

The Moderating Role of Strategic Agility Components in the Relationship between Strategic Planning and Strategic Decision-Making

Hussein Ali. Al-Tamimi^{1*}, Mohammad. Faryabi², Alireza. Fazlzadeh², Sajjad. Naghdi³

¹ PhD Student in Strategic Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Iran

² Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

³ Assistant Professor of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: Hussein9090ALtamimi@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Al-Tamimi, H. A., Faryabi, M., Fazlzadeh, A., & Naghdi, S. (2026). The Moderating Role of Strategic Agility Components in the Relationship between Strategic Planning and Strategic Decision-Making. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(3), 1-25.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the moderating role of strategic agility components, including strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity, in the relationship between strategic planning and strategic decision-making among managers and senior experts of organizations and companies operating in Tehran. This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of managers and senior experts working in organizations and companies in Tehran in 2026, from whom 384 participants were selected through purposive and convenience sampling. Data were collected using a multi-section questionnaire assessing strategic planning, strategic decision-making, and strategic agility through three components: strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, while reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability. Pearson correlation, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, interaction-effect testing, and simple slope analysis were used to analyze the data. The results showed that strategic planning had a significant positive direct effect on strategic decision-making ($\beta = 0.48, p < 0.001$). Strategic sensitivity ($\beta = 0.26, p < 0.001$), leadership unity ($\beta = 0.22, p < 0.001$), and resource fluidity ($\beta = 0.18, p < 0.001$) also significantly predicted strategic decision-making. The interaction between strategic planning and strategic sensitivity was significant ($\beta = 0.19, p < 0.001$), as were the interactions between strategic planning and leadership unity ($\beta = 0.15, p < 0.001$) and between strategic planning and resource fluidity ($\beta = 0.12, p = 0.002$). The final model explained 59% of the variance in strategic decision-making and demonstrated satisfactory fit. The findings indicate that strategic agility substantially strengthens the translation of strategic planning into effective strategic decision-making. All three components of strategic agility enhanced this relationship, with strategic sensitivity demonstrating the strongest moderating effect. Accordingly, organizations seeking to improve the effectiveness of strategic planning should simultaneously develop their capacity to detect environmental changes rapidly, achieve leadership alignment, and flexibly redeploy organizational resources.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Decision-Making, Strategic Agility, Strategic Sensitivity, Leadership Unity, Resource Fluidity

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by accelerating technological change, intensified competition, growing uncertainty, and increasingly complex stakeholder expectations. Under such conditions, traditional strategic management approaches based on relatively stable forecasts and linear planning assumptions are often insufficient for sustaining organizational effectiveness. Strategic planning remains an essential managerial process because it provides a formal framework for defining long-term objectives, evaluating internal and external conditions, allocating resources, and determining organizational priorities. However, the value of strategic planning ultimately depends on the extent to which strategic plans can be translated into timely, coherent, and effective strategic decisions. In highly dynamic environments, the mere existence of formal strategic plans does not necessarily guarantee effective decision-making. Organizations must also possess the capability to recognize emerging changes, reassess established assumptions, coordinate leadership responses, and rapidly reconfigure resources. In this context, strategic agility has emerged as a critical organizational capability that enables organizations to detect environmental shifts and respond to them through flexible and adaptive strategic action ([Tenggono et al., 2025](#); [Troise et al., 2026](#)). Strategic decision-making refers to high-level choices that influence organizational direction, resource allocation, competitive positioning, and long-term performance. These decisions typically involve substantial uncertainty, multiple alternatives, incomplete information, and potentially significant consequences. Effective strategic decision-making therefore requires not only access to accurate information but also the ability to interpret such information within an appropriate strategic framework. Structured decision-support approaches can improve the quality of managerial choices by organizing complex information and assisting decision makers in comparing alternative courses of action ([Paula Vidal et al., 2022](#)). Furthermore, knowledge management, employee empowerment, and organizational responsiveness have been associated with greater decision-making agility, indicating that the speed and flexibility of decision processes are increasingly important in dynamic organizational settings ([Salahat, 2021](#)). Strategic agility provides an important theoretical link between planning and decision-making because it reflects the ability of an organization to continuously align strategic intentions with rapidly changing environmental realities. Research has increasingly emphasized that strategic agility supports innovation, adaptability, and competitive advantage, particularly when organizations confront unstable or technology-intensive environments ([Kasamani et al., 2024](#); [Ürü et al., 2024](#)). Studies in the Iranian context have also highlighted the importance of agility in educational, governmental, and industrial organizations, showing that organizational responsiveness depends on managerial, structural, technological, and human capabilities ([Ghalenoei et al., 2023](#); [Khavari et al., 2019](#); [Naqavi et al., 2015](#); [Valipour Khatir et al., 2022](#)). Strategic agility is commonly conceptualized through several interrelated components, among which strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity are particularly important. Strategic sensitivity refers to the organization's capacity to continuously scan its environment, detect emerging opportunities and threats, and recognize weak signals before they develop into major strategic challenges. This capability has become increasingly important in the digital era, where large-scale data analytics and artificial intelligence can improve the speed and depth of environmental interpretation ([Almelhes, 2025](#); [Ongesa, 2025](#)). The combination of artificial intelligence capability and strategic agility has also been associated with enhanced organizational creativity and the development of new products and services ([Ameen et al., 2024](#)). Leadership unity represents the ability of senior managers to develop

shared interpretations of strategic issues, resolve disagreement efficiently, and reach coordinated decisions. The importance of leadership-related capabilities has been demonstrated in studies linking strategic leadership, organizational ambidexterity, strategic intelligence, and agility to organizational adaptation and creativity (Al Khasabah & Al-Badayneh, 2025; Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024). Resource fluidity, meanwhile, refers to the organization's ability to rapidly redeploy financial, human, technological, and informational resources when strategic priorities change. This capability enables organizations to transform strategic intentions into executable actions. Evidence from supply chain research suggests that agility can strengthen the relationship between strategic capabilities and organizational performance by facilitating more flexible resource use and faster responses to changing conditions (Ajike et al., 2024; Varkiani Pour & Sarhadi, 2024). Strategic agility is therefore not merely an operational capacity for rapid response but a higher-order capability that enables strategic renewal, correction of prior decisions, innovation, and adaptation of business models. Recent research has emphasized the role of strategic agility in organizational learning from errors, business model innovation, entrepreneurial adaptation, resilience, and new product development (Balzano, 2025; Bouguerra et al., 2024; Mansur, 2025; Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). Human resource practices and employee-level capacities such as resilience and self-efficacy may also contribute to the development of strategic agility and organizational resilience (Shayanmehr et al., 2025). Likewise, knowledge absorption, collaborative innovation, and customer knowledge management can strengthen the ability of organizations to translate new knowledge into adaptive strategic action (Mata et al., 2024). Strategic agility may therefore alter the strength of the relationship between strategic planning and strategic decision-making. A strategic plan may generate high-quality decisions when the organization is able to identify environmental changes, maintain leadership alignment, and redirect resources quickly; however, the same plan may produce weaker outcomes when these capabilities are limited. This conditional perspective suggests that strategic agility may function as a moderator rather than merely as an independent predictor of strategic outcomes. Such a possibility is consistent with research showing that agility can condition the relationship between strategic capabilities and performance outcomes (Ajike et al., 2024). It is also compatible with findings indicating that digital transformation, dynamic managerial capabilities, and strategic agility jointly support organizational readiness and competitive adaptation (Shao, 2025; Tenggono et al., 2025). Nevertheless, prior studies have frequently examined strategic agility in relation to innovation, resilience, competitive advantage, product development, digital readiness, or organizational creativity rather than directly examining how its distinct components modify the relationship between strategic planning and strategic decision-making. Accordingly, the present study aimed to investigate the moderating role of strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity in the relationship between strategic planning and strategic decision-making among managers and senior experts of organizations and companies operating in Tehran.

Methods and Materials

The present study was applied in purpose and descriptive-correlational in design, using structural equation modeling to examine both direct and moderating relationships among the study variables. The statistical population consisted of managers and senior experts working in organizations and companies located in Tehran in 2026. Participants were selected because their organizational positions involved direct or indirect participation in strategic planning, environmental analysis, resource allocation, strategic

coordination, or high-level organizational decision-making. The final sample consisted of 384 participants. Eligibility criteria included holding at least a bachelor's degree, having a minimum of three years of organizational work experience, having at least one year of managerial, supervisory, planning, or senior expert experience, and being familiar with organizational planning and decision-making processes. Data were collected using a multi-section questionnaire measuring demographic characteristics, strategic planning, strategic decision-making, and strategic agility. Strategic agility was assessed through three components: strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity. All substantive items were rated on a five-point Likert scale ranging from 1, strongly disagree, to 5, strongly agree. Strategic planning items assessed areas such as mission and vision formulation, environmental analysis, long-term goal setting, strategy development, resource allocation, and monitoring of strategic programs. Strategic decision-making items measured identification of strategic issues, information analysis, evaluation of alternatives, consideration of long-term consequences, stakeholder participation, decision speed, and alignment with organizational goals. Strategic sensitivity measured the organization's capacity to identify changes, opportunities, threats, emerging trends, and stakeholder expectations. Leadership unity assessed agreement, trust, coordination, and collective commitment among senior managers, while resource fluidity assessed the organization's ability to rapidly redeploy human, financial, technological, and informational resources. Prior to hypothesis testing, the measurement model was assessed using confirmatory factor analysis. Internal consistency was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability, convergent validity was evaluated using average variance extracted, and discriminant validity was examined through construct-level comparisons. Descriptive statistics and Pearson correlations were calculated before the structural model was tested. Multicollinearity was evaluated using tolerance and variance inflation factor indices. Moderating effects were tested by mean-centering strategic planning and each strategic agility component and entering their interaction terms into the model. Simple slope analysis was subsequently conducted to interpret significant interaction effects. Model fit was evaluated using chi-square divided by degrees of freedom, GFI, AGFI, CFI, TLI, IFI, NFI, RMSEA, and SRMR. The significance level for statistical tests was set at 0.05.

Findings

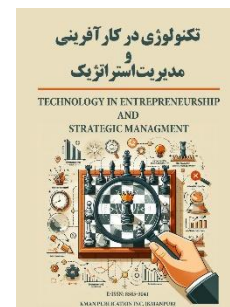
The final sample included 384 participants, of whom 231, or 60.2%, were men and 153, or 39.8%, were women. The mean age was 41.37 years with a standard deviation of 7.84 years. Among participants, 25.5% held a bachelor's degree, 55.2% held a master's degree, and 19.3% held a doctoral degree. The mean organizational work experience was 14.68 years with a standard deviation of 6.92 years. Descriptive analysis showed that all main study variables had mean values above the midpoint of the five-point scale. Strategic decision-making had the highest mean at 3.84 with a standard deviation of 0.61, followed by strategic planning at 3.78 with a standard deviation of 0.64, strategic sensitivity at 3.71 with a standard deviation of 0.66, leadership unity at 3.69 with a standard deviation of 0.68, and resource fluidity at 3.58 with a standard deviation of 0.71. Pearson correlation analysis indicated that strategic planning was positively and significantly associated with strategic decision-making, $r = 0.62$, $p < 0.01$. Strategic planning was also positively correlated with strategic sensitivity, $r = 0.49$, leadership unity, $r = 0.46$, and resource fluidity, $r = 0.42$, all at $p < 0.01$. Strategic decision-making was positively correlated with strategic sensitivity, $r = 0.56$, leadership unity, $r = 0.53$, and resource fluidity, $r = 0.50$, all at $p < 0.01$. Measurement-model assessment demonstrated adequate reliability and validity. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.88 to 0.92, composite reliability coefficients ranged from 0.89 to 0.93, and

average variance extracted values ranged from 0.58 to 0.64. Standardized factor loadings ranged from 0.68 to 0.89 and were statistically significant. The structural model demonstrated acceptable fit, with $\chi^2 = 812.46$, $df = 378$, $\chi^2/df = 2.15$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $CFI = 0.95$, $TLI = 0.94$, $IFI = 0.95$, $NFI = 0.92$, $RMSEA = 0.055$, and $SRMR = 0.047$. The model explained 59% of the variance in strategic decision-making. Strategic planning had a positive and statistically significant direct effect on strategic decision-making, $\beta = 0.48$, $t = 9.41$, $p < 0.001$. Strategic sensitivity also had a significant positive direct effect, $\beta = 0.26$, $t = 5.53$, $p < 0.001$, as did leadership unity, $\beta = 0.22$, $t = 4.89$, $p < 0.001$, and resource fluidity, $\beta = 0.18$, $t = 4.19$, $p < 0.001$. All three moderating effects were statistically significant. The interaction between strategic planning and strategic sensitivity had the strongest moderating effect, $\beta = 0.19$, $t = 4.63$, $p < 0.001$. The interaction between strategic planning and leadership unity was also significant, $\beta = 0.15$, $t = 3.85$, $p < 0.001$, while the interaction between strategic planning and resource fluidity was significant at $\beta = 0.12$, $t = 3.16$, $p = 0.002$. Simple slope analysis further showed that the effect of strategic planning on strategic decision-making increased from 0.35 at low strategic sensitivity to 0.50 at the mean level and 0.67 at high strategic sensitivity. The corresponding coefficients were 0.38, 0.51, and 0.63 at low, medium, and high levels of leadership unity, respectively, and 0.41, 0.52, and 0.60 at low, medium, and high levels of resource fluidity.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that strategic planning is an important direct predictor of strategic decision-making, but its effectiveness depends substantially on the strategic agility of the organization. The positive direct relationship indicates that structured planning helps managers clarify strategic priorities, evaluate alternatives, organize information, and align decisions with long-term organizational objectives. However, the significant interaction effects indicate that planning has greater value when organizations possess the capability to adapt plans to changing conditions rather than treating them as fixed commitments. Strategic sensitivity emerged as the strongest moderator, suggesting that the capacity to continuously scan the environment and detect relevant changes is particularly important for ensuring that strategic plans remain useful for decision-making. When strategic sensitivity is high, managers are more likely to identify discrepancies between original planning assumptions and emerging environmental realities, allowing strategic decisions to be revised before outdated assumptions lead to ineffective action. Leadership unity also strengthened the planning-decision relationship. This finding indicates that strategic plans are more likely to be converted into coherent decisions when senior managers share priorities, trust one another, resolve disagreement efficiently, and support collective action. Without leadership unity, strategic plans may be interpreted differently across units, thereby increasing delay, conflict, and inconsistency in decision-making. Resource fluidity also played a meaningful moderating role. This suggests that managers are more likely to make adaptive strategic decisions when they know that financial, human, technological, and informational resources can be redeployed in accordance with changing priorities. The comparatively smaller coefficient for resource fluidity does not diminish its importance; rather, it may indicate that resource movement becomes most influential after environmental changes have been recognized and leadership agreement has been achieved. Taken together, the pattern of findings suggests a sequential logic of strategic agility. Organizations must first detect strategic change, then develop managerial consensus regarding the required response, and subsequently mobilize resources to implement the resulting decisions. This sequence helps explain why strategic sensitivity had the strongest

moderating effect, followed by leadership unity and resource fluidity. The results therefore support a conditional view of strategic planning in which formal planning does not automatically generate effective strategic decisions. Instead, its impact depends on whether the organization possesses the capabilities needed to continually reinterpret information, coordinate leadership action, and reconfigure resources. From a managerial perspective, organizations should therefore avoid viewing strategic planning as an isolated annual exercise. Planning systems should be integrated with continuous environmental monitoring, rapid executive-level coordination mechanisms, and flexible resource allocation procedures. Managers should also develop routines for revisiting assumptions, comparing emerging information with strategic priorities, and modifying decisions when conditions change. Overall, the study concludes that strategic agility functions as a critical enabling condition that strengthens the translation of strategic planning into effective strategic decision-making. In particular, strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity each enhance this relationship, with strategic sensitivity exerting the strongest moderating influence. These findings suggest that organizations seeking to improve strategic decision quality should not focus solely on improving the formal sophistication of their planning systems but should simultaneously develop the adaptive capabilities required to sense change, achieve rapid leadership alignment, and redeploy resources in response to emerging strategic demands.



بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک

حسین علی التمیمی^۱، محمد فاریابی^۲، علیرضا فضل زاده^۲، سجاد نقدی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: Hussein9090ALtamimi@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

التمیمی، حسین علی، فاریابی، محمد، فضل زاده، علیرضا، و نقدی، سجاد. (۱۴۰۵). بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۳)، ۲۵-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک شامل حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک در میان مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران در سال ۲۰۲۶ بود که از میان آنان ۳۸۴ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس و هدمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای چندبخشی شامل مقیاس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و چابکی استراتژیک با سه مؤلفه حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع گردآوری شد. روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون اثرهای تعاملی و تحلیل شیب ساده استفاده شد. نتایج نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک داشت ($\beta = 0.48, p < 0.001$). حساسیت استراتژیک ($\beta = 0.26, p < 0.001$)، وحدت رهبری ($\beta = 0.22, p < 0.001$) و سیالیت منابع ($\beta = 0.18, p < 0.001$) نیز به‌طور مستقیم تصمیم‌گیری استراتژیک را پیش‌بینی کردند. اثر تعاملی برنامه‌ریزی استراتژیک و حساسیت استراتژیک ($\beta = 0.19, p < 0.001$)، برنامه‌ریزی استراتژیک و وحدت رهبری ($\beta = 0.15, p < 0.001$) و برنامه‌ریزی استراتژیک و سیالیت منابع ($\beta = 0.12, p = 0.002$) معنادار بود. مدل نهایی ۵۹ درصد از واریانس تصمیم‌گیری استراتژیک را تبیین کرد و از برازش مطلوبی برخوردار بود. یافته‌ها نشان داد که چابکی استراتژیک نقش مهمی در تقویت تبدیل برنامه‌ریزی استراتژیک به تصمیم‌گیری اثربخش دارد. هر سه مؤلفه حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع این رابطه را تقویت کردند و حساسیت استراتژیک قوی‌ترین اثر تعدیلگر را نشان داد. بنابراین، سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک باید هم‌زمان قابلیت شناسایی سریع تغییرات محیطی، هم‌سویی رهبری و بازتخصیص انعطاف‌پذیر منابع را توسعه دهند.

کلیدواژگان: برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، چابکی استراتژیک، حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری، سیالیت منابع

مقدمه

محیط کسب‌وکار معاصر با سطحی فزاینده از پیچیدگی، عدم قطعیت، پویایی و تغییرات سریع فناوریانه، اقتصادی و رقابتی مشخص می‌شود؛ شرایطی که در آن سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به الگوهای سنتی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. گسترش تحول دیجیتال، تغییر سریع انتظارات مشتریان، ظهور فناوری‌های هوشمند، افزایش فشار رقابتی و وقوع اختلالات پیش‌بینی‌ناپذیر سبب شده است که ظرفیت سازمان برای درک سریع محیط و پاسخ به‌موقع به تغییرات، به یکی از الزامات اساسی بقا و توسعه تبدیل شود. در چنین فضایی، برنامه‌ریزی استراتژیک همچنان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت برای تعیین مسیر آینده، تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی محسوب می‌شود، اما اثربخشی آن بیش از گذشته به توانایی سازمان در تبدیل برنامه‌ها به تصمیم‌های سریع، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر شرایط واقعی محیط بستگی دارد. مطالعات جدید نشان می‌دهند سازمان‌هایی که قابلیت‌های پویا، آمادگی دیجیتال و توان سازگاری بیشتری دارند، بهتر می‌توانند تغییرات محیطی را به فرصت‌های راهبردی تبدیل کنند و از تصمیم‌گیری‌های کند و غیرمنعطف فاصله بگیرند (Tenggono et al., 2025; Troise et al., 2026). ازاین‌رو، توجه هم‌زمان به برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و چابکی استراتژیک می‌تواند چارچوب مناسبی برای تبیین چگونگی عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم فراهم سازد.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی نظام‌مند برای تعیین جهت‌گیری بلندمدت سازمان، شناخت محیط داخلی و خارجی، تدوین اهداف، انتخاب راهبردها و تخصیص منابع برای تحقق اهداف کلان است. این فرایند به سازمان امکان می‌دهد تا از طریق تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، شناخت قابلیت‌ها و محدودیت‌های داخلی و اولویت‌بندی اقدامات، مسیر حرکت خود را روشن سازد. بالاین‌حال، ارزش واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک تنها زمانی آشکار می‌شود که نتایج آن بتواند به تصمیم‌های عملی و اثربخش در سطوح مختلف سازمانی تبدیل شود. برنامه‌ای که به تصمیم‌گیری مناسب منجر نشود، ممکن است صرفاً به مجموعه‌ای از اسناد رسمی و اهداف آرمانی محدود شود. در مقابل، برنامه‌ریزی اثربخش باید توان سازمان را برای تشخیص مسائل کلیدی، ارزیابی گزینه‌های جایگزین، تخصیص بهینه منابع و اتخاذ تصمیم‌های متناسب با تحولات محیط افزایش دهد. در همین راستا، کاربرد روش‌های تصمیم‌یار پیشرفته نیز نشان داده است که ساختاردهی مناسب اطلاعات و استفاده از رویکردهای تحلیلی می‌تواند کیفیت انتخاب میان گزینه‌های پیچیده را ارتقا دهد (Paula Vidal et al., 2022). بنابراین، رابطه میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک را می‌توان یکی از محورهای اساسی در مطالعه اثربخشی مدیریت راهبردی دانست.

تصمیم‌گیری استراتژیک از مهم‌ترین وظایف مدیران ارشد سازمان است و به انتخاب‌هایی مربوط می‌شود که دارای پیامدهای بلندمدت، سطح بالایی از عدم قطعیت و تأثیر گسترده بر منابع، ساختار و جهت‌گیری سازمان هستند. این نوع تصمیم‌گیری برخلاف تصمیم‌های روزمره، مستلزم پردازش اطلاعات متنوع، ارزیابی سناریوهای مختلف و درک پیوند میان شرایط کنونی و پیامدهای آینده است. در محیط‌های پایدار، مدیران ممکن است فرصت کافی برای گردآوری داده‌ها و بررسی گزینه‌های متعدد داشته باشند؛ اما در محیط‌های پویا، تأخیر در تصمیم‌گیری می‌تواند به اندازه انتخاب نادرست زیان‌آور باشد. ازاین‌رو، کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک تنها به میزان اطلاعات موجود وابسته نیست، بلکه سرعت، انعطاف‌پذیری و ظرفیت انطباق تصمیم با شرایط متغیر نیز اهمیت دارد. پژوهش‌های مرتبط با چابکی تصمیم‌گیری نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش و قابلیت پاسخ‌گویی سریع می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری را چابک‌تر سازد (Salahat, 2021). همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین و سامانه‌های هوشمند می‌تواند دسترسی مدیران به اطلاعات بهنگام را افزایش دهد و زمینه تصمیم‌گیری در زمان واقعی را فراهم کند (Ongesa, 2025).

در این چارچوب، مفهوم چابکی استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت‌های کلیدی سازمان برای مواجهه با شرایط متغیر اهمیت ویژه‌ای یافته است. چابکی استراتژیک بیانگر توانایی سازمان برای تشخیص سریع تحولات مهم محیط، بازاندیشی در جهت‌گیری‌های استراتژیک، اتخاذ تصمیم‌های به موقع و بسیج منابع برای اجرای پاسخ‌های مناسب است. برخلاف چابکی عملیاتی که بیشتر بر سرعت و انعطاف در فعالیت‌های جاری تمرکز دارد، چابکی استراتژیک سطح کلان‌تری از انطباق را دربر می‌گیرد و با توان سازمان برای بازطراحی مسیر راهبردی خود مرتبط است. پژوهش‌های داخلی نیز اهمیت این قابلیت را در سازمان‌های ایرانی مورد توجه قرار داده‌اند. بررسی آینده چابکی استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نشان داده است که این مفهوم برای رویارویی با تحولات آینده و تقویت ظرفیت پاسخ‌گویی سازمانی اهمیت قابل توجهی دارد (Ghalenoei et al., 2023). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش عالی و برنامه‌های آموزشی نشان داده‌اند که چابکی سازمانی و آموزشی نیازمند مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، انسانی، فناورانه و مدیریتی است که امکان انطباق سریع با تغییرات محیطی را فراهم می‌کند (Khavari et al., 2019; Naqavi et al., 2015). مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نیز بر اهمیت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های چابکی برای افزایش ظرفیت انطباق و تصمیم‌گیری سازمانی تأکید داشته‌اند (Valipour Khatir et al., 2022).

ادبیات چابکی استراتژیک معمولاً این سازه را از طریق چند مؤلفه مکمل تبیین می‌کند که از میان آن‌ها حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع اهمیت ویژه‌ای دارند. حساسیت استراتژیک به ظرفیت سازمان برای پایش مستمر محیط، تشخیص زودهنگام روندها، فرصت‌ها و تهدیدها و تفسیر آثار آن‌ها برای آینده سازمان اشاره دارد. سازمانی که از حساسیت استراتژیک بالاتری برخوردار است، تغییرات محیطی را دیرنگام و صرفاً پس از آشکار شدن پیامدهای آن‌ها شناسایی نمی‌کند، بلکه قادر است نشانه‌های اولیه تحولات را دریافت کرده و آن‌ها را وارد فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازد. مطالعات انجام‌شده در بازارهای پویا نشان می‌دهند که چابکی استراتژیک می‌تواند توان سازمان را برای بهره‌برداری از نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی افزایش دهد (Kasamani et al., 2024). همچنین، قابلیت تحلیل داده‌های بزرگ می‌تواند با تقویت ظرفیت پردازش اطلاعات، شناخت الگوهای محیطی و پیش‌بینی تغییرات، زمینه شکل‌گیری سطوح بالاتر چابکی استراتژیک را فراهم سازد (Almelhes, 2025). از این منظر، حساسیت استراتژیک می‌تواند نحوه استفاده مدیران از اطلاعات حاصل از برنامه‌ریزی را تغییر دهد و سبب شود که برنامه‌های استراتژیک با واقعیات محیطی هماهنگی بیشتری پیدا کنند.

دومین مؤلفه، وحدت رهبری است که به میزان توافق، اعتماد، هم‌سویی و توان همکاری اعضای تیم مدیریت ارشد در تصمیم‌های کلیدی اشاره دارد. حتی در صورتی که سازمان بتواند تغییرات محیطی را به‌درستی شناسایی کند، نبود انسجام در سطح رهبری می‌تواند موجب تأخیر، تعارض و ناکارآمدی در تصمیم‌گیری شود. وحدت رهبری به این معنا نیست که همه مدیران الزاماً دیدگاه یکسانی داشته باشند، بلکه بر توان آن‌ها برای گفت‌وگوی سازنده، حل اختلاف و رسیدن سریع به تصمیمی مشترک در مسائل استراتژیک دلالت دارد. مطالعات مربوط به رهبری استراتژیک نشان داده‌اند که نوع جهت‌گیری و رفتار رهبران می‌تواند با دوسوتوانی و چابکی سازمانی ارتباط داشته باشد و ظرفیت سازمان را برای پاسخ هم‌زمان به نیازهای جاری و فرصت‌های آینده افزایش دهد (Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024). علاوه بر این، هوشمندی استراتژیک می‌تواند از طریق ایجاد دیدگاه مشترک و افزایش چابکی سازمانی به بهبود خلاقیت و پاسخ‌گویی کمک کند (Al Khasabah & Al-Badayneh, 2025). بنابراین، وحدت رهبری ممکن است تعیین کند که اطلاعات و جهت‌گیری‌های حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک با چه سرعت و میزان انسجام به تصمیم‌های قابل اجرا تبدیل شوند.

مؤلفه سوم، سیالیت منابع است که به توان سازمان در جابه‌جایی و بازتخصیص سریع منابع انسانی، مالی، فناورانه و دانشی متناسب با تغییر اولویت‌های راهبردی اشاره دارد. یکی از مشکلات متداول سازمان‌ها این است که حتی پس از تشخیص یک فرصت یا اتخاذ تصمیم جدید، منابع آن‌ها در ساختارها و فعالیت‌های موجود قفل شده و امکان انتقال سریع آن‌ها به حوزه‌های دارای اولویت وجود ندارد. در چنین

شرایطی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ممکن است از منظر تحلیلی مناسب باشند، اما سازمان از ظرفیت اجرایی لازم برای تحقق آن‌ها برخوردار نباشد. چابکی استراتژیک از طریق افزایش انعطاف در تخصیص منابع، فاصله میان تصمیم و اقدام را کاهش می‌دهد. پژوهش‌های حوزه زنجیره تأمین نیز نشان داده‌اند که چابکی می‌تواند در روابط میان قابلیت‌های استراتژیک و عملکرد سازمان نقش تعدیلگر ایفا کند و شرایطی ایجاد کند که قابلیت‌های موجود با اثربخشی بیشتری به پیامدهای عملکردی تبدیل شوند (Ajikey et al., 2024). همچنین، مطالعات مرتبط با تاب‌آوری و چابکی زنجیره تأمین نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری در استفاده از منابع و فناوری‌ها برای مواجهه با شوک‌های محیطی نقشی محوری دارد (Varkiani Pour & Sarhadi, 2024).

اهمیت چابکی استراتژیک در سال‌های اخیر به‌ویژه در پی رشد تحول دیجیتال و فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی افزایش یافته است. تحول دیجیتال صرفاً به معنای به‌کارگیری ابزارهای فناورانه نیست، بلکه می‌تواند ساختار تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات و سرعت پاسخ سازمان به محیط را تغییر دهد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تحول دیجیتال با تقویت چابکی سازمانی می‌تواند زمینه دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم سازد (Shao, 2025). همچنین، ترکیب دوسوتوانی سازمانی، تحول دیجیتال و چابکی استراتژیک می‌تواند به سازمان‌های کوچک و متوسط کمک کند تا میان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید تعادل برقرار کنند (Ürri et al., 2024). در سطحی پیشرفته‌تر، ظرفیت هوش مصنوعی در صورتی که با چابکی استراتژیک همراه شود، می‌تواند خلاقیت در محصولات و خدمات را افزایش دهد؛ زیرا فناوری تنها زمانی به مزیت راهبردی تبدیل می‌شود که سازمان قادر باشد بینش‌های تولیدشده را سریعاً در تصمیم‌ها و اقدامات خود به کار گیرد (Ameen et al., 2024). این شواهد نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک می‌تواند حلقه واسط میان اطلاعات، برنامه‌ریزی و اقدام سازمانی باشد.

از سوی دیگر، چابکی استراتژیک باید به‌عنوان قابلیتی فراتر از واکنش سریع در برابر بحران‌ها در نظر گرفته شود. این قابلیت شامل یادگیری از خطاها، اصلاح جهت‌گیری‌ها و توان تغییر تصمیم‌ها پیش از آن است که هزینه‌های خطا تثبیت شود. رویکردهای جدید نشان داده‌اند که توان سازمان برای انجام تعدیلات پس از خطا و اجتناب از پیامدهای پیش‌بینی‌نشده، یکی از جلوه‌های مهم چابکی استراتژیک محسوب می‌شود (Balzano, 2025). در همین راستا، چابکی برای نوآوری مدل کسب‌وکار نیز نقشی اساسی دارد؛ زیرا سازمان باید بتواند نه تنها تغییرات را شناسایی کند، بلکه منطق ایجاد و ارائه ارزش خود را متناسب با شرایط جدید بازطراحی کند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). در شرکت‌های نوپا، این ضرورت حتی آشکارتر است؛ زیرا عدم قطعیت بازار، کمبود منابع و فشار برای رشد سریع، نیاز به پیوند میان خلاقیت، نوآوری بازاریابی و چابکی را افزایش می‌دهد (Mansur, 2025). بدین ترتیب، چابکی استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد برنامه‌ریزی را از یک فرایند ایستا به سازوکاری پویا برای بازبینی و تنظیم مستمر تصمیم‌ها تبدیل کند.

مطالعات انجام‌شده در حوزه توسعه محصول نیز بر اهمیت بنیان‌های انسانی چابکی استراتژیک تأکید کرده‌اند. چابکی صرفاً نتیجه ساختارها یا فناوری‌های پیشرفته نیست، بلکه به ویژگی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان و مدیران نیز وابسته است. تاب‌آوری و خودکارآمدی کارکنان می‌توانند به‌عنوان ریزبنیان‌های چابکی عمل کرده و توان سازمان را برای توسعه محصولات در شرایط متغیر افزایش دهند (Bouguerra et al., 2024). در همین زمینه، راهبردهای مدیریت منابع انسانی نیز می‌توانند با تقویت چابکی استراتژیک، ظرفیت تاب‌آوری سازمان را ارتقا دهند (Shayanmehr et al., 2025). این موضوع از آن جهت برای رابطه میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک اهمیت دارد که برنامه‌ها توسط افراد تفسیر، ارزیابی و اجرا می‌شوند و در غیاب ظرفیت‌های انسانی لازم، حتی دقیق‌ترین برنامه‌ها نیز ممکن است به تصمیم‌های اثربخش تبدیل نشوند. بنابراین، چابکی استراتژیک را باید حاصل برهم‌کنش میان رهبری، منابع، اطلاعات و ظرفیت‌های انسانی دانست.

شرایط بحرانی و محیط‌های دارای عدم قطعیت شدید نیز اهمیت این قابلیت را آشکارتر کرده‌اند. بررسی سیستم‌های تأمین دارو نشان داده است که مواجهه با نوسانات و اختلالات پیچیده مستلزم حرکت از رویه‌های ثابت به سمت چابکی استراتژیک است؛ به گونه‌ای که تصمیم‌گیرندگان بتوانند هم‌زمان ثبات لازم برای تداوم فعالیت و انعطاف لازم برای پاسخ به تغییر را حفظ کنند (Dube et al., 2024). این یافته نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط‌های ناپایدار نمی‌تواند بر پیش‌بینی دقیق یک آینده واحد استوار باشد، بلکه باید ظرفیت سازمان را برای پاسخ به سناریوهای متفاوت افزایش دهد. چنین برداشتی با مطالعات سناریونویسی درباره آینده چابکی استراتژیک نیز هم‌راستا است، زیرا در این رویکرد توجه از پیش‌بینی قطعی به آمادگی برای آینده‌های بدیل منتقل می‌شود (Ghalenoei et al., 2023). در نتیجه، اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است به این وابسته باشد که سازمان تا چه اندازه بتواند برنامه‌های خود را در مواجهه با اطلاعات جدید بازتنظیم کند.

علاوه بر این، دانش و ظرفیت جذب اطلاعات بیرونی از عوامل مهم در تقویت چابکی استراتژیک هستند. سازمان‌هایی که توان بالاتری در جذب، تفسیر و استفاده از دانش جدید دارند، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را بر اساس تحولات بازار به‌روزرسانی کنند. پژوهش انجام‌شده درباره نوآوری مشارکتی نشان داده است که چابکی استراتژیک همراه با ظرفیت جذب و مدیریت دانش مشتری می‌تواند در شکل‌دهی نتایج نوآورانه سازمان نقش مهمی ایفا کند (Mata et al., 2024). چنین یافته‌ای نشان می‌دهد که حساسیت استراتژیک بدون وجود سازوکار مناسب برای تبدیل اطلاعات به دانش قابل استفاده، نمی‌تواند اثر کامل خود را بر تصمیم‌گیری نشان دهد. در محیطی که اطلاعات فراوان اما توجه مدیریتی محدود است، توان انتخاب داده‌های مرتبط و تبدیل آن‌ها به بینش راهبردی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. در نتیجه، سازمان چابک نه سازمانی است که صرفاً اطلاعات بیشتری در اختیار دارد، بلکه سازمانی است که می‌تواند اطلاعات مهم را سریع‌تر تشخیص دهد، درباره آن به توافق برسد و منابع خود را در جهت تصمیم‌های حاصل از آن بسیج کند.

بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک با تصمیم‌گیری استراتژیک در همه سازمان‌ها و در همه شرایط یکسان نباشد. وجود یک برنامه رسمی و ساختاریافته لزوماً تضمین نمی‌کند که تصمیم‌های استراتژیک سریع، منسجم و اثربخش باشند. اگر حساسیت استراتژیک پایین باشد، ممکن است اطلاعات محیطی جدید وارد برنامه‌ها نشوند؛ اگر وحدت رهبری ضعیف باشد، برنامه‌های روشن نیز می‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری با تعارض و تأخیر مواجه شوند؛ و اگر سیالیت منابع محدود باشد، تصمیم‌های مناسب ممکن است امکان اجرا پیدا نکنند. از این منظر، چابکی استراتژیک می‌تواند به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر عمل کند؛ یعنی شدت و جهت تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک را تغییر دهد. شواهد مربوط به نقش تعدیلگری انواع مختلف چابکی در رابطه میان قابلیت‌های راهبردی و پیامدهای سازمانی نیز از چنین استدلالی حمایت می‌کنند (Ajike et al., 2024). همچنین، یافته‌های مربوط به نقش چابکی در پیوند دادن قابلیت‌های مدیریتی، دیجیتال و نوآورانه با نتایج سازمانی نشان می‌دهد که چابکی می‌تواند شرایطی را فراهم سازد که در آن منابع و فرایندهای موجود با اثربخشی بیشتری به نتایج راهبردی تبدیل شوند (Ameen et al., 2024; Tenggono et al., 2025).

با وجود گسترش قابل توجه ادبیات چابکی، بخش مهمی از مطالعات موجود بر پیامدهایی مانند عملکرد، نوآوری، تاب‌آوری، مزیت رقابتی، خلاقیت یا توسعه محصول تمرکز داشته‌اند. برای مثال، پژوهش‌ها چابکی را در ارتباط با نوآوری مدل کسب‌وکار (Mueller-Tenggono et al., 2025)، خلاقیت سازمانی (Saegebrecht & Walter, 2025)، آمادگی دیجیتال (Tenggono et al., 2025)، مزیت رقابتی (Ürü et al., 2024)، تاب‌آوری سازمانی (Shayanmehr et al., 2025) و عملکرد شرکت‌های جوان نوآور (Troise et al., 2026) بررسی کرده‌اند. در مقابل، بررسی مستقیم این مسئله که مؤلفه‌های متمایز چابکی استراتژیک چگونه رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک را تغییر می‌دهند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلأ زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که چابکی

به‌صورت یک سازه کلی مطالعه شود، زیرا ممکن است نقش هر یک از مؤلفه‌های آن در تقویت یا تضعیف رابطه میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری پنهان بماند. تفکیک حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع می‌تواند تصویری دقیق‌تر از سازوکارهای اثرگذاری چابکی بر فرایندهای اصلی مدیریت استراتژیک ارائه دهد.

این مسئله در سازمان‌های فعال در کلان‌شهر تهران نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های مستقر در تهران در معرض تراکم بالای رقابتی، تغییرات سریع بازار، تحولات فناوری، فشارهای اقتصادی و نیاز فزاینده به تصمیم‌های سریع و دقیق قرار دارند. در چنین محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک اگر با ظرفیت بازنگری و انعطاف همراه نباشد، ممکن است در فاصله کوتاهی بخشی از تناسب خود با شرایط محیطی را از دست بدهد. پژوهش‌های داخلی درباره چابکی در دانشگاه‌ها، برنامه‌های آموزشی و سازمان‌های صنعتی نشان داده‌اند که ساختار، فناوری، منابع انسانی، سبک مدیریت و قابلیت‌های تصمیم‌گیری همگی در شکل‌گیری چابکی نقش دارند (Khavari et al., 2019; Naqavi et al., 2015; Valipour Khatir et al., 2022). از این‌رو، بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک می‌تواند از نظر نظری به توسعه ادبیات مدیریت استراتژیک کمک کند و از نظر کاربردی نیز نشان دهد که مدیران برای تبدیل برنامه‌های استراتژیک به تصمیم‌های اثربخش باید بر کدام قابلیت‌های سازمانی تمرکز بیشتری داشته باشند.

در مجموع، ادبیات موجود نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک برای ایجاد جهت‌گیری و انسجام بلندمدت ضروری است، اما در محیط‌های متغیر، کیفیت تصمیم‌های حاصل از آن به قابلیت سازمان برای تشخیص تغییر، دستیابی به توافق مدیریتی و بازتخصیص سریع منابع وابسته است. تحولات دیجیتال و هوش مصنوعی این ضرورت را تشدید کرده‌اند و سازمان‌هایی که بتوانند قابلیت‌های فناورانه را با چابکی راهبردی ترکیب کنند، از ظرفیت بیشتری برای تصمیم‌گیری در زمان واقعی برخوردار خواهند بود (Ongesa, 2025; Shao, 2025). همچنین، چابکی در شرایط عدم قطعیت، نوآوری و بحران می‌تواند مانع از آن شود که برنامه‌ریزی استراتژیک به یک چارچوب خشک و غیرقابل انعطاف تبدیل شود (Balzano, 2025; Dube et al., 2024; Mansur, 2025). بر همین اساس، بررسی هم‌زمان اثر مستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک و نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی، می‌تواند درک دقیق‌تری از نحوه شکل‌گیری تصمیم‌های استراتژیک در سازمان‌ها فراهم سازد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک شامل حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک در میان مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌سازی روابط ساختاری بود. هدف اصلی پژوهش، بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران در سال ۲۰۲۶ تشکیل دادند. دلیل انتخاب مدیران و کارشناسان ارشد به‌عنوان جامعه مورد مطالعه آن بود که این افراد به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرایندهای برنامه‌ریزی، تحلیل محیط سازمانی، تدوین راهبردها و اتخاذ تصمیم‌های مهم و راهبردی مشارکت داشتند و در نتیجه از شناخت کافی درباره فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و میزان چابکی سازمان برخوردار بودند. با توجه به گستردگی جامعه آماری و نامشخص بودن تعداد دقیق تمامی مدیران و کارشناسان واجد شرایط در سازمان‌های مورد مطالعه، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع بزرگ و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، خطای نمونه‌گیری ۰.۰۵ و بیشترین واریانس ممکن محاسبه شد و ۳۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه نهایی در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری به شیوه در دسترس و هدفمند انجام گرفت؛ به این ترتیب که افراد دارای حداقل مدرک کارشناسی، حداقل سه

سال سابقه فعالیت سازمانی و دست کم یک سال تجربه فعالیت در سطوح مدیریتی، سرپرستی، برنامه‌ریزی یا کارشناسی ارشد به‌عنوان افراد واجد شرایط وارد پژوهش شدند. همچنین آشنایی با فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمانی و رضایت آگاهانه برای مشارکت در پژوهش از دیگر معیارهای ورود به مطالعه بود. پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و الکترونیکی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و پیش از پاسخ‌گویی، هدف پژوهش، محرمانه ماندن اطلاعات، اختیاری بودن مشارکت و امکان انصراف در هر مرحله برای آنان توضیح داده شد. پرسشنامه‌هایی که دارای پاسخ‌های ناقص گسترده، الگوی پاسخ‌گویی یکنواخت یا داده‌های غیرقابل استفاده بودند، از فرایند تحلیل حذف شدند و در نهایت داده‌های مربوط به ۳۸۴ شرکت‌کننده کامل و قابل تحلیل بود.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از یک پرسشنامه چندبخشی استفاده شد که شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی و مقیاس‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و چابکی استراتژیک بود. بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل متغیرهایی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی و سطح سازمانی پاسخ‌دهندگان بود. برای سنجش برنامه‌ریزی استراتژیک، گویه‌هایی متناسب با ابعاد اصلی این سازه شامل تعیین مأموریت و چشم‌انداز، تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین اهداف بلندمدت، تدوین راهبردها، تخصیص منابع و ارزیابی و کنترل اجرای برنامه‌های استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان میزان موافقت خود را با هر گویه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱، معادل «کاملاً مخالفم»، تا ۵، معادل «کاملاً موافقم»، مشخص کردند. نمره بالاتر در این مقیاس نشان‌دهنده سطح بالاتر و نظام‌مندتر بودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان بود. برای سنجش تصمیم‌گیری استراتژیک نیز از مجموعه‌ای از گویه‌ها استفاده شد که ابعادی از قبیل شناسایی مسائل و فرصت‌های راهبردی، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، ارزیابی گزینه‌های مختلف، در نظر گرفتن پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها، مشارکت مدیران و ذی‌نفعان کلیدی، سرعت اتخاذ تصمیم و انتخاب گزینه‌های متناسب با اهداف کلان سازمان را مورد سنجش قرار می‌داد. این گویه‌ها نیز بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شدند و نمرات بالاتر بیانگر مطلوب‌تر بودن فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک بود.

چابکی استراتژیک به‌عنوان متغیر تعدیلگر پژوهش بر اساس مؤلفه‌های اصلی آن شامل حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع سنجیده شد. حساسیت استراتژیک به توانایی سازمان در شناسایی سریع تحولات محیطی، فرصت‌ها، تهدیدها، تغییرات بازار، نیازهای ذی‌نفعان و روندهای نوظهور اشاره داشت. وحدت رهبری میزان هم‌سوئی، اعتماد متقابل، انسجام و سرعت توافق میان اعضای تیم مدیریتی ارشد در زمینه مسائل و اولویت‌های راهبردی را مورد ارزیابی قرار داد. سیالیت منابع نیز بیانگر توانایی سازمان در جابه‌جایی، بازآرایی و تخصیص مجدد سریع منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و فناورانه در پاسخ به الزامات و فرصت‌های محیطی بود. گویه‌های مربوط به هر یک از این مؤلفه‌ها بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱، «کاملاً مخالفم»، تا ۵، «کاملاً موافقم»، نمره‌گذاری شدند. افزون بر محاسبه نمره کلی چابکی استراتژیک، برای هر یک از مؤلفه‌های حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع نیز نمره جداگانه محاسبه شد تا نقش تعدیلگر هر مؤلفه به‌صورت مستقل در رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک بررسی شود.

به‌منظور بررسی روایی محتوایی ابزار، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار گروهی از اعضای هیئت علمی و متخصصان حوزه مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی قرار گرفت و از آنان خواسته شد میزان تناسب، وضوح و ضرورت گویه‌ها را ارزیابی کنند. پس از دریافت دیدگاه‌های تخصصی، اصلاحات لازم در نحوه بیان و ترتیب برخی از گویه‌ها انجام شد. روایی سازه ابزارها نیز در مرحله تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی درونی مقیاس‌ها، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد و مقادیر بالاتر از ۰.۷۰ به‌عنوان سطح قابل قبول پایایی در نظر گرفته شدند. همچنین برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شد و مقدار ۰.۵۰ و بیشتر به‌عنوان شاخص مناسب روایی همگرا تلقی گردید. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه روابط میان سازه‌ها و شاخص‌های

مربوط به تمایز تجربی متغیرهای مکنون ارزیابی شد. به این ترتیب، پیش از آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش، کفایت مدل اندازه‌گیری و کیفیت روان‌سنجی ابزارهای مورد استفاده مورد تأیید قرار گرفت.

داده‌های گردآوری‌شده پس از کدگذاری و بررسی اولیه، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. در بخش آمار توصیفی، برای متغیرهای جمعیت‌شناختی از فراوانی و درصد و برای متغیرهای اصلی پژوهش از میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره استفاده شد. پیش از انجام تحلیل‌های اصلی، داده‌ها از نظر وجود داده‌های گمشده، پاسخ‌های پرت و الگوهای غیرعادی پاسخ‌گویی بررسی شدند. همچنین شاخص‌های چولگی و کشیدگی به‌منظور بررسی توزیع متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای بررسی روابط اولیه میان برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. افزون بر این، به‌منظور بررسی احتمال وجود هم‌خطی چندگانه میان متغیرهای پیش‌بین، شاخص تحمل و عامل تورم واریانس مورد بررسی قرار گرفت و مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۵ به‌عنوان نشانه نبود مشکل جدی هم‌خطی در نظر گرفته شد.

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی اثر مستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک و همچنین نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مرحله نخست، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد تا بارهای عاملی گویه‌ها و روایی و پایایی سازه‌های مکنون تأیید شود. سپس مدل ساختاری مورد آزمون قرار گرفت و ضرایب مسیر میان متغیرها برآورد شد. برای بررسی نقش تعدیلگر حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع، متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک و هر یک از مؤلفه‌های چابکی استراتژیک پیش از ایجاد جملات تعاملی مرکززدایی شدند و سپس حاصل ضرب برنامه‌ریزی استراتژیک در هر مؤلفه چابکی به‌عنوان متغیر تعامل وارد مدل شد. معناداری ضریب مربوط به متغیر تعاملی به‌عنوان ملاک وجود اثر تعدیلگری در نظر گرفته شد. ضریب تعاملی مثبت و معنادار نشان می‌داد که با افزایش سطح مؤلفه مورد نظر از چابکی استراتژیک، رابطه مثبت میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک تقویت می‌شود، در حالی که ضریب تعاملی منفی و معنادار بیانگر تضعیف این رابطه در سطوح بالاتر متغیر تعدیلگر بود.

برای تفسیر دقیق‌تر اثرهای تعدیلگری معنادار، شیب ساده رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک در سطوح پایین، متوسط و بالای هر یک از مؤلفه‌های چابکی استراتژیک بررسی شد. سطوح پایین و بالا بر اساس یک انحراف معیار کمتر و بیشتر از میانگین متغیر تعدیلگر تعیین شدند. همچنین برای ارزیابی برازش مدل، شاخص‌های متعارف برازش شامل نسبت کای‌دو به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص تاکر - لوئیس، شاخص برازش افزایشی و ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب مورد استفاده قرار گرفتند. مقادیر کمتر از ۳ برای نسبت کای‌دو به درجه آزادی، مقادیر ۰.۹۰ و بالاتر برای شاخص‌های برازش تطبیقی، تاکر - لوئیس و برازش افزایشی و مقادیر کمتر از ۰.۰۸ برای ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب به‌عنوان شواهد برازش قابل قبول مدل در نظر گرفته شدند. سطح معناداری تمامی آزمون‌های آماری ۰.۰۵ تعیین شد و ضرایب مسیر، ضرایب استانداردشده، مقادیر خطای استاندارد، آماره آزمون و سطح معناداری برای ارزیابی فرضیه‌های پژوهش گزارش شدند.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های مربوط به ۳۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران مورد تحلیل قرار گرفت. از مجموع شرکت‌کنندگان، ۲۳۱ نفر معادل ۶۰.۲ درصد مرد و ۱۵۳ نفر معادل ۳۹.۸ درصد زن بودند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۴۱.۳۷ سال با انحراف معیار ۷.۸۴ سال بود و دامنه سنی آنان بین ۲۸ تا ۵۹ سال قرار داشت. از نظر گروه سنی، ۷۲ نفر معادل ۱۸.۸ درصد

کمتر از ۳۵ سال، ۱۶۸ نفر معادل ۴۳.۸ درصد بین ۳۵ تا ۴۴ سال، ۱۱۲ نفر معادل ۲۹.۲ درصد بین ۴۵ تا ۵۴ سال و ۳۲ نفر معادل ۸.۳ درصد ۵۵ سال و بیشتر سن داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۹۸ نفر معادل ۲۵.۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۱۲ نفر معادل ۵۵.۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷۴ نفر معادل ۱۹.۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سابقه خدمت سازمانی شرکت‌کنندگان ۱۴.۶۸ سال با انحراف معیار ۶.۹۲ سال بود. همچنین، ۸۳ نفر معادل ۲۱.۶ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۱۸۱ نفر معادل ۴۷.۱ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۲۰ نفر معادل ۳۱.۳ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت سازمانی داشتند. از نظر جایگاه سازمانی، ۶۴ نفر معادل ۱۶.۷ درصد در سطح مدیریت ارشد، ۱۲۳ نفر معادل ۳۲.۰ درصد در سطح مدیریت میانی، ۷۹ نفر معادل ۲۰.۶ درصد در سطح سرپرستی و ۱۱۸ نفر معادل ۳۰.۷ درصد در سطح کارشناسی ارشد فعالیت داشتند. بررسی اولیه داده‌ها نشان داد که میزان داده‌های گمشده ناچیز بوده و پس از بررسی الگوهای پاسخ‌گویی، هیچ موردی که به حذف کامل یک شرکت‌کننده منجر شود مشاهده نشد. همچنین، بررسی مقادیر چولگی و کشیدگی نشان داد که توزیع متغیرهای اصلی پژوهش در دامنه قابل قبول قرار داشت و شرایط لازم برای انجام تحلیل‌های پارامتریک و مدل‌سازی معادلات ساختاری فراهم بود.

جدول ۱

شاخص‌های توصیفی و ضرایب همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	۱	۲	۳	۴	۵
۱. برنامه‌ریزی استراتژیک	۳.۷۸	۰.۶۴	-۰.۳۱	۰.۲۸	۱				
۲. تصمیم‌گیری استراتژیک	۳.۸۴	۰.۶۱	-۰.۲۷	۰.۱۹	۰.۶۲	۱			
۳. حساسیت استراتژیک	۳.۷۱	۰.۶۶	-۰.۲۴	۰.۳۱	۰.۴۹	۰.۵۶	۱		
۴. وحدت رهبری	۳.۶۹	۰.۶۸	-۰.۱۸	۰.۲۵	۰.۴۶	۰.۵۳	۰.۵۸	۱	
۵. سیالیت منابع	۳.۵۸	۰.۷۱	-۰.۱۲	۰.۳۷	۰.۴۲	۰.۵۰	۰.۵۵	۰.۵۷	۱

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین تمامی متغیرهای اصلی پژوهش بالاتر از نقطه میانی مقیاس پنج‌درجه‌ای قرار داشت. در میان متغیرهای مورد مطالعه، تصمیم‌گیری استراتژیک با میانگین ۳.۸۴ و انحراف معیار ۰.۶۱ بالاترین میانگین و سیالیت منابع با میانگین ۳.۵۸ و انحراف معیار ۰.۷۱ پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص داد. مقادیر چولگی برای تمامی متغیرها بین -۰.۳۱ و -۰.۱۲ و مقادیر کشیدگی بین ۰.۱۹ و ۰.۳۷ قرار داشت که نشان‌دهنده انحراف محدود داده‌ها از توزیع نرمال بود. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نیز نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک با تصمیم‌گیری استراتژیک رابطه مثبت و معناداری داشت ($r = 0.62, p < 0.01$). همچنین، برنامه‌ریزی استراتژیک با حساسیت استراتژیک ($r = 0.49, p < 0.01$)، وحدت رهبری ($r = 0.46, p < 0.01$) و سیالیت منابع ($r = 0.42, p < 0.01$) دارای روابط مثبت و معنادار بود. تصمیم‌گیری استراتژیک نیز با حساسیت استراتژیک ($r = 0.56, p < 0.01$)، وحدت رهبری ($r = 0.53, p < 0.01$) و سیالیت منابع ($r = 0.50, p < 0.01$) رابطه مثبت و معناداری نشان داد. افزون بر این، همبستگی میان مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در دامنه ۰.۵۵ تا ۰.۵۸ قرار داشت. با توجه به اینکه هیچ‌یک از ضرایب همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین از ۰.۸۰ بیشتر نبود، شواهدی از هم‌خطی شدید میان متغیرها مشاهده نشد و امکان ورود هم‌زمان متغیرها به مدل ساختاری وجود داشت.

جدول ۲

شاخص‌های پایایی، روایی همگرا و بارهای عاملی سازه‌های پژوهش

سازه	دامنه بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰.۶۸ تا ۰.۸۶	۰.۹۱	۰.۹۲	۰.۶۱
تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۷۱ تا ۰.۸۸	۰.۹۲	۰.۹۳	۰.۶۴
حساسیت استراتژیک	۰.۷۰ تا ۰.۸۷	۰.۸۹	۰.۹۰	۰.۶۰
وحدت رهبری	۰.۷۲ تا ۰.۸۹	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۶۳
سیالیت منابع	۰.۶۹ تا ۰.۸۵	۰.۸۸	۰.۸۹	۰.۵۸

نتایج مربوط به ارزیابی مدل اندازه‌گیری در جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های پژوهش از پایایی و روایی همگرای مناسبی برخوردار بودند. دامنه بارهای عاملی استانداردشده برای برنامه‌ریزی استراتژیک بین ۰.۶۸ تا ۰.۸۶، برای تصمیم‌گیری استراتژیک بین ۰.۷۱ تا ۰.۸۸، برای حساسیت استراتژیک بین ۰.۷۰ تا ۰.۸۷، برای وحدت رهبری بین ۰.۷۲ تا ۰.۸۹ و برای سیالیت منابع بین ۰.۶۹ تا ۰.۸۵ قرار داشت. تمامی بارهای عاملی در سطح ۰.۰۰۱ معنادار بودند و مقدار هیچ‌یک کمتر از حد قابل قبول ۰.۵۰ نبود. ضرایب آلفای کرونباخ نیز بین ۰.۸۸ تا ۰.۹۲ قرار داشت که نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب ابزارها بود. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بین ۰.۸۹ تا ۰.۹۳ به دست آمد و همگی از مقدار معیار ۰.۷۰ بیشتر بودند. میانگین واریانس استخراج‌شده نیز برای همه متغیرها بیش از ۰.۵۰ بود و بین ۰.۵۸ تا ۰.۶۴ قرار داشت؛ بنابراین، بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های مشاهده‌شده توسط سازه‌های مکنون مربوط به خود تبیین شد. افزون بر این، بررسی شاخص‌های روایی و اگر نشان داد که سازه‌های مورد مطالعه از یکدیگر تمایز مفهومی و تجربی مناسبی داشتند. در مجموع، این یافته‌ها نشان داد که مدل اندازه‌گیری از کیفیت روان‌سنجی مناسب برخوردار است و می‌توان با اطمینان به بررسی روابط ساختاری و آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش پرداخت.

جدول ۳

شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	معیار قابل قبول
χ^2	۸۱۲.۴۶	—
درجه آزادی	۳۷۸	—
χ^2/df	۲.۱۵	کمتر از ۳
GFI	۰.۹۲	بیشتر از ۰.۹۰
AGFI	۰.۹۰	بیشتر از ۰.۹۰
CFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰
TLI	۰.۹۴	بیشتر از ۰.۹۰
IFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰
NFI	۰.۹۲	بیشتر از ۰.۹۰
RMSEA	۰.۰۵۵	کمتر از ۰.۰۸
SRMR	۰.۰۴۷	کمتر از ۰.۰۸

نتایج ارزیابی برازش مدل ساختاری که در جدول ۳ ارائه شده است، نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی با داده‌های مشاهده‌شده برخوردار بود. مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲.۱۵ به دست آمد که کمتر از مقدار معیار ۳ بود و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل محسوب می‌شود. مقادیر شاخص‌های GFI ، $AGFI$ ، CFI ، TLI ، IFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰.۹۲، ۰.۹۵، ۰.۹۴، ۰.۹۵ و ۰.۹۲ بود و تمامی این مقادیر در سطح قابل قبول قرار داشتند. مقدار $RMSEA$ برابر با ۰.۰۵۵ و مقدار $SRMR$ برابر با ۰.۰۴۷ به دست آمد که هر دو کمتر از مقدار ۰.۰۸ بودند و نشان‌دهنده خطای تقریب و باقیمانده استاندارد شده پایین مدل بودند. در مجموع، مجموعه شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصدانه حاکی از آن بود که ساختار نظری ارائه‌شده در پژوهش با ساختار تجربی داده‌ها هماهنگی مطلوبی دارد و مدل از کفایت لازم برای بررسی اثر مستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک و همچنین آزمون نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک برخوردار است. ضریب تعیین مربوط به تصمیم‌گیری استراتژیک در مدل نهایی برابر با ۰.۵۹ به دست آمد؛ به این معنا که برنامه‌ریزی استراتژیک، مؤلفه‌های چابکی استراتژیک و تعامل میان این متغیرها در مجموع توانستند ۵۹ درصد از واریانس تصمیم‌گیری استراتژیک را تبیین کنند که بیانگر قدرت تبیینی مطلوب مدل بود.

جدول ۴

ضرایب مسیر مستقیم و اثرهای تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک

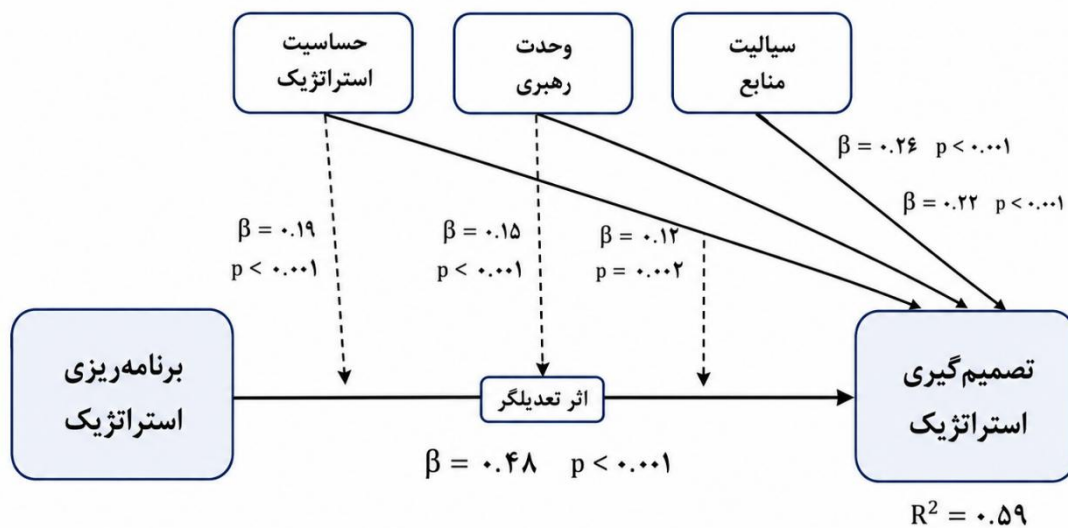
مسیر	ضریب استاندارد β	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
برنامه‌ریزی استراتژیک $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۴۸	۰.۰۵۱	۹.۴۱	$0.001 <$	معنادار
حساسیت استراتژیک $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۲۶	۰.۰۴۷	۵.۵۳	$0.001 <$	معنادار
وحدت رهبری $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۴.۸۹	$0.001 <$	معنادار
سیالیت منابع $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۱۸	۰.۰۴۳	۴.۱۹	$0.001 <$	معنادار
برنامه‌ریزی استراتژیک $\times$ حساسیت استراتژیک $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۱۹	۰.۰۴۱	۴.۶۳	$0.001 <$	تأیید شد
برنامه‌ریزی استراتژیک $\times$ وحدت رهبری $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۱۵	۰.۰۳۹	۳.۸۵	$0.001 <$	تأیید شد
برنامه‌ریزی استراتژیک $\times$ سیالیت منابع $\leftarrow$ تصمیم‌گیری استراتژیک	۰.۱۲	۰.۰۳۸	۳.۱۶	۰.۰۰۲	تأیید شد

نتایج مربوط به آزمون مسیرهای ساختاری و اثرهای تعدیلگر در جدول ۴ نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک دارای اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک بود ($\beta = 0.48$, $t = 9.41$, $p < 0.001$). بنابراین، با افزایش سطح برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، کیفیت و اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک نیز افزایش یافت. علاوه بر این، هر سه مؤلفه چابکی استراتژیک نیز دارای اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک بودند؛ به‌طوری‌که حساسیت استراتژیک با ضریب استاندارد ۰.۲۶، وحدت رهبری با ضریب استاندارد ۰.۲۲ و سیالیت منابع با ضریب استاندارد ۰.۱۸ توانستند تصمیم‌گیری استراتژیک را به‌طور معناداری پیش‌بینی کنند. در میان این مؤلفه‌ها، حساسیت استراتژیک دارای قوی‌ترین اثر مستقیم بر تصمیم‌گیری استراتژیک بود. مهم‌تر از آن، ضرایب تعامل میان برنامه‌ریزی استراتژیک و هر سه مؤلفه چابکی استراتژیک مثبت و معنادار به دست آمد. اثر تعاملی برنامه‌ریزی استراتژیک و حساسیت استراتژیک برابر با ۰.۱۹ بود ($\beta = 0.19$, $t = 4.63$, $p < 0.001$) که نشان داد حساسیت استراتژیک رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک

را تقویت می‌کند. همچنین، اثر تعاملی برنامه‌ریزی استراتژیک و وحدت رهبری مثبت و معنادار بود ($\beta = 0.15, t = 3.85, p < 0.001$) و اثر تعاملی برنامه‌ریزی استراتژیک و سیالیت منابع نیز از نظر آماری معنادار به دست آمد ($\beta = 0.12, t = 3.16, p = 0.002$). بر این اساس، هر سه مؤلفه چابکی استراتژیک نقش تعدیلگر معناداری در رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک ایفا کردند. مقایسه ضرایب تعاملی نشان داد که نقش تعدیلگر حساسیت استراتژیک قوی‌تر از وحدت رهبری و سیالیت منابع بود و پس از آن به‌ترتیب وحدت رهبری و سیالیت منابع قرار گرفتند.

شکل ۱

مدل نهایی روابط میان برنامه‌ریزی استراتژیک، مؤلفه‌های چابکی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک



بررسی اثرهای تعدیلگری در قالب تحلیل شیب‌های ساده نیز نتایج به‌دست‌آمده از مدل ساختاری را تأیید کرد. در سطح پایین حساسیت استراتژیک، اثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک برابر با ۰.۳۵ بود، در حالی که این اثر در سطح متوسط به ۰.۵۰ و در سطح بالای حساسیت استراتژیک به ۰.۶۷ افزایش یافت. این الگو نشان داد که هرچه سازمان از توانایی بیشتری برای شناسایی سریع تغییرات محیطی، فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی برخوردار باشد، برنامه‌ریزی استراتژیک با قدرت بیشتری به تصمیم‌گیری اثربخش منجر می‌شود. الگوی مشابهی در مورد وحدت رهبری مشاهده شد؛ به‌گونه‌ای که اثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح پایین وحدت رهبری برابر با ۰.۳۸، در سطح متوسط برابر با ۰.۵۱ و در سطح بالا برابر با ۰.۶۳ بود. این یافته بیانگر آن بود که انسجام و توافق میان مدیران ارشد، تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌های کلان سازمانی را تقویت می‌کند. همچنین، در مورد سیالیت منابع، ضریب رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح پایین برابر با ۰.۴۱، در سطح متوسط برابر با ۰.۵۲ و در سطح بالا برابر با ۰.۶۰ به دست آمد. بنابراین، توانایی سازمان در جابه‌جایی و بازتخصیص سریع منابع نیز موجب تقویت تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک شد. در مجموع، نتایج تحلیل شیب‌های ساده نشان داد که در شرایط برخورداری سازمان از سطوح بالاتر چابکی استراتژیک، اثر مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک به‌طور محسوسی قوی‌تر می‌شود. از این‌رو، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک مورد تأیید قرار گرفت و هر سه فرضیه فرعی مربوط به نقش تعدیلگر حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع نیز تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیلگر مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک انجام شد. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک دارای اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک است و با افزایش سطح برنامه‌ریزی استراتژیک، کیفیت و اثربخشی تصمیم‌های راهبردی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، هر سه مؤلفه چابکی استراتژیک شامل حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک داشتند. مهم‌تر از آن، نتایج تحلیل اثرهای تعاملی نشان داد که حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع هر سه رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک را به‌طور معناداری تقویت می‌کنند. در میان این مؤلفه‌ها، حساسیت استراتژیک قوی‌ترین نقش تعدیلگر را نشان داد و پس از آن وحدت رهبری و سیالیت منابع قرار گرفتند. همچنین، مدل نهایی پژوهش توانست بخش قابل‌توجهی از واریانس تصمیم‌گیری استراتژیک را تبیین کند و شاخص‌های برازش نیز کفایت مدل مفهومی پژوهش را تأیید کردند. این مجموعه یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک به‌تنهایی برای تضمین تصمیم‌گیری اثربخش کافی نیست و میزان بهره‌مندی سازمان از قابلیت‌های چابکی استراتژیک تعیین می‌کند که برنامه‌های تدوین‌شده تا چه اندازه بتوانند به تصمیم‌های دقیق، سریع، منسجم و قابل اجرا تبدیل شوند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک اثر مستقیم و مثبت معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. این یافته را می‌توان بر مبنای ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک تبیین کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک با ایجاد چارچوبی منظم برای تحلیل محیط، تعیین اهداف، شناسایی اولویت‌ها، ارزیابی گزینه‌ها و تخصیص منابع، زمینه شناختی و اطلاعاتی لازم برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. زمانی که مدیران تصویری روشن از مأموریت، اهداف بلندمدت، فرصت‌ها، تهدیدها، قابلیت‌های داخلی و محدودیت‌های سازمان داشته باشند، احتمال اتخاذ تصمیم‌های پراکنده، واکنشی و ناسازگار با جهت‌گیری کلان سازمان کاهش می‌یابد. در مقابل، تصمیم‌های استراتژیک در بستری اتخاذ می‌شوند که دارای پیچیدگی و عدم قطعیت بالاست و هرچه فرایند برنامه‌ریزی بتواند این پیچیدگی را ساختاردهی کند، کیفیت تصمیم‌ها نیز افزایش می‌یابد. این تبیین با یافته‌هایی هم‌راستا است که بر نقش چارچوب‌های تحلیلی و سامانه‌های تصمیم‌یار در افزایش کیفیت انتخاب‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که ساختاردهی اطلاعات، تحلیل گزینه‌های جایگزین و ترکیب داده‌های مختلف می‌تواند تصمیم‌گیری سازمانی را تقویت کند (Paula Vidal et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با چابکی تصمیم‌گیری نشان داده‌اند که دسترسی به دانش، توانمندسازی و سرعت پردازش اطلاعات می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری را کارآمدتر سازد (Salahat, 2021).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که حساسیت استراتژیک دارای اثر مستقیم مثبت بر تصمیم‌گیری استراتژیک است. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه سازمان توان بیشتری در تشخیص تغییرات محیطی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، دریافت نشانه‌های ضعیف بازار و تحلیل روندهای نوظهور داشته باشد، تصمیم‌های استراتژیک آن نیز از کیفیت بالاتری برخوردار خواهد بود. حساسیت استراتژیک موجب می‌شود مدیران صرفاً بر داده‌های تاریخی یا مفروضات تثبیت‌شده اتکا نکنند، بلکه اطلاعات جدید محیطی را به‌طور مستمر وارد فرایند تصمیم‌گیری کنند. این یافته با مطالعاتی هم‌سو است که نشان داده‌اند چابکی استراتژیک در بازارهای پویا نقش مهمی در بهره‌برداری از نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی دارد (Kasamani et al., 2024). همچنین، توسعه قابلیت‌های تحلیل داده‌های بزرگ می‌تواند به افزایش ظرفیت سازمان برای شناسایی الگوهای محیطی، پیش‌بینی تغییرات و واکنش سریع‌تر منجر شود و از این طریق چابکی استراتژیک را تقویت کند (Almelhes, 2025). پژوهش‌های مرتبط با هوش مصنوعی نیز نشان داده‌اند که قابلیت‌های فناورانه زمانی بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند که در کنار چابکی استراتژیک، امکان تبدیل سریع داده‌ها به بینش و سپس تصمیم را فراهم سازند (Ameen et al., 2024; Ongesa, 2025).

از سوی دیگر، حساسیت استراتژیک قوی‌ترین اثر تعدیلگر را در رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک نشان داد. این یافته بدین معناست که برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌هایی که حساسیت استراتژیک بالاتری دارند، با شدت بیشتری به تصمیم‌گیری اثربخش منجر می‌شود. می‌توان استدلال کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً بر مجموعه‌ای از اطلاعات، فرضیات و پیش‌بینی‌ها درباره آینده بنا می‌شود، اما شرایط محیطی ممکن است پس از تدوین برنامه تغییر کند. در صورتی که سازمان از حساسیت استراتژیک بالایی برخوردار باشد، این تغییرات سریع‌تر شناسایی شده و برنامه‌ها پیش از آنکه از شرایط واقعی فاصله بگیرند، مورد بازبینی قرار می‌گیرند. به همین دلیل، برنامه‌ریزی در چنین سازمان‌هایی ماهیتی ایستا ندارد و به یک فرایند یادگیری و انطباق مستمر تبدیل می‌شود. این نتیجه با مطالعات سناریونویسی و آینده‌پژوهی چابکی استراتژیک هم‌راستا است که بر ضرورت آمادگی سازمان برای سناریوهای متفاوت و توان پاسخ‌گویی به آینده‌های نامطمئن تأکید کرده‌اند (Ghalenoei et al., 2023). همچنین، پژوهش در محیط‌های پرحادثه قطعیت نشان داده است که چابکی استراتژیک برای حفظ کارکرد تصمیم‌گیری و پاسخ مؤثر در برابر اختلالات و تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر ضروری است (Dube et al., 2024).

نتایج همچنین نشان داد که وحدت رهبری اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. وحدت رهبری به معنای وجود اعتماد، هماهنگی، انسجام و توان رسیدن به توافق در میان اعضای تیم مدیریت ارشد است. تصمیم‌های استراتژیک اغلب موضوعاتی چندبعدی و بین‌وظیفه‌ای هستند و مستلزم همکاری واحدها و مدیرانی هستند که ممکن است منافع، اطلاعات و دیدگاه‌های متفاوتی داشته باشند. اگر میان رهبران سازمان اختلافات حل‌نشده، رقابت داخلی یا نبود اعتماد وجود داشته باشد، حتی تصمیم‌هایی که از نظر تحلیلی مناسب هستند ممکن است با تأخیر، مقاومت یا اجرای ناقص مواجه شوند. در مقابل، وجود وحدت رهبری باعث می‌شود فرایند بررسی گزینه‌ها سریع‌تر صورت گیرد و پس از اتخاذ تصمیم، اعضای تیم مدیریتی از آن حمایت کنند. این یافته با مطالعاتی هم‌خوان است که نشان داده‌اند رهبری استراتژیک می‌تواند به افزایش دوسوتوانی و چابکی سازمانی منجر شود و سازمان را برای پاسخ هم‌زمان به نیازهای فعلی و فرصت‌های آینده آماده سازد (Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024). همچنین، شواهد نشان داده‌اند که هوشمندی استراتژیک از طریق تقویت چابکی سازمانی می‌تواند زمینه خلاقیت و تصمیم‌های اثربخش‌تر را فراهم کند (Al Khasabah & Al-Badayneh, 2025).

نقش تعدیلگر وحدت رهبری نیز در پژوهش حاضر تأیید شد. افزایش وحدت رهبری موجب تقویت اثر برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری استراتژیک شد. این نتیجه نشان می‌دهد که برنامه استراتژیک هرچقدر دقیق و جامع باشد، در غیاب اجماع مدیریتی نمی‌تواند به آسانی به تصمیم مشترک تبدیل شود. برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً اهداف و جهت‌گیری‌های کلی را مشخص می‌کند، اما تبدیل این اهداف به تصمیم‌های اجرایی مستلزم تفسیر، اولویت‌بندی و انتخاب از سوی مدیران ارشد است. زمانی که رهبران درباره اهداف و اولویت‌های کلان توافق دارند، فرایند تصمیم‌گیری سریع‌تر و منسجم‌تر خواهد بود. از سوی دیگر، در شرایطی که وحدت رهبری پایین است، برنامه‌های راهبردی ممکن است موضوع تفسیرهای متعارض قرار گیرند و هر واحد سازمانی برداشت متفاوتی از اولویت‌های کلان داشته باشد. یافته حاضر با دیدگاه‌های جدید درباره چابکی استراتژیک هم‌خوان است که آن را قابلیت برای تبدیل شناخت محیطی به اقدام مشترک و سریع در سطح رهبری می‌دانند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). همچنین، مطالعات مربوط به قابلیت‌های مدیریتی پویا نشان داده‌اند که آمادگی سازمان برای تغییر و چابکی، تا حد زیادی به کیفیت قابلیت‌های مدیران و توان آنان در هدایت مشترک سازمان وابسته است (Tenggono et al., 2025).

یافته دیگر نشان داد که سیالیت منابع اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. این نتیجه حاکی از آن است که کیفیت تصمیم استراتژیک تنها به تشخیص درست مسئله یا انتخاب گزینه مناسب محدود نمی‌شود، بلکه قابلیت سازمان برای اختصاص منابع به تصمیم اتخاذشده نیز اهمیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است فرصت‌ها را به‌درستی شناسایی کنند و حتی درباره اقدام مناسب

به توافق برسند، اما محدودیت در انتقال بودجه، نیروی انسانی، فناوری یا دانش میان بخش‌ها باعث شود تصمیم‌ها قابلیت اجرا پیدا نکنند. سیالیت منابع به سازمان امکان می‌دهد منابع را از فعالیت‌های کم‌اولویت به حوزه‌های راهبردی جدید منتقل کند و به تغییرات محیطی پاسخ سریع‌تری دهد. این نتیجه با پژوهش‌هایی هم‌سو است که در حوزه چابکی زنجیره تأمین نشان داده‌اند انعطاف در بازآرایی منابع می‌تواند رابطه میان قابلیت‌های استراتژیک و عملکرد بازار را تقویت کند (Ajikey et al., 2024). همچنین، مطالعات داخلی مربوط به شاخص‌های چابکی سازمانی بر اهمیت انعطاف منابع، فناوری و ساختار در افزایش پاسخ‌گویی سازمان تأکید کرده‌اند (Valipour Khatir et al., 2022; Varkiani, 2024; Pour & Sarhadi, 2024).

نتایج تحلیل تعدیلگری نیز نشان داد که سیالیت منابع رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک را تقویت می‌کند. هرچند اندازه این اثر تعدیلگر نسبت به حساسیت استراتژیک و وحدت رهبری کمتر بود، اما همچنان معنادار بود. این یافته را می‌توان چنین تبیین کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب مجموعه‌ای از اولویت‌های جدید را ایجاد می‌کند و تحقق این اولویت‌ها مستلزم تغییر در تخصیص منابع است. اگر منابع سازمان به‌شدت به ساختارهای گذشته وابسته باشند، تصمیم‌گیرندگان ممکن است حتی در صورت آگاهی از گزینه مطلوب، از اتخاذ تصمیم‌های جسورانه اجتناب کنند؛ زیرا امکان اجرای آن‌ها را محدود می‌بینند. در مقابل، زمانی که مدیران اطمینان داشته باشند منابع قابل انتقال و بازپیکربندی هستند، تصمیم‌گیری می‌تواند انعطاف‌پذیرتر و آینده‌نگران‌تر باشد. این یافته با مطالعاتی هم‌خوان است که چابکی استراتژیک را در توسعه محصول، نوآوری و مدیریت تغییر دارای اهمیت دانسته و نشان داده‌اند که قابلیت بسیج و بازآرایی منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور ضروری است (Bouguerra et al., 2024; Mansur, 2025).

بررسی مقایسه‌ای اثرهای تعدیلگر نشان داد که حساسیت استراتژیک بیشترین نقش را در تقویت رابطه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ایفا می‌کند، پس از آن وحدت رهبری قرار دارد و سیالیت منابع در رتبه سوم است. این الگو را می‌توان بر اساس توالی منطقی فرایند چابکی تبیین کرد. سازمان ابتدا باید تغییر را تشخیص دهد، سپس رهبران آن باید درباره معنای تغییر و نوع پاسخ به آن به توافق برسند و در مرحله بعد منابع لازم برای اجرای تصمیم را بسیج کنند. بنابراین، حساسیت استراتژیک آغازگر چرخه چابکی است و ضعف در آن می‌تواند مراحل بعدی را نیز مختل کند. اگر سازمان تغییر مهمی را شناسایی نکند، حتی برخورداری از وحدت رهبری و منابع انعطاف‌پذیر نیز الزاماً به تصمیم مناسب منجر نخواهد شد. این برداشت با رویکردهای فرایندی چابکی استراتژیک هماهنگ است که بر ارتباط میان ادراک فرصت، تصمیم مشترک و بازپیکربندی منابع تأکید دارند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). همچنین، نتایج مطالعات مرتبط با تحول دیجیتال نشان می‌دهد که فناوری‌ها زمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شوند که ابتدا ظرفیت شناخت و پاسخ سازمانی را افزایش دهند (Shao, 2025; Ürü et al., 2024).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک نباید صرفاً به‌عنوان یک پیامد برنامه‌ریزی یا یک ویژگی کلی سازمان تلقی شود، بلکه می‌تواند نحوه تبدیل برنامه‌ها به تصمیم‌ها را تغییر دهد. این نکته از نظر نظری اهمیت دارد، زیرا بیانگر وجود رابطه شرطی میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است. در سازمان‌هایی با چابکی پایین، برنامه‌ریزی ممکن است بیش از حد رسمی، کند و وابسته به پیش‌بینی‌های اولیه باقی بماند؛ در حالی که در سازمان‌های چابک، برنامه به چارچوبی قابل بازبینی تبدیل می‌شود که تصمیم‌های جدید می‌توانند بر مبنای اطلاعات روزآمد در آن شکل گیرند. شواهد مربوط به تعدیل پس از خطا نیز نشان داده است که سازمان‌های چابک بهتر می‌توانند تصمیم‌های قبلی را اصلاح کنند و از تداوم خطاهای راهبردی جلوگیری نمایند (Balzano, 2025). از سوی دیگر، یافته‌های مرتبط با نوآوری مشارکتی و ظرفیت جذب نیز نشان می‌دهند که استفاده سریع از دانش جدید یکی از پیش‌شرط‌های انطباق استراتژیک است (Mata et al., 2024).

نتایج حاضر از دیدگاه منابع انسانی نیز قابل تبیین است. چابکی استراتژیک تنها حاصل فناوری، ساختار یا نظام‌های رسمی نیست، بلکه به ظرفیت‌های انسانی و مدیریتی وابسته است. کارکنان و مدیرانی که از تاب‌آوری، خودکارآمدی، دانش و آمادگی برای تغییر برخوردارند، بهتر می‌توانند با تغییر جهت‌گیری‌های استراتژیک سازگار شوند و تصمیم‌های جدید را اجرا کنند. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که خودکارآمدی و تاب‌آوری کارکنان از ریزبنیان‌های مهم چابکی استراتژیک به شمار می‌روند (Bouguerra et al., 2024). همچنین، راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند از طریق تقویت چابکی استراتژیک، ظرفیت تاب‌آوری سازمان را افزایش دهند (Shayanmehr et al., 2025). در نتیجه، برنامه‌ریزی استراتژیک هنگامی بیشترین تأثیر را بر تصمیم‌گیری خواهد داشت که سازمان علاوه بر سازوکارهای رسمی، از سرمایه انسانی و قابلیت‌های مدیریتی لازم برای انطباق با تصمیم‌های جدید برخوردار باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با بخش قابل توجهی از ادبیات داخلی و خارجی درباره چابکی سازمانی و استراتژیک هم‌راستا است. مطالعات داخلی در حوزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر نقش عوامل مدیریتی، ساختاری و انسانی در شکل‌گیری چابکی تأکید کرده‌اند (Khavari et al., 2019; Naqavi et al., 2015) و پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نیز اهمیت شاخص‌های چابکی برای افزایش انعطاف و پاسخ‌گویی را نشان داده‌اند (Valipour Khatir et al., 2022). در سطح بین‌المللی نیز شواهد نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک با عملکرد نوآورانه، خلاقیت، توسعه محصول، مزیت رقابتی، آمادگی دیجیتال و نوآوری مدل کسب‌وکار ارتباط دارد (Al Khasabah & Al-Badayne, 2026). بر این اساس، نتایج پژوهش حاضر به ادبیات موجود می‌افزاید که چابکی استراتژیک علاوه بر داشتن اثر مستقیم بر پیامدهای مدیریتی، می‌تواند به‌عنوان یک سازوکار تعدیلگر نیز عمل کند و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را در شکل‌دهی تصمیم‌های راهبردی افزایش دهد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مورد توجه قرار گیرند. نخست، داده‌ها از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در شهر تهران گردآوری شد؛ از این‌رو، ویژگی‌های اقتصادی، مدیریتی و سازمانی تهران ممکن است با سایر استان‌ها و مناطق کشور متفاوت باشد و تعمیم نتایج به همه سازمان‌های ایرانی باید با احتیاط انجام شود. دوم، پژوهش از طرح مقطعی استفاده کرد و متغیرها در یک مقطع زمانی اندازه‌گیری شدند؛ بنابراین، اگرچه مدل نظری و نتایج آماری از روابط پیش‌بینی‌شده حمایت کردند، استنباط قطعی درباره جهت علی روابط امکان‌پذیر نیست. سوم، گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی انجام شد که می‌تواند تحت تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی، ادراک فردی پاسخ‌دهندگان و گرایش به ارائه تصویری مطلوب از عملکرد سازمان قرار گیرد. چهارم، نمونه پژوهش از مجموعه‌ای از سازمان‌ها و شرکت‌ها تشکیل شد و تفاوت‌های میان صنایع، ساختارهای مالکیت، اندازه سازمان و سطح بلوغ مدیریتی به‌صورت تفصیلی در مدل بررسی نشد. پنجم، پژوهش بر سه مؤلفه حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع متمرکز بود و سایر قابلیت‌هایی که ممکن است در رابطه میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، مانند فرهنگ سازمانی، ظرفیت جذب، بلوغ دیجیتال، سبک رهبری، عدم قطعیت محیطی و ساختار سازمانی، در مدل وارد نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در نمونه‌هایی از مدیران و کارکنان سازمان‌های سایر استان‌های کشور و همچنین در صنایع مشخص مانند بانکداری، فناوری اطلاعات، بهداشت و درمان، صنعت، خدمات و بخش دولتی آزمون کنند تا میزان ثبات روابط مشاهده‌شده در بافت‌های سازمانی متفاوت مشخص شود. استفاده از طرح‌های طولی نیز می‌تواند امکان بررسی تغییرات برنامه‌ریزی، چابکی و تصمیم‌گیری در طول زمان و استنباط دقیق‌تر روابط علی را فراهم سازد. همچنین، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده داده‌های پرسشنامه‌ای را با شاخص‌های عینی عملکرد، مصاحبه با مدیران، ارزیابی همکاران یا داده‌های سازمانی ترکیب کنند تا احتمال سوگیری روش مشترک کاهش یابد. بررسی نقش متغیرهای میانجی یا تعدیلگر دیگری مانند عدم قطعیت محیطی، شدت رقابت، بلوغ دیجیتال، ظرفیت جذب دانش، فرهنگ

نوآوری، رهبری تحول‌آفرین و انعطاف‌پذیری ساختاری می‌تواند مدل نظری کامل‌تری ارائه دهد. همچنین، مقایسه قدرت تعدیلگری مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های بزرگ و کوچک، خصوصی و دولتی و سازمان‌های با سطح فناوری بالا و پایین می‌تواند به شناسایی شرایط مرزی مدل کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی نیز توصیه می‌شود تا علاوه بر آزمون کمی روابط، تجربه مدیران از نحوه تبدیل برنامه‌های استراتژیک به تصمیم‌های سریع و انعطاف‌پذیر به‌صورت عمیق بررسی شود.

با توجه به نتایج پژوهش، مدیران سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی استراتژیک را از یک فرایند دوره‌ای و صرفاً رسمی به یک فرایند پویا، مستمر و قابل بازنگری تبدیل کنند. ایجاد سامانه‌های پایش محیط، داشبوردهای مدیریتی و سازوکارهای جمع‌آوری سریع اطلاعات بازار می‌تواند حساسیت استراتژیک سازمان را افزایش دهد و موجب شود تغییرات محیطی پیش از تبدیل شدن به بحران شناسایی شوند. همچنین، پیشنهاد می‌شود جلسات منظم تیم مدیریت ارشد برای بررسی روندهای محیطی و هماهنگ‌سازی اولویت‌های راهبردی برگزار شود تا وحدت رهبری و سرعت دستیابی به توافق در مسائل کلیدی افزایش یابد. سازمان‌ها باید سازوکارهایی برای بازتخصیص سریع بودجه، نیروی انسانی و منابع فناوریانه میان پروژه‌ها و واحدها ایجاد کنند تا تصمیم‌های جدید با محدودیت‌های ساختاری مواجه نشوند. توسعه مهارت‌های تحلیل استراتژیک، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و تفکر سناریویی برای مدیران نیز می‌تواند کیفیت تصمیم‌های راهبردی را افزایش دهد. در نهایت، توصیه می‌شود ارزیابی عملکرد مدیران تنها بر تحقق برنامه‌های از پیش تعیین‌شده مبتنی نباشد، بلکه توان آنان در شناسایی تغییرات، بازنگری تصمیم‌ها، ایجاد اجماع مدیریتی و بسیج سریع منابع نیز به‌عنوان بخشی از معیارهای عملکرد و شایستگی مدیریتی در نظر گرفته شود.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ajike, E. O., Adeleke, A. A., Bamidele, A. G., Olubiyi, T. O., Adesuyi, O. O., Ilori, G. E., Ariguzo, V. A., & Binuyo, B. O. (2024). The Moderating Role of Supply Chain Agility on the Relationship Between Strategic Flexibility and Organizational Market Performance in Nigerian Pharmaceutical Industry. *PaperASIA*, 40(5b), 337-349. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i5b.259>
- Al Khasabah, M. A. I., & Al-Badayneh, G. A. M. (2025). The Impact of Strategic Intelligence on Organizational Creativity in Jordanian Islamic Banks: The Mediating Role of Organizational Agility. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(2), 195-206. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i2art19>
- Almelhes, S. (2025). Big Data Analytical Capability and Strategic Agility; A Perspective of Online Academies Institutions Teaching Arabic as Second Language. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251381591>
- Ameen, N., Tarba, S. Y., Cheah, J. H., Xia, S., & Sharma, G. D. (2024). Coupling Artificial Intelligence Capability and Strategic Agility for Enhanced Product and Service Creativity. *British Journal of Management*, 35(4), 1916-1934. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12797>
- Balzano, M. (2025). Post-Error Adjustments: Strategic Agility and Organizational Zemblanity. *California Management Review*, 67(4), 121-153. <https://doi.org/10.1177/00081256251332311>
- Bouguerra, A., Gölgeci, İ., Gligor, D., Khan, Z., Arslan, A., & Tatoğlu, E. (2024). Strategic Agility and Product Development in Emerging Markets: The Role of Employee Resilience and Self-Efficacy as Microfoundations. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 71, 1598-1612. <https://doi.org/10.1109/tem.2023.3333218>
- Dube, N., Selviaridis, K., Oorschot, K. E. v., & Jahre, M. (2024). Riding the Waves of Uncertainty: Towards Strategic Agility in Medicine Supply Systems. *Journal of Operations Management*, 70(8), 1234-1260. <https://doi.org/10.1002/joom.1330>
- Faten Ahmed Mohammed Abd El, s., & Ahmed, M. (2024). Effect of Strategic Leadership on Organization Ambidexterity and Agility as Perceived by Staff Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 0(0), 0-0. <https://doi.org/10.21608/asnj.2024.289173.1821>
- Ghalenoei, M., Chapari, L., Hojabrnia, Z., & Alam, Z. (2023). Scenario planning of the future of strategic agility in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran.
- Kasamani, G. I., Changeiywo, N. C., & Karim, H. (2024). Strategic Agility in Dynamic Markets: Leveraging Innovation for Competitive Advantage. *International Journal of Social Science and Humanities Research (Ijsshr) Issn 2959-7056 (O) 2959-7048 (P)*, 2(3), 404-410. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i3.150>
- Khavari, S., Arasteh, H., & Jafari, P. (2019). Factors Influencing the Agility of Academic Educational Programs Based on Grounded Theory. *Educational Planning Studies Biannual*, 8(15), 252-281. https://eps.journals.umz.ac.ir/article_2501.html?lang=en
- Mansur, D. M. (2025). Strategic Marketing Innovation in Startups: Navigating Uncertainty with Agility and Creativity. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 5(2). <https://doi.org/10.52970/grmilf.v5i2.1545>
- Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1116-1140. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0803>
- Mueller-Saegebrecht, S., & Walter, A. T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. *Strategic Change*, 34(3), 407-428. <https://doi.org/10.1002/jsc.2645>
- Naqavi, A., Azar, A., & Asadi Mir, M. (2015). Prioritizing Organizational Agility Enablers in Universities and Higher Education Centers in Yazd. *Research and Planning in Higher Education*, 21(1), 61-81.
- Ongesa, T. (2025). Enhancing Strategic Agility and Real Time Decision-Making in the Technology Sector: Exploring the Role of AI and E-HRM Systems. *F1000research*, 14, 1238. <https://doi.org/10.12688/f1000research.167708.1>
- Paula Vidal, G. H., Caiado, R. G. G., Scavarda, L. F., Ivson, P., & Garza-Reyes, J. A. (2022). Decision support framework for inventory management combining fuzzy mu lticriteria methods, genetic algorithm, and artificial neural network. *Computers and Industrial Engineering*, 174, 108777. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108777>
- Salahat, M. A. (2021). Employee empowerment, knowledge management and decision-making agility; mediating role of extra-role performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 960-977. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/10327>
- Shao, W. (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 154(1), 115-120. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19552>
- Shayanmehr, Jafari, N., & Khodami. (2025). The Effect of Human Resource Management Strategies on Organizational Resilience with Strategic Agility. *Strategic Management Studies Quarterly*, 16(63), 39-60.
- Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic Managerial Capabilities In action: Advancing Strategic Agility and Digital Readiness in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2024-0772>

- Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2026). The role of entrepreneurial alertness, digital platform capability, organisational agility and business model innovation on young innovative companies' performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 38(3), 265-278.
- Ürü, F. O., Gözükar, E., & Ünsal, A. A. (2024). Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, and Strategic Agility for Gaining Competitive Advantage in SMEs. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(1), 1-23. <https://doi.org/10.54733/smar.1386357>
- Valipour Khatir, M., Mohammadi Pour Omran, M., & Akbarzadeh, Z. (2022). Organizational Agility Indicators Using Fuzzy Multicriteria Decision-Making Techniques (Case Study: Iran Power Generation Development Organization). *Journal of Innovation and Value Creation*, 3(7). <http://journalie.ir/fa/Article/305/FullText>
- Varkiani Pour, N., & Sarhadi, S. B. (2024). The impact of strategic human resource management and artificial intelligence on determining supply chain agility and supply chain resilience.