذیری به افزایش پویایی سازمانی منجر می‌شود. همچنین، نتایج نشان دادند که چابکی سازمانی، متغیر میانجی، تأثیر تفکر استراتژیک بر پویایی سازمانی را تقویت کرده و باعث تسهیل فرآیندهای نوآوری و بهبود فرآیندهای عملیاتی می‌شود.

این پژوهش علاوه بر تأکید بر اهمیت تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی در زمینه‌های صنعتی همچون نفت و گاز، برای مدیران سازمان‌ها پیامی کلیدی به همراه دارد: آن‌ها باید به طور مستمر بر تفکر استراتژیک تأکید کنند و هم‌زمان زیرساخت‌های چابکی را در سازمان‌های خود تقویت کنند. به این ترتیب، می‌توانند مزیت‌های رقابتی پایدار در بازارهای پرتلاطم امروز ایجاد کنند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مانند مطالعات باسکو و همکاران (۲۰۲۰) و تاج‌الدین و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است که به تأثیر مثبت تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی بر بهبود عملکرد و مزیت رقابتی اشاره کرده‌اند. به طور کلی، پژوهش حاضر نشان داد که سازمان‌هایی که تفکر استراتژیک را در تصمیم‌گیری‌های خود ادغام کرده‌اند و چابکی سازمانی را به عنوان یک ویژگی کلیدی در نظر گرفته‌اند، می‌توانند در محیط‌های پویا و رقابتی موفق‌تر عمل کنند.

تفکر استراتژیک به دلیل ماهیت منعطف و فرصت‌طلبانه خود موجب ایجاد چابکی در سازمان‌ها می‌شود، چراکه مدیران با دیدگاهی همه‌جانبه و آینده‌نگر به مسائل نگاه می‌کنند و کارکنان نیز باید هم‌گام و هم‌سو با مدیریت باشند تا تحقق اهداف به‌درستی صورت گیرد. داشتن سازمانی چابک که در آن سرعت تغییرات و انطباق با شرایط متغیر محیطی بالا است و کارکنان در کسب دانش جدید و بروزرسانی علم خود کوشا هستند، متناسب با تفکر استراتژیک است و در واقع این تفکر استراتژیک مدیریت است که سبب خلق چابکی می‌شود. در

نتیجه‌گیری باید اشاره کرد که پژوهش حاضر با مقایسه‌ی یافته‌های خود با پژوهش‌های مشابه مانند باسکو و همکاران (۲۰۲۰)، تاج‌الدین و همکاران (۲۰۲۱) و زارعی و باقری (۱۳۹۹)، ارزش افزوده‌ای در زمینه‌ی بررسی صنعت نفت و گاز و تأکید بر نقش میانجی‌چایی سازمانی ارائه داده است. این پژوهش با تمرکز بر صنعت نفت و گاز، که به دلیل شرایط خاص محیطی و رقابتی نیازمند چابکی و پویایی بالایی است، به درک عمیق‌تری از این رابطه در یک صنعت استراتژیک دست یافته و به مدیران این صنعت در بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. در پژوهش‌های آتی، مطالعات بیشتری به منظور شناسایی تجارب مرتبط با توسعه تفکر استراتژیک در سایر صنایع، فرهنگ‌ها و بافتارها انجام شود. از آنجا که درک تفکر استراتژیک مستلزم تمرکز بر مجموعه وسیع‌تری از فعالیت‌ها نسبت به پژوهش حاضر است، این مطالعات می‌توانند در قالب پژوهش‌های تطبیقی با هدف رسیدن به تعریفی نسبتاً جامع از توسعه تفکر استراتژیک انجام شوند. علاوه بر این، بررسی نقش عوامل جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، قومیت، و سطوح مختلف سازمانی در توسعه تفکر استراتژیک می‌تواند مکمل پژوهش‌های این حوزه باشد. در حوزه کاربردی‌سازی نیز متخصصان توسعه منابع انسانی می‌توانند با فراهم آوردن امکان معماری تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک نقش مهمی ایفا کنند. دو نمونه از تجربه‌های شناسایی شده شامل به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی و راهبری موقعیت‌های خطیر بودند. واگذاری مأموریت‌های گسترده کاری (مأموریت‌هایی که در آن‌ها بین مهارت‌های فعلی فرد و مهارت‌های مورد نیاز آتی او تناسب وجود ندارد) به افراد، امکان قرار دادن آن‌ها در موقعیت‌های متفاوت و حتی موقعیت‌های بحرانی را فراهم می‌کند و از این طریق تجربه رویارویی با شرایط پیش‌بینی نشده و تقویت تفکر استراتژیک را میسر می‌سازد. توسعه مشاغل فعلی با افزودن چالش‌ها و مسئولیت‌های جدید یا واگذاری پروژه‌های خاص به افراد، تغییر نقش‌ها در یک تیم کاری یا حتی تخصیص مسئولیت مشترک مدیر به افراد، کمک می‌کند تا از تجربیات یکدیگر برای کسب مهارت‌های چندگانه بهره‌مند شوند.

منابع

1. AflakiFard, H. & Nikfarjam, S. & Qalanawi, M. (2019). Investigating the relationship between organizational entrepreneurship and organizational agility with the mediation of knowledge management in Marvdasht Boys Technical College. *Bimonthly Scientific Research New Approach in Educational Management*, 11(4), 263-278. (In Persian). DOI: 10.30495/JOM.2023.1976944.1075
2. Ahmad, W. N. K. W., Rezaei, J., Tavasszy, L. A., & de Brito, M. P. (2016). Commitment to and preparedness for sustainable supply chain management in the oil and gas industry. *Journal of environmental management*, 180, 202-213. DOI: 10.1016/j.jenvman.2016.04.056
3. Alipour, R. (2017). Evaluation of Organizational Dynamics and Investigation of its Effect on the Citizenship Behavior of Social Security Insured Persons (Case Study: Mako Social Security Organization). Master's Thesis Management Department, Executive Management, Islamic Azad University, Mako branch. (In Persian)
4. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. DOI: 10.5267/j.msl.2020.9.042
5. Asadi, A., & Asadi, I. (2025). Designing the model ambidextrous resources development in the oil industry with the approach of dynamic capabilities. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16(64), 225-244. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1764-fa.html>
6. Asadnia, A., CheshmehSohrabi, M., Shaban, A., & Taheri Demneh, M. (2021). Identifying key factors affecting on future of text information retrieval: A cross-impact analysis method. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 861-892. (In Persian). DOI: 10.52547/jipm.36.3.861
7. Bai, B. Um, K.H. and Lee, H. (2023), "The strategic role of firm agility in the relationship between IT capability and firm performance under the COVID-19 outbreak", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/JBIM-08-2021-0406
8. Baker, T., Campbell, S., & Ostroff, D. (2016). Independent school leadership: Heads, boards, and strategic thinking. *Peabody Journal of Education*, 91(5), 574-587. DOI: 10.1080/0161956X.2016.122716
9. Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of strategic thinking on organizational agility: Evidence from SMEs. *Journal of Business Research*, 110, 385-393. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.048
10. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26, 336-354. DOI: 10.1108/01437730510607844
11. Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). Perceived organizational support and knowledge sharing: a moderated-mediation approach. *Sage Open*, 12(2), 21582440221089950. DOI: 10.1177/21582440221089950
12. Claretha, H. (2010). "People as Technology" conceptual model: Toward a new value creation paradigm for strategic. *Human Resource Development Review*, 9, 48-71. DOI: 10.1177/1534484309353561
13. Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. DOI: 10.1108/IJLM-01-2021-0059
14. Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017). Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *PLOS one*, 12(6), e0180193. DOI: 10.1371/journal.pone.0180193
15. Fadivar zinkanloo, H. , shekari, G. and emamgholizadeh, S. (2024). Designing a model for fostering organizational resilience based on organizational agility components. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 176-195. (in Persian) DOI: 10.22034/jmep.2024.455051.1358
16. Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. DOI: 10.1525/cm.2016.58.4.78
17. Ferreira, J., Cardim, S. & Branco, F. (2018). Dynamic capabilities, marketing and innovation capabilities and their impact on competitive advantage and firm performance. In 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-7). IEEE. DOI: 10.23919/CISTI.2018.8399271
18. Goldman, E. F. (2008). The power of work experiences: characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 217-239. DOI: 10.1002/hrdq.1237
19. Gyemang, M. & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1533-1542. DOI: 10.5267/j.msl.2019.12.013
20. Haycock, K., Cheadle, A. & Bluestone, K. A. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23. DOI: 10.5860/llm.v26i3/4.2635

21. He, J., Hu, C. & Lin, C. C. (2022). Service innovation, inter-organizational trust, and performance in hospitality platforms: social network and agency perspectives. *Journal of Service Research*, 10(7), 01-19. DOI: 10.3389/fpubh.2022.819371
22. Jalali, S., Keikha, A., Haddadi, E., Keshtgar, A., & Kamaliyan, A. R. (2021). Iranian Islamic intelligent Leadership Model with Soft Power Approach in Government Organizations. *Iranian Pattern of Progress*, 9(2). (In Persian) DOI: 20.1001.1.23295599.1400.9.2.4.3
23. Kais, I.H, & Dagher, M.A (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach. *International Journal of Management Cases*, 15(1), 34-40. DOI: 10.1108/10569210580000328
24. Khashei varnamkhasti, V. , Ebrahimi, M. , zare, R. and Abbasi Mazar, F. (2024). A pattern for businesses strategic control. *Iranian journal of management sciences*, 19(74), 43-79. (in Persian). DOI: 100/jiams.2024.8895.7769
25. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120- 129. DOI: 10.1016/S0024-6301(97)00098-8
26. Liu, S., Chan, F. T., Yang, J., & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. *International Journal of Information Management*, 43, 98-111. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010
27. Mao, H. Gong, Y. and Titah, R. (2023), "Understanding the relationship between IT capabilities and operational agility: a multi-method approach", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/JEIM-12-2021-0521
28. Mason, J. (1983). Developing Strategic Thinking. *Long Range Planning*, 19(3), 72-80. DOI: 10.1016/0024-6301(83)90157-7
29. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561-573. DOI: 10.36872/LEPI/V51I1/301050
30. Mihalache, O. R., & Volberda, H. W. (2021). Business model innovation in transforming economies: A Co-evolutionary perspective for a global and digital world. *Management and Organization Review*, 17(2), 202-225. DOI:10.1017/mor.2021.14
31. Mintzberg, H. (1994b). The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
32. Momeni, . and Nematollahi, S. (2023). *Political Economy of Industrial Policy in Iran. Development of humanities*, 4(7), 67-96. (in Persian). DOI: 10.22047/hsd.2023.182088
33. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
34. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.A. & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
35. O'Shannassy, T. (2006). *Making Sense of the Strategic Thinking Literature to Help Build a New Model of this Mysterious Construct*, Paper presented in ANZAM Conference, 2006, Queensland.
36. Pourkarimi, J. and Azizi, M. (2024). Organizational strategies in turbulent environment (A Meta-Synthesis study). *Journal of Business Management*. (In Persian). DOI: 10.22059/jibm.2024.375005.4774
37. Sett, P. K., & Ketkar, S. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206. DOI: 10.1080/09585192.2010.483841
38. Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L. S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1343-1363. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2021-0713
39. Shuen, A., Feiler, P. F & Teece, D. J (2014), Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13. DOI: 10.1016/j.esr.2014.05.002
40. Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2021). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102722. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102722
41. Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. DOI: 10.1016/j.jsis.2018.12.002
42. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007

43. Tennant, M., & Pogson, P. (1995). *Learning and change in the adult years: A developmental perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
44. Vares, S. H., Mohammadian, A., & Kargar Shouraki, M. (2023). Sustainable Business Model Innovation in the Digital Age Based on the Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Management*, 15(1), 54-84. (In Persian). DOI: 10.22059/jibm.2021.323237.4116
45. Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. DOI: 10.1007/s11301-020-00186-6
46. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
47. Wang, X., Dass, M., Arnett, D. B., & Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.06.009
48. yazdanpanah, S. and Shafiei Nikabadi, M. (2022). The Effect of Knowledge Management Capabilities on Organizational Agility with an Emphasis on the Role of Strategic Flexibility and Organizational Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 155-190. DOI: 10.22054/jmsd.2022.68796.4180
49. Yuan, C., Xue, D. & He, X. (2021). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 13(1), 01-14. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102225
50. Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. DOI: 10.1108/01443570010314818
51. Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin journal of economics. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica-Elit*, 2018, vol. 14, iss. 2. DOI: 10.14254/1800-5845/2018.14-2.7