

طراحی الگوی مفهومی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش بنیان

اسما سلطانی نژاد^{*}، علی مروتی شریف آبادی^{**}، حبیب زارع احمدآبادی^{***} و احمد جعفرنژاد^{****}

| | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|
| نوع مقاله: علمی پژوهشی | تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۲ | تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۱۸ | شماره صفحه: ۹۵-۱۲۱ |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|

با توجه به نقش شرکت‌های دانش بنیان در اقتصاد کشورهای در حال توسعه، هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش بنیان است تا بتواند شرکت‌ها را برای رویارویی با محیط به سرعت در حال تغییر؛ تجهیز و به عملکرد موفقیت آمیز آنها کمک کند. طراحی الگو با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه پردازی داده بنیاد انجام و برای انتخاب نمونه‌های پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. پس از انجام مصاحبه با چهارده نفر از خبرگان و با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد، مدل پارادایمی الگوی چابکی راهبردی طراحی شد. در شرایط علمی مفاهیم؛ افزایش رقابت، افزایش پیچیدگی و پویایی محیط، شناسایی بازار و بقای سازمانی شناسایی شدند. در شرایط مداخله‌گر مفاهیم نیز شایستگی‌های فردی کارکنان، قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی، وجود محدودیت منابع مالی و انسانی، اثرگذاری مدیریت شرکت، نقش ماهیت ذاتی شرکت و در شرایط زمینه‌ای مفاهیم در قالب دو مقوله عوامل محدود کننده مانند مساعد نبودن فضای کسب و کار و عوامل تشویق کننده مانند سیاست‌های حمایتی دولت قرار دارند. پدیده محوری فرایند چابکی راهبردی است که در آن سازمان با درک هوشیارانه و توجه به پیشرفت‌های راهبردی به شناسایی تغییرات محیط و درک آنها پرداخته و با اهرمی کردن نقاط قوت و روش‌های خلاقانه حل مسئله در پی فائق آمدن بر محدودیت‌های ذاتی برمی آید. همچنین با متقاعد کردن و انگیزش منابع انسانی امکان کاهش زمان تصمیم‌گیری در موضوعات راهبردی را فراهم می‌آورد و با هدایت مجدد منابع سازمانی منجر به عملیاتی کردن تغییرات برنامه راهبردی می‌شود. سازوکارهای چابکی راهبردی شامل دو مقوله اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی بوده که در سطح کلان نتایجی مانند خلق ارزش اقتصادی و گسترش رفاه در سطح جامعه و در سطح سازمانی نتایجی مانند افزایش قدرت رقابت شرکت‌ها و بقای بلندمدت را موجب می‌شود.

کلیدواژه‌ها: چابکی راهبردی؛ روش تحقیق کیفی؛ چابکی، نظریه داده بنیاد؛ شرکت دانش بنیان

* دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد؛

Email: a_soltani1969@yahoo.com

** دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد (نویسنده مسئول)؛

Email: alimorovati@yazd.ac.ir

Email: zarehabib@yazd.ac.ir

Email: jafarnjd@ut.ac.ir

*** استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد؛

**** استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛

مقدمه

امروزه سازمان‌ها تحت شرایطی فعالیت می‌کنند که همراه با عدم اطمینان و آشفتگی بوده و به هیچ‌وجه ایمن و اطمینان‌بخش نیست (Bhamr, Dani and Burnard, 2011). برای رویارویی با این تغییرات سازمان‌ها به رویکردهایی نیاز دارند که قابلیت انعطاف‌پذیری و انطباق با محیط در حال تغییر را در آنها افزایش دهد که یکی از این رویکردهای مورد استفاده سازمان‌ها چابکی است (Perera, Soosay and Sandhu, 2014). ماهیت واکنشی چابکی در برابر تغییرات و قابلیت متمرکز آن بر فرایندها و سیاست‌های داخل شرکت (Ojha, 2008; Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009) و همچنین تغییر نیازمندی‌های ذی‌نفعان، افزایش رقابت در سطح جهانی و نرخ رو به رشد تغییرات، شرایط را به‌گونه‌ای رقم زده است که روال‌های فعلی و در نتیجه ماهیت واکنشی چابکی به تنهایی کافی نیست (Long, 2000). از این‌رو به نوع جدیدی از چابکی احساس نیاز می‌شود که نه تنها فراتر از سازگاری با تغییر و پاسخگویی به آن باشد، بلکه سازمان‌ها را قادر کند زودتر از وقوع تغییر، تغییر را در مدل‌های کسب‌وکار خود ایجاد و از فرصت‌های بالقوه ناشی از آن استفاده کنند (Abu-Radi and Al-Hawajreh, 2013). این نوع جدید از چابکی که به نام چابکی راهبردی مطرح شده است، قابلیت پویا بوده و به‌عنوان کلید موفقیت در محیط متغیر امروز شناخته می‌شود (Al-Azzam, Irtaimah and Khaddam, 2017; Arbussa, 2017; Doz and Kosonen, 2006; Castiaux, 2012; Bikfalvi and Marquès, 2017).

در شرایطی که برخی از اوقات حتی سازمان‌های بزرگ نیز توان مقاومت در برابر چالش‌ها را ندارند، ضروری است تلاش‌هایی انجام شود تا سازمان‌های کوچک بتوانند در برابر این عدم قطعیت‌ها و چالش‌ها مقاومت کنند (Bhamr, Dani and Burnard, 2011). بنابراین چابکی راهبردی به‌عنوان مفهومی بسیار مهم در محیط کسب‌وکار متلاطم و به‌سرعت در حال تغییر، که در شرکت‌های بزرگ نیز مدت زیادی نیست که مورد مطالعه قرار گرفته است، برای شرکت‌های دانش‌بنیان اهمیت خاصی داشته و می‌تواند به آنها کمک کند تا یک گام از مشتریان خود و به‌ویژه رقبا جلوتر باشند و به موفقیت دست پیدا کنند (Doz and Kosonen, 2008; Santala, 2009). شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان منابع

مهم درآمد و اشتغال و نیروی تأثیرگذار در توسعه اقتصادی، در پیشرفت و توسعه کشورها نقشی حیاتی و غیرقابل انکار داشته و سبب گسترش رفاه اجتماعی، کاهش فقر و بی‌عدالتی و موجب ارتقای روند توسعه پایدار می‌شوند. در کشور ما نیز اسناد بالادستی از جمله سیاست‌های اصل (۴۴) قانون اساسی، برنامه‌های توسعه و همچنین سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور همگی حوزه اقتصاد دانش‌بنیان را جزء صنایع مهم و تأثیرگذار در صنعت کشور دانسته و توسعه این بخش را در اولویت برنامه‌های توسعه‌ای کشور قرار داده است (خیاطیان یزدی، ۱۳۹۴؛ ناظران و اسلامی فر، ۱۳۸۹). بنابراین با توجه به نقشی که شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه کشور دارند، توسعه و تقویت قابلیت‌های چابکی راهبردی بقا و موفقیت این شرکت‌ها در محیط‌های با تغییرات مستمر را به دنبال خواهد داشت. هدف تحقیق حاضر این است که با طراحی الگوی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان؛ این‌گونه شرکت‌ها را برای رویارویی با محیط به سرعت در حال تغییر تجهیز و به عملکرد موفقیت‌آمیز آنها و در نتیجه توسعه اقتصادی کشور کمک کند. از آنجاکه پژوهش‌های قبلی چابکی راهبردی به ندرت در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان ورود پیدا کرده‌اند در این تحقیق سعی شده است با انجام پژوهش کیفی درک لازم از پدیده چابکی راهبردی به دست آید و الگویی جامع برای این پدیده ارائه شود.

۱. ادبیات چابکی راهبردی

چابکی راهبردی به‌عنوان الگوی غالب کسب‌وکار در هزاره سوم و به مثابه بهترین گزینه برای بقا مورد توجه اکثر سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است (Doz and Kosonen, 2008; Long, 2000). چابکی راهبردی نتیجه ترکیبی از ثبات در پروسه‌ها و افراد، ارزش‌ها، بلندپروازی‌ها، حساسیت و انعطاف‌پذیری در دیدگاه‌ها، سیالی در گسترش منابع و وحدت رهبری در ایجاد تعهدات جمعی است (Doz and Kosonen, 2008) و با توانایی منطبق شدن با تغییرات ناخواسته و غیرقابل انتظار محیط کسب‌وکار؛ برای سازمان‌ها امکان استفاده از فرصت‌ها، ایجاد ارزش و راضی کردن مشتریان با انتظارات بالا را ایجاد می‌کند (Tallon and Pinsonneault, 2011; Qin and Nembhard, 2010; Arbussa, Bikfalvi and Marquès, 2017). چابکی راهبردی می‌تواند مزیت راهبردی پایدار سازمان را بر مبنای چیزهای ناشناخته برای رقبا

پایه‌ریزی کند (Santala, 2009). داز و کاسونن چابکی راهبردی را قابلیت پویا و نتیجه سه ویژگی در سازمان می‌دانند که از واژه فراقابلیت^۱ برای توصیف آنها استفاده می‌شود و عبارتند از: حساسیت راهبردی^۲، سیالی منابع^۳ و وحدت رهبری^۴ هستند و به دقت با مفهوم قابلیت پویا^۵ تطبیق داده شده‌اند (Doz and Kosonen, 2008; 2010). سه فراقابلیت چابکی راهبردی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد:

الف) حساسیت راهبردی: درک هوشیارانه و شور و هیجان از آگاهی و توجه به پیشرفت‌های راهبردی است. حساسیت راهبردی به قابلیت سازمان برای شناسایی تغییرات در محیط و درک و فهم آنها اشاره دارد و ترکیبی از آینده‌نگری و دوراندیشی، بصیرت و شناخت، کندوکاو و جست‌وجوی ساده با تأکید بیشتر بر روی شناخت و بصیرت است.

ب) سیالی منابع: سیالی منابع به معنای قابلیت جایگزینی مجدد و سریع منابع همسو با فرصت‌های راهبردی حین توسعه آنهاست. سه اقدام را می‌توان در بهبود سیالی منابع مؤثر دانست: ۱. سازوکارهایی که تخصیص مجدد منابع کمیاب نظیر سرمایه و کارکنان را بهبود می‌بخشند، ۲. سازوکارهایی که جایگزینی مجدد منابع را از طریق تقسیم شدن بهبود می‌بخشند و ۳. سازوکارهایی که دسترسی به منابع را بهبود می‌بخشند.

ج) وحدت رهبری: وحدت رهبری قابلیت تیم ارشد سازمان برای گرفتن تصمیم‌های جسورانه سریع و بدون گیرافتادن در سیاست‌های بازنده - برنده است. چهار اقدام مؤثر برای بهبود وحدت رهبری عبارت‌اند از: ۱. وابستگی متقابل، ۲. کار کردن با یکدیگر، ۳. تغییرات تیم ارشد و ۴. سبک مدیریت مدیرعامل.

اوجها چابکی راهبردی را توانایی تغییر رویه، ارائه محصول مناسب با قیمت مناسب در هر جا و اهرمی کردن منابع زنجیره عرضه برای ایجاد کردن اقتصادهای دانشی تعریف می‌کند که در قالب چهار توانایی مکمل زیر بروز می‌کند (Ojha, 2008):

1. Meta-Capabilities
2. Strategic Sensitivity
3. Resource Fluidity
4. Leadership Unity
5. Dynamic Capability

- **وضوح چشم‌انداز:** ارائه یک چشم‌انداز واضح و روشن از پایانی که سازمان برای رسیدن به آن کار می‌کند و انواع نتایج و روابطی که انتظار می‌رود ایجاد کند.

- **درک قابلیت‌های اصلی:** بیانگر آگاهی سازمان از توانایی‌های خود است و اینکه چگونه این توانایی‌ها برای ایجاد ارزش برای مشتری می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند.

- **انتخاب اهداف راهبردی:** بیانگر آگاهی سازمان از چگونگی خلق ارزش و توانایی به‌کار بردن آن برای انتخاب مشتریانی که سازمان به بهترین شکل برای آنها ارائه می‌کند ارزش قائل باشند.

- **مسئولیت مشترک:** بیانگر درگیر شدن شرکای زنجیره عرضه در تصمیم‌گیری همراه با پاسخگویی مشترک در برابر نتایج است.

- **اقدام کردن:** بیانگر توانایی سازمان برای به‌کارگیری قابلیت‌های خود و شرکای زنجیره عرضه برای به‌دست آوردن نتایج است.

گروه مشاور اجرا یک تعریف چهاربُعدی از چابکی ارائه کردند که مشابه مفهوم چابکی راهبردی داز و کاسون است و شامل ابعاد حساسیت به فرصت، وحدت رهبری، روان بودن منابع و کشش سازمانی می‌شود (Asil, 2019). ماونجر نیز از هفت مشخصه برای ارزیابی چابکی راهبردی زنجیره تأمین، نام می‌برد که عبارتند از: قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات برای به اشتراک گذاشتن داده‌ها، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک مساعی شرکا و در نهایت شبکه‌ای که به‌واسطه توانایی شرکا رونق می‌یابد (Mavengere, 2009). گلدمن، ناجل و پرسیس چهاربُعد راهبردی تولید چابک را به این شرح مشخص کردند (Goldman, Nagel and Preiss, 1995):

۱. ارزش قائل شدن برای مشتری با توانمند کردن سازمان به‌منظور رسیدگی به

مشتریان به‌عنوان یک سنجش مداوم در سازمان،

۲. همکاری برای ایجاد رقابت برای همگام کردن افراد و زیرمجموعه‌های سازمان

که در اقدامات توسعه‌ای برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به‌طور مداوم نقش بازی می‌کنند،

۳. سازمان دهی برای شرایط عدم قطعیت و تغییرات عمده و همچنین کسب مزیت از تغییرات و در نظر گرفتن آنها به عنوان فرصت،

۴. استفاده از نقش افراد و اطلاعات با ترغیب و تشویق برای خلاقیت، جریان آزاد اطلاعات و مبادله ایده ها، همکاری درونی و بین سازمانی، ابتکار و پاسخگویی فردی است. لانگ نیز چابکی راهبردی را بر مبنای هفت بُعد سنجدیده است که عبارتند از: وضوح و روشنی چشم انداز، دانش مشتریان، درک و فهم قابلیت های اصلی، انتخاب اهداف راهبردی، مسئولیت مشترک، دانش رقبا و اقدام کردن (Long, 2000).

۲. ضرورت چابکی راهبردی شرکت های دانش بنیان

جهان امروز که همراه با تغییرات سریع در زمینه دیجیتالی شدن، جهانی سازی و مقررات زدایی روبه روست، چابکی راهبردی برای شرکت های دانش بنیان اهمیت خاصی دارد (Doz and Kosonen, 2008)، زیرا در نتیجه این عوامل زمین بازی بزرگ تر شده اند و شرکت های بیشتری به بازار دسترسی پیدا کرده اند که به ایجاد عدم اطمینان و آشفتگی بیشتر محیط کسب و کار منجر شده است (Long, 2000). شرکت های کوچک با ویژگی هایی مانند انعطاف پذیری بیشتر و ارتباط نزدیک تر با مشتریان می توانند به تغییرات پاسخ سریع تری بدهند و خود را در موقعیت خوبی نگه دارند، اما این شرکت ها بیشتر مالک محور بوده و به روش ها و رویه های غیر رسمی متکی هستند و اغلب بر عملیات روزانه تمرکز دارند (Gray 2002, Woods and Joyce 2003, Smallbone, Bertotti and Ekanem, 2005) که باعث می شود از نظر راهبردی نسبت به تغییرات بازار بی توجه باشند (Jones and et al., 2011). چالش های حوزه جهانی و اقتصاد منطقه ای در کنار ویژگی های ساختاری خاص این شرکت ها، باعث می شود شرکت های کوچک در برابر تغییرات سریع محیط نسبت به همیشه شکننده تر بوده و نیاز داشته باشند برای انطباق با این تغییرات و کسب مزیت رقابتی، درکی هوشمندانه از محیط فعلی و محیط آینده خود داشته باشند. از بین شرکت های کوچک نیز شرکت های دانش بنیان در زمره شرکت هایی هستند که به منظور بقا و تضمین موفقیت به مطالعاتی از این دست بیشتر نیازمندند. در واقع امروزه چابکی راهبردی به ویژه برای

سازمان‌های دانش‌محور بیش از هر زمان دیگری الزامی است (Doz and Kosonen, 2008). در کشور ما نیز با توجه به فضای پراکنش اقتصادی لازم است شرکت‌های دانش‌بنیان برای مقابله با تغییرات و آشفتگی‌های محیطی و همچنین حفظ بقای خود و افزایش رقابت‌پذیری در زمینه چابکی راهبردی تقویت شوند. بر این اساس تحقیقاتی از این قبیل می‌تواند راه‌حل مناسبی برای تقویت این شرکت‌ها باشد.

۳. پیشینه چابکی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان

با بررسی ادبیات موضوع مشخص شد مطالعات موجود در زمینه چابکی راهبردی اغلب به تحلیل و شناسایی عوامل و ابزارهای رسیدن به چابکی راهبردی متمرکز شده و به برقراری ارتباط بین متغیرها و لحاظ آن به صورت فرایندی پرداخته نشده است. بنابراین می‌توان گفت چارچوبی جامع و فراگیر برای چابکی راهبردی به خصوص در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود ندارد. مطالعات داخلی و خارجی چابکی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان به این شرح است:

نجفی (۱۳۹۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی تأثیر هوش سازمانی بر چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان استان بوشهر پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان هوش سازمانی و چابکی راهبردی در جامعه آماری بالاتر از حد متوسط است. همچنین با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و تأثیر مثبت و معنادار هوش سازمانی بر چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توان بیان کرد که تقویت هوش سازمانی موجبات بهبود چابکی راهبردی این سازمان‌ها را در پاسخ به تغییرات محیطی فراهم می‌کند.

آربوسا، بیکفالوی و مارکوس در مقاله‌ای با عنوان «چابکی راهبردی - محرک نوسازی مدل کسب‌وکار: مطالعه موردی یک بنگاه کوچک و متوسط» به بررسی تناسب قابلیت‌های پویا تحت چابکی راهبردی در زمینه یک بنگاه کوچک و متوسط صنعت خدمات پرداخته‌اند که نوآوری مدل کسب‌وکار را پیاده‌سازی می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد دو متاقابلیت پیشنهادی (وحدت رهبری و سیال بودن منابع) برای بنگاه‌های

کوچک و متوسط ذاتی هستند، اگرچه این نیاز وجود دارد که اندازه آنها کاهش یابد. یکی از متقابلیت‌ها (حساسیت راهبردی) نیز به نسبت در محیط بنگاه‌های کوچک و متوسط کمتر طبیعی بوده ولی از اهمیت بیشتری برخوردار است. یک متقابلیت دیگر به نام کاردانی^۱ نیز برای بنگاه‌های کوچک و متوسط ضروری است تا بتواند بر محدودیت‌های ناشی از اندازه فائق آید (Arbussa, Bikfalvi and Marquès, 2017).

شین و دیگران در مقاله‌ای با عنوان چابکی راهبردی بنگاه‌های کوچک و متوسط کره‌ای و تأثیر آن بر عملیات و عملکرد مالی آنها، به بررسی ماهیت و نقش چابکی راهبردی و تأثیر آن پرداختند. با ترکیب کردن مصاحبه‌های تخصصی با ادبیات موجود یک ارتباط نظری قوی بین چابکی راهبردی بنگاه‌های کوچک و متوسط کره‌ای و ابعاد زیرمجموعه آن (قابلیت فناوری، نوآوری مشارکتی، یادگیری سازمانی و تراز داخلی) ایجاد کرده و در نهایت یک مدل برای بررسی اثرات بین چابکی راهبردی، عملکرد عملیاتی و عملکرد شرکت پیشنهاد شد. عملکرد شرکت نیز از دو بُعد حفظ مشتری و عملکرد مالی اندازه‌گیری شده است. با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری برای انجام یک گروه از آنالیزهای تأییدی برای آزمون کردن فرضیات تجربی مرتبط در مدل‌های ساختاری، نتایج تحقیق مشخص می‌کند که چابکی راهبردی بنگاه‌های کوچک و متوسط کره‌ای بر عملکرد عملیاتی شرکت و ماندگاری مشتریان اثر مثبتی دارد (Shin and etal, 2015).

سانتالا در پژوهشی با عنوان چابکی راهبردی در شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی دانش‌محور^۲ به بررسی توجیه‌پذیر بودن چابکی راهبردی در این بنگاه‌ها و شناسایی عوامل مرتبط با آنها می‌پردازد و پیشنهادهایی در خصوص چگونگی دستیابی این بنگاه‌ها به چابکی راهبردی ارائه می‌کند. یافته‌های این پژوهش را می‌توان به این صورت بیان کرد: برای بحث کردن در خصوص چابکی راهبردی شرکت‌های خدماتی دانش‌محور کوچک در قیاس با شرکت‌های بزرگ، ابعاد ویژه دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرند که مهمترین بُعد نقش افراد است که در این شرکت‌ها نیز مورد تأکید زیادی قرار می‌گیرد. همچنین

1. Resourcefulness

2. Knowledge Intensive Business Services (KIBS)

چالش‌های مرتبط با مدیریت و انگیزش افراد در این شرکت‌ها که عمدتاً نیز افرادی با دانش و تخصص بالا هستند، باید مورد بررسی قرار گیرند (Santala, 2009).

۴. روش‌شناسی راهبرد نظریه داده‌بنیاد

روش تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر نحوه به دست آوردن داده‌ها کیفی و استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر فقدان یک چارچوب نظری، که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. از آنجاکه در تحقیقات پیشین به صورت جامع به پدیده چابکی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان در قالب یک مدل توجه نشده است، بنابراین در این تحقیق برای رفع نواقص پژوهش‌های گذشته و به دست آوردن درک لازم از پدیده چابکی راهبردی روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انتخاب شد تا الگویی از پدیده چابکی راهبردی توسعه داده شود که چندوجهی و جامع باشد، علی - معلولی باشد و عوامل مرتبط با پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای چابکی راهبردی را نیز شامل شود.

۴-۱. رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها

در این تحقیق با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی با چهارده نفر از خبرگان دانشگاهی و نمایندگان مجلس شورای اسلامی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. خبرگان دانشگاهی از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، یزد، علامه طباطبائی، تربیت مدرس و خوارزمی در رشته‌های مدیریت صنعتی و مدیریت استراتژیک انتخاب شدند که دارای سوابق تحقیقاتی در زمینه چابکی، چابکی راهبردی یا شرکت‌های دانش‌بنیان بودند. نمایندگان مجلس نیز از بین اعضای کمیته اقتصاد دانش‌بنیان مجلس با سطح تحصیلی دکترا در یکی از گرایش‌های مدیریت صنعتی یا استراتژیک بودند. دو نفر از این افراد در زمینه چابکی راهبردی، هشت نفر در زمینه چابکی و چهار نفر نیز در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان دارای سوابق مرتبط بودند.

انجام مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌های قبلی تفاوتی نداشت. با توجه به زمان حدود شصت دقیقه‌ای اختصاص داده شده مصاحبه‌کننده با انجام ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته به نقطه اشباع رسید و برای افزایش مطلوبیت مفاهیم مصاحبه‌ها تا چهارده نفر ادامه یافت.

جدول ۱. اشباع نظری مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

| مفاهیم | مصاحبه | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
|-----------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| افزایش رقابت | * | | | | * | | | | * | | | | * | | |
| افزایش پیچیدگی و بویایی محیط | * | | * | | | * | | | | | * | | | * | |
| شناسایی بازار | * | | | * | * | | | * | * | | | * | | | |
| بقای سازمانی | * | | * | * | * | * | * | * | * | | | * | | * | |
| شایستگی‌های فردی کارکنان | | | | | * | | | * | * | | * | | | | |
| قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی | * | | | | * | | | | | | | | | * | |
| محدودیت منابع مالی و انسانی | * | * | | | | * | * | | | * | * | | | * | |
| اثرگذاری مدیریت شرکت | | | * | | | | | * | * | * | * | * | | | |
| نقش ماهیت ذاتی شرکت | * | * | * | * | * | * | * | | | | * | | | | |
| تکیه بر اقتصاد دولتی | | | * | | | * | * | | | | | * | | | |
| تأثیرگذاری مسائل سیاسی | | | | * | * | | | * | * | | | | | | |
| ضعف در مسائل فرهنگی و آموزشی | | | | | * | * | | | | | | | | | |
| ضعف در تجارت خارجی | | | * | * | * | | | | | | | | | | |
| مساعد نبودن فضای کسب‌وکار | | | * | | | * | | | | | | | | | |
| سیاست‌های حمایتی دولت | | * | | | | * | * | * | * | | | | | | |
| دانش محور بودن | | | | | * | * | * | * | * | | | | | | |
| قابلیت به‌کارگیری فناوری اطلاعات | | | | * | | | | | | | | | | | |
| دوراندیشی راهبردی | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | | * | | | |
| پاسخگویی سریع به تغییرات | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | | | | | |
| زیرکی بازار | | | * | * | * | * | * | * | * | | | | | | |
| خرد جمعی در تصمیم‌گیری | | * | | | | * | | * | | | | | | | |
| قابلیت‌های مدیران | | | * | * | * | * | * | * | * | | | | | | |
| نوآوری در حل مسائل | * | | | | | * | | * | | | | | | | |

| مصاحبه | | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| مفاهیم | | | | | | | | | | | | | | | |
| اهرمی بودن کارکنان باکیفیت | | * | | | | | | | * | | * | | | | |
| تحرک سرمایه و افراد | | * | | | * | * | | | | | | * | | | |
| پیمان‌های بودن تخصیص منابع | | | * | | | | | | | | | | * | | |
| همکاری میان سازمانی | | | * | | * | * | | | | | | * | | | |
| مدیریت تحولات کسب و کار | | | * | | * | * | | | | | | * | | | |
| فعال بودن دستگاه‌های حمایتی | | | | | | | * | | | | | | | | |
| برنامه‌ریزی برای نفوذ در بازارهای جدید | | * | | | | | | * | | | | | | * | |
| توسعه دانش بازاریابی | | | * | | | | | | | * | | | | | |
| متناسب کردن تخصیص منابع | | | * | | | | | | | | | | | * | |
| به‌کارگیری مدیران توانمند | | * | * | | * | * | | * | * | | | | | | |
| گسترش مشارکت و تعهد در سراسر سازمان | | | * | | * | * | | | | | * | | | | |
| خلق ارزش اقتصادی | | | | | * | * | | * | | | | | | | |
| گسترش رفاه | | | | | * | * | | | | * | | | | | |
| افزایش قدرت رقابت | | | * | | * | * | | * | * | | * | | | * | |
| بقای بلندمدت | | | * | | * | * | | * | * | | * | | | * | |

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۲-۴. روایی و پایایی

برای اطمینان از روایی مصاحبه در مرحله انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه چابکی راهبردی بررسی شد. برای تضمین روایی نیز از راهبردهایی همچون جمع‌آوری داده‌ها از چندین منبع اطلاعاتی، بازبینی در زمان کدگذاری، مقایسه دائمی در تحلیل داده‌ها و تأیید همکاران پژوهشی استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی درخواست شد تا به‌عنوان همکار در پژوهش مشارکت کند و سه مصاحبه را کدگذاری کند. درصد توافق درون موضوعی به منزله شاخص ارزیابی پایایی تحلیل به کمک معادله ۱ به دست آمد.

$$\text{معادله ۱} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰ = \text{درصد توافق موضوعی}$$

جدول ۲. پایایی دو کدگذار

| شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافق | تعداد عدم توافق | پایایی دو کدگذار |
|--------------|---------------|-------------|-----------------|------------------|
| ۲ | ۳۹ | ۳۰ | ۹ | ٪۷۶ |
| ۸ | ۵۴ | ۲۲ | ۱۰ | ٪۸۱ |
| ۱۲ | ۶۵ | ۲۳ | ۱۹ | ٪۷۰ |
| | | | | ٪۷۵ |

مأخذ: همان.

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود با استفاده از معادله ۱، متوسط پایایی بین دو کدگذار ۷۵ درصد تعیین شد. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیش از ۶۰ درصد است (Plas, Kvale and Kvale, 1996)، قابلیت اعتماد کدگذاری ها به تأیید رسید و می توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

۵. یافته های تحقیق

۵-۱. تحلیل کدگذاری نظریه برخاسته از داده ها

تحقیق حاضر براساس کدگذاری مدل نظری توسعه می یابد تا پدیده چابکی راهبردی را تشریح و تبیین کند. فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها در این روش به صورت زیگزاگی و هم زمان انجام می گیرد. جمع آوری داده ها تا جایی ادامه پیدا می کند که محقق در داده ها به مرز اشباع برسد. برای توسعه مدل نظری چابکی راهبردی، محقق به طور مداوم و هدفمند، در مسیر تحلیل داده ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. در ابتدای کدگذاری، تلاش می شود که مقوله ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری، مقوله ها به یکدیگر مرتبط می شوند. بعد از آنکه ارتباط بین مقوله ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شد، با کدگذاری انتخابی؛ مقوله ها، مقوله های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه می شوند تا مدل نظری توسعه یابد.

۱-۱-۵. کدگذاری باز

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. در این مرحله ۲۸۶ کد اولیه استخراج شده از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به ۴۱ مفهوم انتزاعی‌تر تبدیل شدند و از مقایسه و طبقه‌بندی آنها ۱۴ مقوله تعیین شد که در کدگذاری محوری تبیین می‌شوند.

۱-۱-۲. کدگذاری محوری

در حالی که کدگذاری باز، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند؛ کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آنها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط می‌کند. در این تحقیق پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها ۶ دسته به شرح زیر شناسایی شدند:

الف) شرایط علی: در این تحقیق زیرمجموعه‌های «علل محیطی نیاز به چابکی راهبردی و علل سازمانی نیاز به چابکی راهبردی» به عنوان مقوله‌های علی، تشخیص داده شدند که بخشی از آنها در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

| مقوله کلی | مقوله فرعی | مفهوم | کد نهایی |
|-----------|---|------------------------------------|--|
| شرایط علی | علل محیطی نیاز به چابکی راهبردی | افزایش رقابت | تشدید رقابت جهانی، گسترده شدن رقبا، افزایش قدرت چانه‌زنی مشتریان و تأمین‌کنندگان |
| | | افزایش پیچیدگی و پویایی محیط | اجتناب ناپذیری تغییرات، تغییرات سریع محیط و بازار، تنوع و گوناگونی زیاد از یک کسب‌وکار |
| | علل سازمانی نیاز به چابکی راهبردی | شناسایی بازار | به روز شدن متناسب با نیاز بازار، شناسایی روندها و تغییرات بازار |
| | | بقای سازمانی | باقی ماندن در محیط کسب‌وکار، تضمین بقا، وابسته بودن به محیط و تغییرات محیطی |

مأخذ: همان.

ب) شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر در این تحقیق شامل مواردی است که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

| مفهوم | مقوله فرعی | مقوله کلی |
|-----------------------------------|--|-----------------|
| شایستگی‌های فردی کارکنان | نقش تسهیل‌کننده ویژگی‌های ذاتی شرکت‌ها | شرایط مداخله‌گر |
| قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی | | |
| وجود محدودیت منابع مالی و انسانی | نقش بازدارنده ویژگی‌های ذاتی شرکت‌ها | |
| اثربخشی مدیریت شرکت | | |
| نقش ماهیت ذاتی شرکت | | |

مأخذ: همان.

ج) شرایط زمینه‌ای: پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها شرایط زمینه‌ای به این شرح شناسایی شدند.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

| مفهوم | مقوله فرعی | مقوله کلی |
|----------------------------------|-------------------|----------------|
| تکیه بر اقتصاد دولتی | عوامل محدودکننده | شرایط زمینه‌ای |
| تأثیرگذاری مسائل سیاسی | | |
| ضعف در مسائل فرهنگی و آموزشی | | |
| ضعف در تجارت خارجی | | |
| مساعد نبودن فضای کسب و کار | | |
| سیاست‌های حمایتی دولت | عوامل تشویق‌کننده | |
| دانش محور بودن | | |
| قابلیت به‌کارگیری فناوری اطلاعات | | |

مأخذ: همان.

د) پدیده اصلی

با توجه به اینکه پدیده اصلی مورد مطالعه چابکی راهبردی در نظر گرفته شده است در جدول زیر مفاهیم و مقولات مرتبط با این بُعد ارائه شده است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده اصلی

| مفهوم | مقوله فرعی | مقوله کلی |
|------------------------------|-----------------|---------------------|
| دوراندیشی راهبردی | حساسیت راهبردی | پدیده چابکی راهبردی |
| پاسخگویی سریع به تغییرات | | |
| زیرکی بازار | | |
| خرد جمعی در تصمیم‌گیری | وحدت رهبری | |
| قابلیت‌های مدیران | کاردانی | |
| نوآوری در حل مسائل | | |
| اهرمی بودن کارکنان با کیفیت | | |
| تحرک سرمایه و افراد | سیال بودن منابع | |
| پیمانانه‌ای بودن تخصیص منابع | | |

مأخذ: همان.

۵) **راهبردها و اقدامات:** هدف از این قسمت تشریح راهبردها و اقدامات در الگوی چابکی راهبردی است. در جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این بُعد ارائه شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

| مفهوم | مقوله فرعی | مقوله کلی |
|--|---------------------------|-----------|
| همکاری میان‌سازمانی | اقدامات حوزه برون‌سازمانی | راهبردها |
| مدیریت تحولات کسب‌وکار | | |
| فعال بودن دستگاه‌های حمایتی به منظور تقویت قدرت رقابت در شرکت‌ها | | |
| برنامه‌ریزی برای نفوذ در بازارهای جدید | | |
| توسعه دانش بازاریابی | اقدامات حوزه درون‌سازمانی | |
| متناسب کردن تخصیص منابع | | |
| به‌کارگیری مدیران توانمند | | |
| گسترش مشارکت و تعهد در سراسر سازمان | | |

مأخذ: همان.

۶) **پیامدها:** هدف این قسمت شناسایی پیامدهای ناشی از به‌کارگیری راهبردها و اقدامات چابکی راهبردی است. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این بُعد عبارتند از:

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

| مفهوم | مقوله فرعی | مقوله کلی |
|-------------------|----------------------|-----------|
| خلق ارزش اقتصادی | نتایج در سطح کلان | پیامدها |
| گسترش رفاه | | |
| افزایش قدرت رقابت | نتایج در سطح سازمانی | |
| بقای بلندمدت | | |

مأخذ: همان.

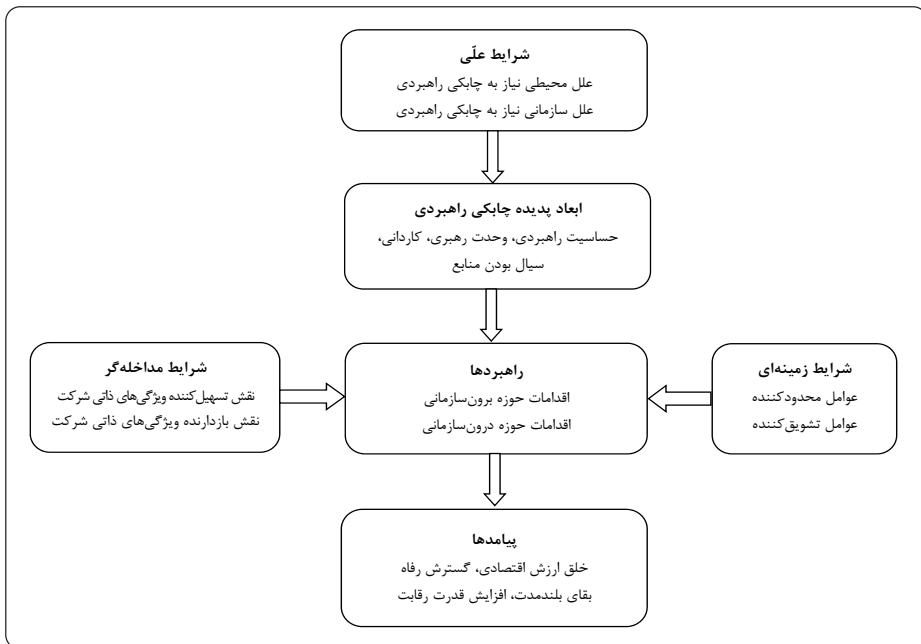
۳-۱-۵. کدگذاری انتخابی

کدگذاری باز و محوری به پیدایش مجموعه‌ای از مقولات می‌انجامد. به پیوند دادن مقولات به یکدیگر کدگذاری انتخابی می‌گویند که نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به‌کار می‌برد، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. مقوله‌های زیر نتیجه کدگذاری انتخابی مربوط به پدیده چابکی راهبردی برای شرکت‌های دانش‌بنیان است: «چابکی راهبردی به‌عنوان یک پارادایم غالب کسب‌وکار در هزاره سوم و به مثابه بهترین گزینه برای بقا مورد توجه اکثر سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. ارزش کلیدی چابکی راهبردی از این واقعیت ناشی می‌شود که شرکت‌هایی که قابلیت چابکی راهبردی را دارند می‌توانند فعالیت‌های تولیدی خود را سریع‌تر از دیگرانی که این قابلیت را ندارند تغییر دهند و به مزایای پیش‌رو بودن دست پیدا کنند. چالش‌های زیاد در حوزه جهانی و اقتصاد منطقه‌ای و ویژگی‌های ساختاری خاص شرکت‌های کوچک باعث می‌شود، این شرکت‌ها در برابر تغییرات سریع محیط نسبت به همیشه شکننده‌تر باشند و در نتیجه چابکی راهبردی برای آنها و به‌ویژه برای سازمان‌های دانش‌محور بیش از هر زمان دیگری الزامی باشد. همکاری میان‌سازمانی، مدیریت تحولات کسب‌وکار، فعال شدن دستگاه‌های حمایتی، برنامه‌ریزی برای نفوذ در بازارهای جدید، متناسب کردن تخصیص منابع، به‌کارگیری مدیران توانمند، گسترش مشارکت و تعهد در سراسر سازمان و توسعه دانش بازاریابی؛ راهبردهایی هستند که از طریق اتکا بر ویژگی‌های ذاتی شرکت‌ها مانند شایستگی‌های فردی کارکنان و

قدرت این شرکت‌ها در سازگاری با شرایط متغیر محیطی، دستیابی به چابکی راهبردی را تسهیل و تسریع می‌کنند. زمینه‌های انجام این مهم با توجه به دانش محور بودن شرکت‌ها، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و سیاست‌های حمایتی دولت فراهم است که به اجرای راهبردها کمک می‌کند. خلق ارزش اقتصادی، گسترش رفاه، افزایش قدرت رقابت و بقای بلندمدت پیامدهای دستیابی شرکت‌های دانش‌بنیان به چابکی راهبردی هستند».

الگوی پارادایمی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان در شکل ۱ ارائه شده است. برای افزایش اعتبار، الگو در اختیار خبرگانی قرار گرفت که هم با چابکی راهبردی آشنایی داشته و هم درباره روش نظریه داده‌بنیاد شناخت داشتند و از آنان خواسته شد در مورد فرایند تدوین الگو و الگوی نهایی نظر دهند. بیشتر آنها الگورا تأیید کردند و برخی نیز نظرهای اصلاحی داشتند که در فرایند رفت و برگشتی اصلاحات اعمال و نظر نهایی لحاظ شد.

شکل ۱. الگوی چابکی راهبردی



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۶. جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

در پژوهش حاضر برای طراحی الگوی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان از روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد (الگوی پارادایمی) استفاده شده است. شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای پدیده چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان تبیین شده و راهبردها و پیامدها نیز در الگوی پارادایمی ارائه شده است. شرایط علی مانند افزایش رقابت، پیچیدگی و پویایی محیط باعث شده است تا شرکت‌ها با آشفتگی‌های محیطی فراوانی روبه‌رو شوند. این آشفتگی‌ها در سطوح بالا می‌توانند عملیات یک شرکت را از کار بیندازند. تحقیقات بسیاری بر لزوم توانایی سازمان‌ها برای مقابله با محیط خارجی مبهم که همراه با تغییرات پیچیده و تنوع در نیازهای مشتریان است، تأکید دارند (Doz and Kosonen, 2008; Ismail, Poolton, 2015; Lengnick-Hall and Beck, 2016; Shin and et al., 2015). شناسایی بازار نیز یکی از علل سازمانی نیاز به چابکی راهبردی است؛ درک خواسته‌های مشتریان، شناسایی مشتریان بالقوه و مطلوب، ایجاد تغییراتی در راهبردهای متناسب با واقعیت‌های جدید بازار، پیشنهادهای ارزش جدید برای بازارهای در حال ظهور از واقعیت‌های کسب‌وکار امروزی است (Ismail and et al., 2011; Lengnick-Hall and Beck, 2016; Long, 2000; Roth, 1996; Shin and et al., 2015). بقا یکی دیگر از علل سازمانی نیاز به چابکی راهبردی است. عملکرد طولانی مدت، داشتن عملکردی بهتر از رقبا، امکان تغییر در کسب‌وکار برای پاسخ به تغییرات بازار و انطباق با تغییرات محیطی در گرو پاسخ‌های منعطف و متفکرانه به محیطی است که پیوسته در حال تغییر است (Di Minin and et al., 2014; Huy, 2008; Lengnick-Hall and Beck, 2016; Lewis, Andriopoulos and Smith, 2014; Shin and et al., 2015; Wang and Ahmed, 2007).

ابعاد پدیده چابکی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان در چهار مقوله حساسیت راهبردی، وحدت رهبری، کاردانی و سیال بودن منابع تعریف می‌شوند. چابکی راهبردی فرایندی است که در آن سازمان با درک هوشیارانه و توجه به پیشرفت‌های راهبردی به شناسایی تغییرات محیط و درک و فهم آنها پرداخته (Shin and et al., 2015) و با اهرمی کردن نقاط قوت و به‌کار بستن روش‌های خلاقانه حل مسئله در پی فائق آمدن بر محدودیت‌های ذاتی برمی‌آید

(Arbussa, Bikfalvi and Marquès, 2017) و همچنین با متقاعد کردن، انگیزش و آماده‌سازی منابع انسانی امکان کاهش زمان تصمیم‌گیری در موضوعات راهبردی را فراهم می‌آورد و در نهایت با هدایت مجدد منابع سازمانی به عملیاتی کردن تغییرات ایجاد شده در برنامه راهبردی منجر می‌شود (Santala, 2009; Arbussa, Bikfalvi and Marquès, 2017).

در تحقیقات گذشته مفاهیمی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای الگوی چابکی راهبردی به این جامعیت مورد بررسی قرار نگرفته و کمتر به آن پرداخته شده است. یکی از مباحث مهم در این زمینه استفاده این شرکت‌ها از فناوری‌هاست. تجارب ناشی از فناوری‌های پیشرفته، یکپارچگی‌های ناشی از فناوری، ارتباطات شبکه‌ای و زیرساخت‌های یکپارچه نظام اطلاعاتی در حرکت سریع و مقیاس‌پذیر منابع به سوی بهترین فرصت‌ها نقشی مهم دارند (Doz and Kosonen, 2010; Idris and Al-Rubaie, 2013; Roth, 1996; Shin and et al., 2015). یکی دیگر از مباحث، دانش‌محور بودن شرکت‌های دانش‌بنیان است. تأکید بر دانش و شناسایی آن به شیوه‌ای مؤثرتر و کاراتر از رقبا به تسریع یادگیری در سطح سازمان منجر می‌شود (Doz and Kosonen, 2006; Doz and Kosonen, 2010; Shin and et al., 2015). از مهمترین عوامل زمینه‌ای، تأثیرگذاری عوامل سیاسی و مساعد نبودن فضای کسب و کار است. بازارهای چالشی کشورهای در حال توسعه مانع بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها به دلیل هزینه بالا و محدودیت منابع مالی می‌شوند (Hemmati and et al., 2016; Ismail, Poolton and Sharifi, 2011). از طرفی حمایت‌های دولتی از شرکت‌های کوچک در کشورهای در حال توسعه می‌تواند به تصمیم‌گیری سریع این شرکت‌ها و بالا رفتن توان سرمایه‌گذاری همراه با ریسک منجر شود (Shin and et al., 2015).

در مقوله شرایط مداخله‌گر، ویژگی‌های ذاتی این‌گونه شرکت‌ها می‌توانند هم نقش تسهیل‌کننده و هم نقش بازدارنده داشته باشند. مهارت، ظرفیت خلاقیت، نوآوری و توانایی‌های کارآفرینی کارکنان یک عنصر اصلی خلق ارزش و پایداری کسب و کاری است که در یک محیط جهانی و با پویایی روزافزون در حال فعالیت است (Ananthram and Nankervis, 2013; Roth, 1996). توانایی در برقراری ارتباط سریع با مشتریان و شرکا، جمع‌آوری اطلاعات و یادگیری از محیط خود و همچنین اشتراک اطلاعات، توانایی پاسخ به شرایط متغیر محیطی را بهبود می‌دهد (Ismail, Poolton and Sharifi, 2011; Shin and et al., 2015; Hemmati and et al., 2016).

طرفی فقدان تخصص مدیریتی و بیش فرض‌های مدیران در خصوص چگونگی سازمان‌دهی کار، چگونگی اشتراک کار و نحوه تعیین راهبرد در انحراف استعدادها و منابع ارزشمند و ناتوانی در اعمال تغییرات اثرگذار است (Ananthram and Nankervis, 2013; Shin and etal., 2015; Roth, 1996; Tikkanen, 2014). همچنین اندازه شرکت و منابع محدود آن، رویارویی اثربخش با استرس‌ها و مشکلات و فرایند پاسخگویی را با چالش روبه‌رو کرده و آنها را در موقعیت ضعف قرار می‌دهد (Ismail, Poolton and Sharifi, 2011).

برای دستیابی به نتایج حاصل از پیاده‌سازی چابکی راهبردی باید راهبردهایی اتخاذ شود. راهبردها و کنش‌های کمک‌کننده به شرکت‌ها را می‌توان در قالب دو دسته اقدامات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تعریف کرد. برای هر سازمانی که در بازارهای چالشی مانند کشورهای در حال توسعه کار می‌کند، ضروری است که از طریق تعامل زیاد با شرکا، تأمین‌کنندگان و مشتریان به جمع‌آوری اطلاعات و یادگیری از محیط خود بپردازد. یادگیری هرچه بیشتر از صنایع، مشتریان و رقبا، تعامل شدید با محیط خارجی، شرکا، تأمین‌کنندگان، مشتریان و... در دستیابی حداکثری به منابع دانشی و اهداف شرکت کمک‌کننده است (Hemmati and etal., 2016; Shin and etal., 2015). استفاده از روش‌هایی همچون ادغام یا مالکیت، استفاده از خدمات سایر شرکت‌ها برای افزایش خروجی شرکت و بزرگ کردن مقیاس اقتصادی شرکت از جمله راهکارها برای مدیریت تحولات کسب‌وکار است (Santala, 2009). انگیزش، توسعه شایستگی‌ها و به عبارتی اهرمی کردن نقاط قوت شرکت‌های کوچک راهی برای فائق آمدن بر برخی از محدودیت‌های ذاتی پیش روی این شرکت‌هاست (Arbussa, Bikfalvi and Marquès, 2017; Roth, 1996). مدیران ارشد شرکت‌ها نیز در ایجاد درک مشترک، دادن آزادی عمل به کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت نقش مهمی دارند (Santala, 2009) از این رو آنها باید به تقویت یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد شرایط کاری انعطاف‌پذیر بپردازند (Shin and etal., 2015; Roth, 1996).

در نهایت در بُعد پیامدها، نتایج مورد انتظار از الگوی چابکی راهبردی مورد توجه قرار گرفت. نتایج مورد انتظار که در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردهای

الگوی چابکی راهبردی عاید شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شوند در دو سطح کلان و سازمانی قرار می‌گیرند. خلق ارزش اقتصادی و گسترش رفاه مفاهیمی هستند که در مقوله نتایج سطح کلان قرار می‌گیرند. شرکت‌های مجهز به قابلیت چابکی راهبردی، بیشتر می‌توانند از فرصت‌های نوظهور استفاده کنند که در نهایت به ایجاد ثروت برای شرکت‌ها و رشد اقتصادی کشورها منجر خواهد شد (Hemmati and etal., 2016). چابکی راهبردی با پاسخ‌های راهبردی به نوسانات اقتصادی، ایجاد ارزش اقتصادی را تقویت می‌کند (Di Minin and etal., 2014; Ilan, Melih and Amir, 2017). یکی دیگر از پیامدهای اجرای الگوی چابکی راهبردی، دستیابی به نتایجی در سطح سازمانی است. رقابت‌پذیری و بقای بلندمدت مفاهیمی هستند که در این مقوله قرار می‌گیرند. افزایش کارایی عملیاتی و در نتیجه عملکرد بهتر، افزایش توان رویارویی با ریسک‌های قابل توجه و توان ارائه پاسخ‌های منعطف و متفکرانه به محیطی که پیوسته در حال تغییر است و به‌طور خلاصه، به حداکثر رساندن نقاط قوت و ارائه آنچه که برای بقای سازمان لازم است در گرو چابکی راهبردی است (Idris and AL-Rubaie, 2013; Lewis, Andriopoulos and Smith, 2014; Shin and etal., 2015; Ismail, Poolton and Sharifi, 2011). چابکی راهبردی در رقابت‌پذیری شرکت‌ها در سطح جهانی نیز نقش مهمی دارد و به موفقیت در بازارهای نوظهور و ایجاد دوباره مزیت رقابتی منجر می‌شود (Ananthram and Nankervis, 2013; Fourné, 2012).

مدل‌های چابکی راهبردی تحقیقات مختلف هر کدام دارای عوامل خاصی بوده و برای پاسخگویی به نیازهای مختلفی طراحی شده‌اند. الگوی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان با در نظر گرفتن نقش این شرکت‌ها و اهمیت اقتصاد دانش‌بنیان طراحی شده‌اند و شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با مدل‌های چابکی راهبردی سایر تحقیقات دارند. یکی از تفاوت‌ها این است که اکثر تحقیقات چابکی راهبردی برای سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ هستند و در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط تحقیقات زیادی انجام نشده است، در نتیجه قابلیت‌هایی مانند کاردانی که راهی برای فائق آمدن بر مشکلات ناشی از اندازه این شرکت‌هاست در مدل‌های چابکی راهبردی با محوریت شرکت‌های بزرگ به چشم نمی‌خورد. الگوی چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان همچون سایر تحقیقات

حوزه چابکی راهبردی بر حساسیت راهبردی، سیالیتی منابع و تعهد جمعی اشاره دارد، اگرچه ممکن است در عمل این نیاز وجود داشته باشد که برای به کار بستن این قابلیت‌ها اقتضائات خاص این شرکت‌ها در نظر گرفته شود. علاوه بر این مباحث به طور کلی نیز می‌توان گفت در قیاس با تحقیقاتی که به صورت مجزا به چابکی یا راهبردی بودن می‌پردازند، الگوی چابکی راهبردی به این دو زمینه به صورت توأمان توجه دارد که این موضوع می‌تواند برای شرکت‌های کوچک کاربردی و کمک‌کننده باشد.

بر اساس مدل مفهومی توسعه‌یافته و ابعاد آن به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود: ۱. برای استفاده از الگوی چابکی راهبردی ابتدا شرایط علی آن را تقویت کنند. تقویت ارتباط با شرکا، تأمین‌کنندگان و مشتریان به منظور شناسایی رقبا، خواسته‌های مشتریان و رصد دائمی بازار از ضرورت‌های چابکی راهبردی است. ۲. از وجود بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای چابکی راهبردی در قالب شرایط زمینه‌ای در شرکت‌های خود اطمینان پیدا کنند. بهبود زیرساخت‌ها برای به‌کارگیری ارتباطات شبکه‌ای و سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی یکی از مهمترین نیازمندی‌هاست. ۳. تمامی اجزای الگوی چابکی راهبردی شامل حساسیت راهبردی، تعهد جمعی، کاردانی و سیالی منابع را همواره مدنظر داشته باشند. حساسیت راهبردی به دلیل شرایط خاص این شرکت‌ها نباید مورد غفلت واقع شود، زیرا نقش حیاتی در اجرای موفق الگوی چابکی راهبردی دارد. ۴. برای انتخاب راهبردها و اقدامات به شرایط مداخله‌گر آن مانند نقش مدیران و کارکنان، ماهیت ذاتی شرکت‌ها و محدودیت‌های منابع توجه داشته باشند. شبکه‌سازی و انسجام و توجه به مدیریت شرکت و توانمندسازی کارکنان از راهکارهای اثربخش هستند. ۵. در صورت اجرای الگوی چابکی راهبردی، در اجرای صحیح آن مداومت و اهتمام داشته باشند تا بتوانند از نتایجی همچون ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت خود و همچنین توسعه اقتصاد کشور بهره‌مند شوند.

به سیاستگذاران و مدیران اجرایی حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان نیز توصیه می‌شود هدف سیاستگذاری‌ها و اقدامات خود را توسعه و حمایت از این شرکت‌ها در زمینه‌های مالی، توسعه زیرساخت‌ها، فناوری و بازاریابی قرار دهند.

به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در این حوزه‌ها به تحقیق بپردازند:

۱. آزمون الگوی چابکی راهبردی تدوین شده در شرکت‌های دانش‌بنیان،
۲. توسعه معیارهایی برای اندازه‌گیری چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی،
۳. اندازه‌گیری میزان تأثیرگذاری عوامل و متغیرهای اثرگذار و متأثر از پدیده چابکی راهبردی،
۴. مطالعه فرایند چابکی راهبردی در سایر بنگاه‌های کوچک و متوسط.

منابع و مآخذ

۱. خیاطیان یزدی، محمدصادق (۱۳۹۴). «الگوی پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران»، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۲. ناظم‌ان، حمید و علیرضا اسلامی فر (۱۳۸۹). «اقتصاد دانش‌بنیان و توسعه پایدار (طراحی و آزمون یک مدل تحلیلی با داده‌های جهانی)»، *مجله دانش و توسعه*، سال ۱۷، ش ۳۳.
۳. نجفی، معصومه (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر هوش سازمانی بر چابکی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان استان بوشهر»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر.
4. Abu-Radi, S., and K. M. Al-Hawajreh (2013). *Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, Middle East University.
5. Al-Azzam, Z. F., H. J. Irtaimah and A. A. H. Khaddam (2017). "Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector", *Journal of Business*, 6(1).
6. Ananthram, S., and A. Nankervis (2013). "Strategic Agility and the Role of HR as a Strategic Business Partner: an Indian Perspective", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4).
7. Arbussa, A., A. Bikfalviand P. Marquès (2017). "Strategic Agility-driven Business Model Renewal: the Case of an SME", *Management Decision*, 55(2).
8. Asil, A. (2019). Design and Implementation of Strategic Agility Evaluation Model with Structural Equation Modelling Approach, *Academy of Strategic Management Journal*.
9. Bhamra, R., S. Dani and K. Burnard (2011). "Resilience: The Concept", *A Literature Review and Future Directions*, Vol. 49.
10. Castiaux, A. (2012). Developing Dynamic Capabilities to Meet Sustainable Development Challenges, Vol. 16.
11. Di Minin, A., F. Frattini, M. Bianchi, G. Bortoluzzi and A. Piccaluga (2014).

- “Udinese Calcio Soccer Club as a Talents Factory: Strategic Agility, Diverging Objectives, and Resource Constraints”, *European Management Journal*, 32(2).
12. Doz, Y. L., and M. Kosonen (2006). Fostering Strategic Agility: In Search for Renewed Growth. CKIR workshop.
13. --- (2008). “How Agile is Your Strategy Process?”, *Strategy*, 15.
14. --- (2010). “Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal”, *Long Range Planning*, 43(2-3).
15. Fourné, S. (2012). Strategic agility: An Emerging Markets Perspective, Paper Presented at the Technology Management Conference (ITMC), 2012 IEEE International.
16. Ganguly, A., R. Nilchiani and J. V. Farr (2009). “Evaluating Agility in Corporate Enterprises”, *International Journal of Production Economics*, 118(2).
17. Goldman, S. L., R. N Nagel and K. Preiss (1995). «Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategy for Enriching the Customer», *Van Nostrand, Reinhold*, New York and NY.
18. Gray, C. (2002). “Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1).
19. Hemmati, M., D. Feiz, M. R. Jalilvand and I. Kholghi (2016). “Development of Fuzzy Two-Stage DEA Model for Competitive Advantage Based on RBV and Strategic Agility As a Dynamic Capability”, *Journal of Modelling in Management*, 11(1).
20. Huy, Q. (2008). How Contrasting Emotions Can Enhance Strategic Agility.
21. Idris, W. M. S., and M. T. K. Al-Rubaie (2013). “Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility”, *Journal of Management and Strategy*, 4(2).
22. Ilan, A., M. Melih and S. Amir (2017). “Strategic Agility Explanations for Managing Franchising Expansion During Economic Cycles”, *Competitiveness Review*, 27(2).
23. Ismail, H. S., J. Poolton and H. Sharifi (2011). “The Role of Agile Strategic

- Capabilities in Achieving Resilience in Manufacturing-Based Small Companies”, *International Journal Of Production Research*, 49(18).
24. Jones, P., P. Beynon-Davies, M. Levy, P. Powell and P. Yetton (2011). Contingent Dynamics of iS Strategic Alignment in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Systems and Information Technology*.
25. Lengnick-Hall, C. A. and T. E. Beck (2016). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment Resilience Engineering Perspectives*, Vol. 2, CRC Press.
26. Lewis, M. W., C. Andriopoulos and W. K. Smith (2014). “Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility”, *California Management Review*, 56(3).
27. Long, C. (2000). “Measuring Your Strategic Agility”, *Consulting to Management*, 11(3).
28. Mavengere, N. (2009). “Strategic Agility of Supply Chains”, *Network*, 6(3).
29. Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance*, Clemson University.
30. Perera, S., C. Soosay and S. Sandhu (2014). Does Agility Foster Sustainability: Development of a Framework from a Supply Chain Perspective, 12th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium.
31. Plas, J. M., S. Kvale and S. A. KVALE (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage.
32. Qin, R., and D. A. Nembhard (2010). “Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions A Real Options Perspective”, *International Journal of Production Economics*, 125(2).
33. Roth, A. V. (1996). “Achieving Strategic Agility Through Economies Of Knowledge”, *Planning Review*, 24(2).
34. Santala, M. (Producer). (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive*

Business Services Company, Case Swot Consulting.

35. Shin, H., J.-N. Lee, D. Kim and H. Rhim (2015). "Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on Operational and Firm Performance", *International Journal of Production Economics*, 168.
36. Smallbone, D., M. Bertotti and I. Ekanem (2005). "Diversification in Ethnic Minority Business: The Case of Asians in London's Creative Industries", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1).
37. Tallon, P. P. and A. Pinsonneault (2011). Competing Perspectives on The Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model, *Mis Quarterly*.
38. Tikkanen, J. (2014). Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry. Master Science In Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu.
39. Wang, C. L. and P. K. Ahmed (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 9(1).
40. Woods, A. and P. Joyce (2003). "Owner-managers and the Practice of Strategic Management", *International Small Business Journal*, 21(2).

Archive of SID