

1. Ph.D. student of  
Marketing, University of  
Isfahan, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor of  
Management Department,  
University of Isfahan, Faculty of  
Administrative Sciences &  
Economics, Isfahan, Iran.  
(Corresponding Author)  
Email: [alik@ase.ui.ac.ir](mailto:alik@ase.ui.ac.ir)

3. Associate Professor of  
Management Department,  
University of Isfahan, Faculty of  
Administrative Sciences &  
Economics, Isfahan, Iran.

doi:10.48308/jbmp.2025.236880.1633

#### EXTENDED ABSTRACT:

**Introduction:** Today's business environment is full of rapid changes and developments. Few organizations are not affected by today's complex environment and do not face the challenge of uncertainty, crisis, turbulence, and "trying for regional and global presence" as one of their main concerns. However, crisis managers must make critical decisions and take strategic actions in high uncertainty" (Hodgkinson et al., 2016). In high-speed environments, dynamic capabilities evolve through experimental activities, such as improvisation, prototyping, real-time information, and experimentation (Cunha et al., 2020). Improvisation capability is the ability to quickly and instinctively assess situations and use the most appropriate solutions related to the context (Banin et al., 2016). The improvisational capability requires a clear framework for situational adaptation based on the facilities and conditions given at the organizational level for Iraqi technological companies. This study aims to expand the model of improvisation capabilities in technological startup companies in Iraq.

**Method:** The research method is qualitative. The statistical population includes senior managers and experts of technological companies. With 10 years of official presence and experience in startups in Iraq, the statistical sample of the research in the qualitative part was interviewed by 12 persons from the management staff, experts, and senior managers of technological companies active in the field of communication in Iraq. The data collection tool was a semi-structured and in-depth interview.

**Results:** After analyzing the findings of the qualitative section, 253 open codes, 69 core codes, and 14 main categories were extracted. The relationship network was drawn based on the grounded theory model. The causal factors in the grounded theory model include organizational, support, and structural factors. Contextual factors include environmental analysis and improvisational learning. The primary phenomenon, improvisational ability, consists of individual, executive, and managerial abilities. Intervening conditions include internal and external factors in implementation. Strategies include market orientation and continuous innovation. Consequences include business performance and internal performance. In technology companies, management capabilities to deal with potential crises should be improved through training using planned scenarios. It is suggested that technology companies should seek to employ people who have different backgrounds and experiences.

**Conclusion:** Classical improvisation research in previous studies began by examining individual abilities and then continued to examine team-level operations. However, in the face of uncertainty and rapid changes in the modern digital business environment, strategy, organizational agility, and researchers tend to focus on improvisation capability at the organizational level. The results of this study are the same as previous studies (Pavlou and El Sawy, 2010; Shela et al., 2024; Miner et al., 2024). So this study, focusing on the organizational level, provided an integrated model and society for technological companies that can overcome the challenges they face by developing a codified plan at the organizational level. Based on the results, we introduced improvisation capabilities as an alternative means for the organization to move toward chaos configuration. This framework allows organizations to observe and understand the conditions for implementing improvisational capabilities and accordingly implement improvisational capabilities in Iraqi technology companies. Startup companies need to learn faster from their failures. Creates an environment where failure is seen as a learning opportunity. Also, agile methods should prioritize flexibility, adaptability, and development. Managers should foster open communication and collaboration. Open and honest communication channels in the team that allow the free exchange of ideas play an important role in building improvisation capabilities. Organizing workshops or training sessions specifically designed to enhance improv skills, such as improv theater or stand-up comedy, can enhance this ability. In addition, role-playing exercises should be conducted regularly to simulate real-world scenarios and practice responding to unexpected situations.



---

**Keywords:** Improvisation, improvisation capability, technological startup companies, foundational data theory

**Funding:** There is no funding support

**Authors' contribution**

**Conflict of Interest:** The authors declared no conflict of interest

## مقاله علمی-پژوهشی

## توسعه الگوی قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق

علی الساعدی<sup>۱</sup>، علی کاظمی<sup>۲\*</sup>، آذرنوش انصاری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۲۴ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۲ دی ۱۴۰۳

## چکیده:

**هدف:** امروزه تغییرات و تحولات سریع منجر شده تا سازمان‌ها تحت تأثیر محیط پیچیده امروزی قرار گرفته و با چالش عدم قطعیت، بحران و تلاطم روبرو شوند. برای پاسخ به این تغییرات شرکت‌ها نیازمند بهبود قابلیت‌های بداهه‌گرایی خود هستند. بنابراین هدف پژوهش حاضر بسط الگوی قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه در عراق است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش کیفی می‌باشد. شرکت‌کنندگان در پژوهش شامل مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های فناورانه فعال در صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات با قدمتی حدود ۱۰ سال از تجربه حضور رسمی در کشور عراق می‌باشند. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از کارشناسان و مدیران ارشد عراق که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. روایی و پایایی پرسشنامه نیز با روایی صوری و محتوا و پایایی بازآزمون سنجیده شد. داده‌های بدست آمده در بخش کیفی با نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) تحلیل شد.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل یافته‌های بخش کیفی، براساس مدل نظریه داده بنیاد تعداد ۲۵۳ کد باز، ۶۹ کد محوری و ۱۴ مقوله اصلی استخراج شدند. شبکه روابط براساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد ترسیم شد. بر این اساس عوامل علی عبارتند از عوامل سازمانی، عوامل حمایتی و عوامل ساختاری. عوامل زمینه عبارتند از تحلیل محیطی و یادگیری بداهه. پدیده محوری که قابلیت بداهه‌گرایی است عبارتست از قابلیت‌های فردی قابلیت‌های اجرایی و قابلیت‌های مدیریتی. عوامل مداخله‌ای عبارتند از عوامل داخلی در اجرا و عوامل خارجی. راهبردها عبارتند از بازارگرایی و نوآوری مستمر. پیامدها نیز شامل عملکرد تجاری و عملکرد داخلی می‌شوند.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج بدست آمده قابلیت‌های بداهه‌گرایی می‌تواند به عنوان یک ابزار برای سازمان برای پیکربندی خود و پاسخگویی در آشفتگی استفاده شود. چارچوب ارائه شده حاضر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا شرایط پیاده‌سازی قابلیت‌های بداهه‌گرایی را مشاهده و درک کنند، و براین اساس قابلیت‌های بداهه‌گرایی را در شرکت‌های فناورانه عراق پیاده‌سازی کنند.

**واژگان کلیدی:** بداهه‌گرایی، قابلیت بداهه‌گرایی، شرکت‌های فناورانه، نظریه داده بنیاد

۱. دانشجوی دکتری بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
(نویسنده مسئول).

ایمیل: [alik@ase.ui.ac.ir](mailto:alik@ase.ui.ac.ir)

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

doi:10.48308/jbmp.2025.236880.1633

## ۱ - مقدمه

دنیای تجارت امروز پر از تغییرات و تحولات سریع است. کمتر سازمانی وجود دارد که تحت تأثیر محیط پیچیده امروزی قرار نگرفته باشد و با چالش عدم قطعیت، بحران، تلاطم و «تلاش برای حضور منطقه‌ای و جهانی» به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی خود مواجه نباشد. به همین دلیل، در بین مدیران و مالکان، مفسران این دیدگاه را شکل داده‌اند که پیچیدگی دنیای امروز یک چالش رو به رشد و پایدار در حوزه تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان‌ها است (Kantur & Iseri-Say, 2012). بحران‌ها با تفسیرهای روزمره از اتفاقات و مشکلات قابل پاسخگویی نیستند و نیازمند به شهود و تفکری ورای برنامه‌ریزی‌ها هستند» (Weick, 2001). «می‌توانند باعث سردرگمی قابل توجهی برای مدیرانی شوند که سعی در هدایت این رویدادها دارند. باین‌وجود، مدیرانی که با بحران مواجه می‌شوند باید تصمیمات حیاتی بگیرند و اقدامات استراتژیک در مواجهه با عدم قطعیت بالا انجام دهند» (Hodgkinson et al., 2016).

نظریه تصمیم‌توصیفی (یا مکتب یادگیرنده)، بر سازگاری، شروع سریع اقدامات و اجتناب از پابندی به برنامه‌ها یا اقدامات استراتژیک از پیش تعریف‌شده یا رسمی تأکید دارد (Brinckmann et al., 2019). این جریان از نظریه تصمیم‌گیری تشخیص می‌دهد که مدیران به دلیل محدودیت‌های شناختی، طرح‌واره ذهنی محدود، زمینه ناآشنا (مثلاً بحران) و عقلانیت محدود به‌ندرت می‌توانند انتخاب‌های بهینه یا تصمیمات منطقی داشته باشند (Wiltbank et al., 2009). تأکید در نظریه اخیر برای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر، سازگار برای استفاده از بداهه‌گرایی است (Daoud & Giustiniano, 2024). زیرا در شرایط بحرانی و در شرایط عدم اطمینان، اطلاعات و داده‌ها کمتر در دسترس و غیر قابل اعتماد هستند. شرایط عدم اطمینان، پیاده‌سازی فرآیندهای رسمی یا هنجاری تجویز شده را محدود می‌کند (Brinckmann et al., 2019). در واقع در محیط‌های با سرعت بالا، قابلیت‌های پویا از طریق فعالیت‌های تجربی، مانند بداهه‌گرایی، نمونه‌سازی اولیه، اطلاعات بی‌درنگ و آزمایش تکامل می‌یابند (Cunha et al., 2020). قابلیت بداهه‌گرایی به معنای ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن است؛ به عبارت دیگر، بداهه‌گرایی، برنامه‌ریزی و اجرای هم‌زمان راهبرد است. چنین رویکردی بر برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک رسمی تأکید دارد (Steele, & Stefánsson, 2020). بداهه‌گرایی سازوکاری حیاتی است که مداخلات مدیریتی مؤثر را قادر می‌سازد تا به‌عنوان وسیله‌ای برای بقا، انطباق یا رشد بالقوه در شرایط چالش‌برانگیز اجرا شوند (Hughes et al., 2020).

پژوهش‌های گذشته برخی از عناصر کلیدی را برای قابلیت بداهه‌گرایی آشکار می‌کند که عبارتند از سرعت تصمیم‌گیری سریع (Tabesh & Vera, 2020; Nemkova et al., 2015)، استقرار منابع (Fultz & Zhang et al., 2017; Valaei & Rezaei, 2021; Hmieleski, 2021)، انعطاف‌پذیری (Liu et al., 2018) و تغییرات (Jun et al., 2022; Jun et al., 2023). اگرچه محققان اکنون شروع به ارائه دیدگاه‌های اساسی در مورد مراحل قابلیت بداهه‌گرایی سازمانی کرده‌اند (Miner et al., 2001) و نشان دادند قابلیت بداهه‌گرایی با عملکرد بهتر سازمانی مرتبط است (Liao et al., 2023; Jun et al., 2022)، با این حال هنوز جنبه‌های زیادی در مورد قابلیت بداهه‌گرایی کشف نشده‌است (Cunha et al., 2020; Rydén & El Sawy, 2024). قابلیت بداهه توانایی بزرگی است که در اختیار همه مدیران رهبران یا کارگران به یک اندازه نیست، تعداد معدودی از آنها متمایز هستند و این چالشی است که شرکت‌های فناورانه تجاری در دوران معاصر با آن روبرو هستند (Alsaqal et al., 2021). علیرغم اینکه پیامدهای پیاده‌سازی قابلیت‌های بداهه‌گرایی مشخص است. تاکنون چارچوبی برای شناسایی همه ابعاد دخیل در شکل‌گیری قابلیت‌های بداهه‌گرایی و نحوه پیاده‌سازی آن در شرکت‌های فناورانه انجام نشده‌است.

بنابراین به طور خاص، به لحاظ نظری و تجربی ارائه مدلی برای پیاده‌سازی قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه به شدت مورد نیاز است (Kung & Kung, 2019; Limon & Dilekçi, 2020).

این مطالعه با تکیه بر پژوهش‌های گذشته، این کمبود را با ارائه توسعه نظری و توسعه الگوی قابلیت بداهه‌گرایی سازمان برطرف می‌کند. ما شرکت‌های فناورانه عراق را به عنوان صنعت آزمایشی برای این مطالعه به دو دلیل انتخاب کردیم. اول اینکه اکثر مطالعات انجام شده در زمینه بداهه‌گرایی بر روی شرکت‌های کشورهای توسعه‌یافته متمرکز بوده و کمتر به بررسی این موضوع در کشورهای در حال توسعه مانند عراق پرداخته‌اند. در نتیجه، شناخت کافی از ویژگی‌های خاص بداهه‌گرایی در بستر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی عراق وجود ندارد. دوم، با وجود مطالعات متعدد، هنوز مدل مفهومی جامعی برای بررسی قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های عراقی ارائه نشده است. توسعه الگوی مورد نظر می‌تواند شرایطی را فراهم کند که در هنگام اندیشیدن استراتژیک تغییرات مورد توجه قرار گیرد و این شرکت‌ها بتوانند به صورت فردی یا درون سازمانی به قابلیت بداهه‌گرایی دست یابند (Alsaqal et al., 2021).

زیرا قابلیت بداهه‌گرایی سازوکاری حیاتی برای هدایت چشم‌انداز شرکت‌های فناورانه به‌عنوان وسیله‌ای برای بقا، سازگاری یا رشد بالقوه در شرایط چالش‌برانگیز است. شرکت‌های فناورانه و دانش‌بنیان به بداهه‌گرایی، برنامه‌ریزی و اجرای هم‌زمان راهبرد احتیاج دارند (تبرایی و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس می‌توانند قابلیت‌های پویای خود را با تکیه بر بداهه‌گرایی و یادگیری از طریق اجرا، توسعه دهند (Zahra et al., 20206). شناخت بهتر قابلیت‌های بداهه‌گرایی می‌تواند به شرکت‌های فناورانه کمک کند تا برنامه‌هایی را تدوین کنند که از توسعه این توانایی در سطح سازمانشان حمایت کنند. از این‌رو، الزاماتی که اساس چارچوب ضروری ایجاد آمادگی و قابلیت بداهه‌گرایی را تشکیل می‌دهند، باید بیشتر مورد بحث و تئوری قرار می‌گیرد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال بسط الگو قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق می‌باشد. لذا سوال‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

سوال ۱: عوامل موثر در اجرا قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

سوال ۲: راهبردهایی اجرا قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

سوال ۳: بسترهای اجرای قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

سوال ۴: موانع اجرای قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

سوال ۵: دستاوردها و پیامدهای قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

سوال ۶: عوامل مداخله‌گر در اجرا قابلیت بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کدامند؟

برای پاسخ به سؤالات فوق، در ادامه به بررسی و مرور ادبیات قابلیت بداهه‌گرایی، ابعاد و پیشینه آن پرداخته شد. سپس یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد طراحی شد و الگوی قابلیت بداهه‌گرایی ارائه گردید.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- بداهه‌گرایی<sup>۱</sup>

هنری مینتزر برگ (۱۹۷۳) مفهوم بداهه‌نوازی را به تحقیقات مدیریت معرفی کرد تا توضیح دهد که چگونه برخی از استراتژی‌ها به طور انطباقی برای واکنش به تغییرات محیطی ظاهر می‌شوند. کارل ویک (۱۹۹۳) بعداً با تحقیق در مورد مرگ ۱۳ آتش‌نشان در فاجعه آتش‌سوزی مان گولچ، خاطرنشان کرد که سه بازمانده، در یک «فشار

بداهه» به دلیل توانایی خود در تفکر روی پا و سریع عمل کردن، توانستند از آتش فرار کنند. این اثر برجسته، الهام‌بخش تحقیقاتی در مورد چگونگی کمک بداهه‌پردازی در موقعیت‌هایی است که با فقدان قابلیت پیش‌بینی به دلیل غافلگیری‌های مکرر و فشار زمان مشخص می‌شوند.

اولین جریان تحقیقاتی بداهه‌گرایی بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه بداهه‌گرایی به سازمانها کمک میکند تا مشکلات اضطراری و غیرمنتظره را حل کنند و بینش‌هایی را برای واکنش سریع و با قابلیت اطمینان بالا ارائه می‌دهد. (Klein et al., 1993; Weick, 2006; Bechky and Okhuysen, 2011). دومین جریان تحقیقاتی بر بداهه‌گرایی برای ایجاد نتایج خلاقانه و نوآورانه، می‌پردازد (Barrett, 1998; Crossan, 1998; Vera and Crossan,

در طول زمان محققان تعاریف متفاوتی از بداهه ارائه کرده‌اند، با این حال این تعاریف یک عنصر اصلی مشترک دارند که همان همگرایی برنامه‌ریزی و اجراست (Crossan et al., 2005)، به طوری که «هرچه طراحی و اجرای یک فعالیت در زمان نزدیکتر باشد، آن فعالیت بیشتر بداهه است» (Moorman and Miner, 1998a). علاوه بر این، همه آن‌ها بداهه را به عنوان یک اقدام واکنشی و خود به خود در پاسخ به اتفاقات پیش‌بینی نشده توصیف می‌کنند، که در آن افراد راهی برای مدیریت مشکل غیرمنتظره پیدا می‌کنند (Weick, 1993; Moorman and Miner, 1998a, 1998b; Miner et al., 2001). و/یا در پاسخ به ناشناخته‌ها چیزی بدیع بسازند (Crossan et al., 2005).

## ۲-۲- قابلیت بداهه‌گرایی<sup>۱</sup>

قابلیت بداهه‌گرایی به توانایی ارزیابی سریع و غریزانه از موقعیت‌های و استفاده از مناسب‌ترین راه‌حل‌های مرتبط با زمینه اشاره دارد (Banin et al., 2016). قابلیت بداهه‌گرایی در سطح سازمان، توانایی مدیریت رویدادهای غیرمنتظره به صورت نوآورانه و خود به خود است (Hadida et al., 2015; Hadida and Odiase, 2024) که منعکس کننده خلاقیت و خودانگیختگی حل مسئله می‌باشد.

بر اساس نظر لیائو و همکاران (۲۰۲۳) و ترامپنارس و ووليامز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ایجاد قابلیت بداهه‌گرایی یعنی توجه به سه اصل ترویج اقدام، تحمل خطا و اعتماد و پشتیبانی در مورد قابلیت بداهه. به عبارتی حمایت کامل از کارمندان برای آزمایش ایده‌هایشان و تشویق آنها به مشارکت فعالانه در تفکر و حل سریع مشکلات و ترویج اقدام‌های جدید است؛ اصل اول اصل ترویج اقدام بر این استوار است که کارکنان را به طور کامل تشویق می‌کند تا قوانین را زیر پا بگذارند و آزمایش‌های جسورانه و نوآوری‌های پیشگامانه را انجام دهند در حالی که شرکت پشتیبانی منابع یا پاداش‌های غیر ملموس برای اقدامات خلاقانه ارائه می‌دهد. استقلال و فضای آزاد برای درگیر شدن در طیف وسیعی از فعالیت‌های مرتبط با اهداف شرکت، ارتقای اقدام است. یعنی به جای اینکه مبتنی بر نتیجه باشد، مبتنی بر فرآیند است (Liao et al., 2023).

قابلیت بداهه‌گرایی سازمان بیش از حد بر نتایج تأکید نمی‌کند و بیشتر بر اقدام تأکید دارد. ترویج اقدام همچنین بر ارتباط خطی فوری و مؤثر بین اعضای شرکت تأکید دارد. این امر فاصله ارتباطی بین اعضا را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد و باعث می‌شود بازخورد ارتباطی و به اشتراک گذاری متقابل به موقع و مؤثر باشد. بنابراین، هنگامی

که شرکت با مشکلات غیرمنتظره مواجه شد، کارکنان تشویق می‌شوند که به صورت خودجوش و سریع واکنش نشان دهند (Cunha et al., 2020).

اصل دوم تحمل خطا به پذیرش اشتباهاتی که کارکنان در نتیجه نوآوری‌های خود مرتکب می‌شوند، اشاره دارد و نشان دهنده آن است که شرکت مایل به پرداخت خسارات ناشی از اقدامات نوآورانه است و محیطی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند با اطمینان تصمیم‌گیری کنند (Yongwei et al., 2024). تحت این شرایط، شرکت از رهبری روشنفکر حمایت می‌کند، که به طور کامل کارکنان را برای تصمیم‌گیری مستقل توانمند می‌کند. بنابراین، کارکنان قدرت کافی برای درگیر شدن در بداهه‌سازی در موقعیت‌های نامشخص را دارند. علاوه بر این، تحمل خطا نشان می‌دهد که هیچ تهدیدی برای اعضای سازمان وجود ندارد. بنابراین، کارکنان تمایل بیشتری به ریسک کردن دارند و زمانی که متوجه شدند هیچ تهدیدی برای خود یا سایر اعضا وجود ندارد، یا دیگران اشتباهات آنها را تحمل می‌کنند و حتی از آنها حمایت می‌کنند، روش‌های جدید را امتحان می‌کنند (Shalley and Gilson, 2004).

اصل اعتماد و حمایت از تلاش‌ها اصل سومی است که به تلاش‌ها و اقدامات اعضای شرکت برای اعتماد و حمایت از یکدیگر اشاره دارد (Feitosa et al., 2020; Men et al., 2020). در اصل اعتماد و حمایت شرکت بین سطوح بالا و پایین تمایز قائل نمی‌شود و ساختار سازمانی مسطح در شرکت پذیرفته شده است که باعث سرکوب یا مقاومت کارکنان شرکت نمی‌شود. سازگاری برای اقدامات فوری کارکنان در این شرایط مناسب‌تر است (Cunha et al., 2020). در این فضا، فعالیت‌های یک شرکت گام به گام کنترل نمی‌شوند یا توسط قوانین چارچوب‌بندی نمی‌شوند. در عوض، شرکت‌ها جهش‌های خلاقانه، تفکر جانبی و نوآوری جسورانه را تشویق می‌کنند و تعاملات عمودی و افقی بین بخش‌ها نسبتاً مکرر است. این نوع جو فعال، ایجاد تفکر نوآورانه، به ویژه در مورد توسعه محصول جدید را آسان‌تر می‌کند.

### ۲-۳- ابعاد قابلیت بداهه‌گرایی

قابلیت بداهه‌گرایی سازمانی یک ساختار چند بعدی است و می‌تواند در درجات مختلفی پدیدار شود. پژوهشگران مختلف در این زمینه سعی کرده‌اند قابلیت بداهه‌گرایی را دسته‌بندی کنند. بر این اساس، قابلیت بداهه‌گرایی می‌تواند در سطح فردی، سطح بین فردی و سطح سازمانی رخ دهد (Limon & Dilekçi, 2020; Hadida et al., 2015). ورا و همکاران (۲۰۱۶) از دیدگاه فردی قابلیت بداهه‌گرایی را به عنوان توانایی فردی توصیف می‌کند که خود را به شیوه‌ای خودجوش هدایت می‌کند. علاوه بر این، رفتار بداهه مستلزم تمایل برای ایجاد ایده یا راه‌حلی است که قبلاً آزمایش نشده است. برای بداهه‌گرایی موفقیت‌آمیز، افراد باید بتوانند برنامه‌ریزی خارج از هنجارهای آشنا را برای تولید چیزی غیرمعمول، منحصر به فرد یا کاملاً متفاوت انجام دهند (Tabesh & Vera, 2020).

کانگ و کانگ (۲۰۱۹) معتقدند قابلیت بداهه‌گرایی سازمانی شامل سه بعد است: «پاسخ سریع، پیکربندی مجدد، و راه‌حل‌های جدید». پاسخ سریع به فاصله زمانی کوتاه بین برنامه‌ریزی و اجرا اشاره دارد. پیکربندی مجدد ظرفیت سازماندهی و استفاده از منابع در زمان کوتاه است (Kung, & Kung, 2019). در نهایت، راه‌حل‌های جدید به درجه ارتباط ایده‌ها یا فرآیندهای جدید توسعه یافته برای حل مشکلات موقعیت خاص یا پاسخ به آشفتگی‌های محیطی اشاره دارد. قابلیت بداهه‌گرایی در سطح سازمان، شامل دو بعد: خودانگیختگی و خلاقیت است (Vera & Crossan, 2023).

السقل و همکاران (۲۰۲۱) انعطاف پذیری استراتژیک، استراتژی هوشیاری، نوآوری و جهت گیری کارآفرینی را به عنوان ابعاد قابلیت بداهه‌گرایی معرفی کردند. انعطاف‌پذیری استراتژیک بیانگر توانایی سازمان در پاسخگویی سریع به شرایط متغیر محیطی و حفظ رقابت پذیری خود با همان کارایی، توانایی، خلاقیت و نوآوری است. استراتژی هوشیاری بیانگر فعالیت یک سازمان برای انتشار دانش و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد محیط بیرونی خود به منظور ارائه اطلاعات لازم و استفاده سازمان از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدات برای حفظ بقا و رشد است (Alsaqal et al., 2021). نوآوری فرآیندی است که یک سازمان برای بازآفرینی یا طراحی مجدد استراتژی سازمانی خود برای هدایت رشد کسب و کار، انطباق با سرعت تغییرات تکنولوژیکی، ایجاد ارزش برای شرکت و مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی اتخاذ می‌کند که شامل تغییر ساختار سازمانی، طراحی کار، فرآیندهای سازمانی، خط مشی‌ها، استراتژی‌های جدید، سیستم‌های کنترل جدید و غیره است. جهت گیری کارآفرینی جهت گیری استراتژیک در سطح شرکت است که شیوه‌ها و رفتارهای استراتژی سازی سازمانی و فلسفه‌های مدیریت ماهیت کارآفرینانه را در بر می‌گیرد. جنبه‌های اصلی آن نوآوری، پیشگامی و ریسک است (Anderson et al., 2015).

لیو و همکاران (۲۰۱۸)، بیان می‌کنند قابلیت بداهه‌گرایی اساساً سه ویژگی خلاقیت؛ توانایی مقابله با موقعیت‌های تحت فشار و توانایی نه تنها برای عمل، بلکه برای استقامت را پوشش می‌دهد. قابلیت بداهه‌گرایی معمولاً در فضای فرهنگی با تحمل خطای بالا ظهور پیدا می‌کند که در آن اعضا یکدیگر را درک می‌کنند و به یکدیگر اعتماد دارند (Sohaib, 2021; Rahman et al., 2020). به طور مثال، تحمل خطا به ارائه ایده‌های جدید و رفتارهای واکنشی فوری کمک می‌کند. بداهه‌گرایی کارمندان را به استفاده از خروجی‌های بداهه خود به خود برای جبران نارسایی یا جداسازی رفتارهای برنامه‌ریزی شده در فرآیند توسعه محصول جدید یا ارائه خدمات تشویق می‌کند (Du et al., 2015).

جدول شماره ۱. ابعاد قابلیت بداهه‌گرایی

نویسنده	سال	ابعاد
ورا و همکاران	(۲۰۱۶)	قابلیت فردی و سازمانی
لیو و همکاران	(۲۰۱۸)	خلاقیت، توانایی مقابله با موقعیت‌های تحت فشار و توانایی نه تنها برای عمل، بلکه برای استقامت
کانگ و کانگ	(۲۰۱۹)	پاسخ سریع، پیکربندی مجدد و راه‌حل‌های جدید
السقل و همکاران	(۲۰۲۱)	انعطاف پذیری استراتژیک، استراتژی هوشیاری، نوآوری و جهت گیری کارآفرینی
ورا و کروسان	(۲۰۲۳)	خودانگیزگی و خلاقیت

### ۳- پیشینه پژوهش

چتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود مراحل ایجاد و پرورش قابلیت‌های بداهه‌گرایی را در زمینه آموزش و توسعه دانش نشان دادند. شیل و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند که انعطاف پذیری از لازمه‌های بداهه‌گرایی است که از طریق یادگیری و توسعه فردی می‌تواند منتقل گردد. لیاو و همکاران (۲۰۲۳) تاثیر فرهنگ سازمانی را بر قابلیت



بداهه‌گرایی نشان دادند. آنها تاکید کردند که قابلیت بداهه‌گرایی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود دهد. ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) یک بررسی مروری با استفاده از کتاب‌سنجی و تحلیل محتوا در زمینه قابلیت‌های پویا انجام دادند. در بررسی ادبیات دیدگاه‌های متعددی از جمله روال‌های سازمانی، کارآفرینی و قابلیت‌های بداهه‌گرایی را شناسایی کردند و سپس یک چارچوب تکامل خرد از افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ایجاد کردند.

استندال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی بداهه‌گرایی و ظهور دانش جانبی را بررسی کردند. الگوی آنها نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌های چندملیتی می‌توانند شیوه‌های سازمانی جدیدی را که هم نیازهای ام‌ان‌سی و هم نیازهای شرکت‌های تابعه محلی را با اتخاذ یک رویکرد بداهه نوآوری می‌کنند، نوآوری کنند. هیوز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان کردند که بحران‌های شرکت‌های تجاری به کسب‌وکار با تهدیدات شدید غیرمنتظره یا پیش‌بینی‌نشده مشخص می‌شوند که در مواردی که زمان پاسخ استراتژیک پایین است و مدیران اجرایی قربانی فشارهای زمانی طاقت‌فرسا برای اقدام سریع پاسخ‌های استراتژیک به این رویدادها می‌شوند، دوام و بقای شرکت را زیر سؤال می‌برند. آنها یک چارچوب نظری مبتنی بر پنج الزام استراتژیک را که زیربنای چارچوب ضروری استراتژیک برای آمادگی بداهه‌گرایی است، استخراج کردند.

مرادی و همکاران (۱۴۰۰) بیان می‌کنند که سازمان‌های فعال در محیط‌های آشفته می‌توانند با به کارگیری بداهه‌پردازی رویکرد کارآفرینی را در سازمان بهبود دهند و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. براساس نتایج بدست آمده، آنها اجرای سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های انگیزشی، ارتباطات، عوامل راهبردی، انسانی، فرهنگی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای پیاده‌سازی بداهه‌گرایی را پیشنهاد می‌دهند. هرندی (۱۳۹۶) نشان داد که شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات که محیط شان سرشار از تحول است، نیازمند تدوین استراتژی براساس بداهه‌گرایی هستند تا دقت تصمیم‌گیری خود را افزایش دهند. در ادامه هرندی (۱۳۹۶) نتیجه گرفت که استفاده از بداهه‌گرایی در استراتژی‌ها و هوشمندی سازمان موجب چابکی بیشتر شرکت می‌شود. تیرایی و خاشعی (۱۳۹۴) تاثیر بداهه‌گرایی راهبردی بر عملکرد سازمان از لحاظ افزایش سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکي فرآیندها در شرکت‌های دانش‌بنیان نشان دادند.

کسب مهارت‌های بداهه‌گرایی برای شرکت‌های فناورانه‌ای که در چشم‌انداز پویا و غیرقابل پیش‌بینی دنیای کسب‌وکار حرکت می‌کنند بسیار مهم است. مدیران می‌توانند استفاده از بداهه‌گرایی را در طرح‌های استراتژیک آتی خود بگنجانند و چارچوب‌های لازم برای آموزش قابلیت بداهه‌گرایی را ارائه دهند. صنعت فناوری با سرعت بسیار بالایی در حال تغییر است و رقابت در صنعت فناوری بسیار شدید است. بداهه‌گرایی به شرکت‌های فناورانه عراقی کمک می‌کند تا با این تغییرات سریع سازگار شوند، موقعیت رقابتی خود را حفظ کنند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند. از طرف دیگر بازار فناوری بسیار ناپایدار است و پیش‌بینی آینده آن دشوار است. بداهه‌گرایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با عدم قطعیت، تصمیمات سریع و مؤثری اتخاذ کنند و به سرعت خود را با تغییرات محیطی وفق دهند و به نیازهای مشتریان خود به سرعت و به صورت خلاقانه پاسخ دهند.

آنچه از بررسی پژوهش‌های گذشته بر می‌آید این است که این پژوهش‌ها اغلب عوامل موثر و پیامدهای بداهه‌گرایی و قابلیت بداهه‌گرایی را بررسی کردند و بیشتر این پژوهش‌ها از روش‌های مدلسازی معادلات ساختاری برای بررسی تاثیرات استفاده نمودند. از طرف دیگر اغلب این مطالعات در سطح فردی انجام گردیدند و کمتر سطح سازمانی علی‌الخصوص نحوه شکل‌گیری و پیاده‌سازی آن در مورد بحث بررسی قرار نداده‌اند. مطالعات موجود

<sup>۱</sup> Stendahl et al.

<sup>۲</sup> Hughes et al.

اغلب بر جنبه‌های فردی و سازمانی بداهه‌گرایی تمرکز دارند و کمتر به نقش عوامل فرهنگی و ساختاری و حمایتی در شکل‌گیری و توسعه این توانایی در شرکت‌های کوچک فناورانه توجه می‌کنند. با وجود مطالعات متعدد، هنوز مدل مفهومی جامعی برای بررسی قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراقی ارائه نشده است. این مدل باید بتواند عوامل مختلف موثر بر بداهه‌گرایی را شناسایی کرده و روابط بین آن‌ها را تبیین کند.

جدول ۲. پیشینه خارجی و داخلی پژوهش

نویسندگان	موضوع	روش پژوهش	نتیجه
لیائو و همکاران (۲۰۲۳)	پیوند فرهنگ تجربی، قابلیت بداهه نوازی و عملکرد شرکت: یک دیدگاه نظری	تاثیر فرهنگ سازمانی را بر قابلیت بداهه‌گرایی	شرکت‌ها می‌توانند فرهنگ اعتماد و حمایت را برای افزایش خودانگیزگی و قابلیت بداهه‌گویی خود پرورش دهند.
ژانگ و همکاران (۲۰۲۳)	مروری بر تکامل قابلیت‌های پویا - بر اساس روال‌های سازمانی، دیدگاه‌های کارآفرینی و قابلیت‌های بداهه	انجام مطالعه مروری در روال‌های کاری تاثیرگذار بر بداهه‌گرایی	ایجاد یک مدل ماریچی از قابلیت‌های پویا که رابطه بین تکامل قابلیت‌های پویا و شرکت‌ها را نشان می‌دهد.
استندال و همکاران (۲۰۲۳)	ایجاد تمرین در شرکت‌های چند ملیتی: بداهه‌سازی و ظهور دانش جانبی	بررسی تاثیر بداهه‌گرایی بر نوآوری با انجام مطالعه طولی موردی	ایجاد مکانسیم هماهنگی تعاملات بین فردی و نوآوری براساس بداهه برای پاسخگویی به نیازها
هیوز و همکاران (۲۰۲۰)	یک ابزار تشخیصی برای تعیین امتیاز شاخص آمادگی بداهه استراتژیک برای بقاء، سازگاری و پیشرفت در یک بحران	طراحی روش کیفی برای آمادگی بداهه‌گرایی استراتژیک	توسعه امتیاز شاخص آمادگی بداهه‌گویی به عنوان ابزاری برای مدیران اجرایی برای تشخیص آمادگی بداهه سازمان خود با توجه به الزامات استراتژیک مورد نیاز.
مرادی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه پردازی در شهرداری تهران	بررسی ارتباط بین بداهه‌گرایی و کارآفرینی با مدل‌سازی معادلات ساختاری	اجرای سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های انگیزشی، ارتباطات، عوامل راهبردی، انسانی، فرهنگی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای پیاده‌سازی بداهه‌گرایی
هرندی (۱۳۹۶)	بررسی تاثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی سازی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک در شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات	طراحی چارچوبی برای هوشمندی استراتژیک و استراتژی مبتنی بر بداهه با مدل‌سازی معادلات ساختاری	استفاده از بداهه‌گرایی در استراتژی‌ها و هوشمندی سازمان موجب چابکی بیشتر شرکت می‌شود.
تبرایی و خاشعی (۱۳۹۴)	بداهه‌گرایی راهبردی شرکت‌های دانش بنیان در محیط‌های پیچیده	بررسی تاثیر بداهه‌گرایی راهبردی بر عملکرد سازمان با ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری	افزایش سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاک‌ی فرآیندها

#### ۴- روش پژوهش

پژوهش فعلی از نظر مبانی فلسفی هستی‌شناسی، مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی، از لحاظ رویکرد پژوهش، رویکرد استقرایی است چرا که در نهایت منجر به توسعه تئوری خواهد شد. راهبرد پژوهش پیمایشی است و از مصاحبه

برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. از نظر نوع داده‌ها، پژوهش کیفی است که به صورت مقطعی انجام شده است. از آنجایی که قابلیت بداهه‌گرایی به عنوان متغیر محوری انتخاب شده‌است برای شناسایی هر چه بهتر مفهوم و عوامل آن و ارائه الگوی مفهومی از رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) استفاده شد که برای تدوین نظریه در رابطه با یک پدیده محوری به صورت استقرایی به کار می‌رود.

#### ۴-۱- جامعه آماری

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش مدیران و کارمندان شرکت‌های فناورانه فعال در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات در عراق بودند که سابقه ای حدود ۱۰ سال از تجربه حضور رسمی در شرکت‌های فناورانه عراق دارند.

#### ۴-۲- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

الوانی و همکاران (۱۳۹۵) برای در مطالعات کیفی نمونه‌ای بین ۵ تا ۲۵ نفر را پیشنهاد داده‌اند. از روش نمونه‌گیری گلوله برفی جهت دسترسی بهتر به مدیران و کارمندانی که در این زمینه خبره هستند و اطلاعات دقیقتری را در اختیار می‌گذارند برای دسترسی به افراد استفاده شد و از هر یک از مصاحبه شونده‌ها خواسته شد افرادی را که با موضوع تحقیق آشنا هستند را به ما معرفی کنند. پس از انجام مصاحبه دهم مطلب تازه‌ای استخراج نشد و اشیاع نظری ایجاد شد. دو مصاحبه بیشتر برای اطمینان از این که مطلب جدیدی از قلم نیفتاده است نیز انجام شد و در مجموع ۱۲ مصاحبه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

#### ۴-۳- روش جمع‌آوری اطلاعات

برای گردآوری داده‌ها از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و مصاحبه انفرادی نیمه ساختار یافته، استفاده شده است. سؤالات مصاحبه در این پژوهش شامل هشت سؤال تشریحی می‌باشد که از مدیران ارشد حوزه شرکت‌های فناورانه فعال در حوزه شبکه‌های رایانه‌ای و مدیریت سامانه‌های فناوری اطلاعات در عراق پرسیده شد و آن‌ها به صورت کاملاً مشروح و مبسوط به آن‌ها پاسخ دادند. قسمت اول سؤالات مصاحبه شامل اطلاعاتی همچون «جنسیت، تحصیلات، شغل در شرکت‌های فناورانه و سنوات حضور در شرکت‌های فناورانه» می‌باشد. قسمت دوم مربوط به سؤالات تشریحی است. اساتید متخصص روایی صوری سؤالات پرسشنامه را تایید کردند. همچنین روایی محتوا از طریق تایید تناسب سؤالات پژوهش تایید شد. به صورت میانگین هر مصاحبه ۴۵ دقیقه به طول انجامید. بر اساس این روش پس از جمع‌آوری داده‌ها، در مرحله اول کدگذاری باز شامل شناسایی مقوله‌ها و مضامین اصلی، سپس کدگذاری محوری برای نظام‌مند کردن مقوله‌ها و ارتباط دادن آن با زیر مقوله‌ها انجام می‌گردد. و مرحله آخر کدگذاری انتخابی انجام شده و الگوی پارادایمی پژوهش ارائه می‌گردد.

تحلیل مصاحبه‌ها در چند مرحله انجام شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا مصاحبه شفاهی به صورت کتبی مبدل شد، سپس متن مصاحبه‌ها به صورت کامل و بدون حذف کوچک‌ترین جزئیات مورد بررسی قرار گرفت. در این سپس کدگذاری به شیوه دستی آغاز شد. در کدگذاری باز گزاره‌های معنادار یعنی بخش‌هایی که حاوی اطلاعات معنادار و مرتبط با سؤالات پژوهش می‌باشد، شناسایی شد.

در ادامه پژوهشگر، مفهوم حاوی معنای آن گزاره را مشخص نمود. نکات کلیدی هر مصاحبه مشخص شد، مؤلفه‌های موجود در هر مصاحبه شناسایی شد. در در این مرحله ابتدا مؤلفه‌های فرعی استخراج و سپس ابعاد اصلی استخراج و مؤلفه‌های مشابه تبدیل به یک مؤلفه کلی‌تر می‌شوند، پس از دسته‌بندی مؤلفه‌ها و قرار دادن هر یک، زیر موضوع مربوط به خود، مؤلفه‌های یک موضوع مشترک در مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه و مورد بررسی قرار گرفت و مؤلفه‌های اصلی و زیرمجموعه هر کدام مشخص شد. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تایید صورت گرفته‌است. جهت

افزایش مقبولیت از روش‌های بازاریابی توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، پژوهشگر با بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌ها به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمده بود جهت تایید و یا اصلاح برگردانده شد؛ که همگی مورد تایید قرار گرفت و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کُدگذاری می‌شوند. سپس کُد‌های مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P01	۲۵	۱۷	۸	۹۳٪
۲	P04	۱۹	۶	۷	۷۲٪
۳	P07	۱۳	۶	۴	۷۶٪
۴	P09	۱۲	۵	۳	۸۳٪
	کل	۴۷	۲۳	۲۲	۹۷٪

## ۵- یافته‌ها

در جدول ۴ آمار توصیفی مربوط به مشخصات فردی و جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی به تفکیک جنسیت، سن و مدرک تحصیلی ارائه شده است. با توجه به جدول ارائه شده مشاهده می‌شود که از ۱۲ نمونه انتخاب شده ۱۱ نفر (۹۱/۷ درصد) مرد و ۱ نفر (۸/۳ درصد) زن بوده‌اند. از ۱۲ نمونه انتخاب شده ۲ نفر (۱۰۰ درصد) دارای سمت مدیریت در شرکت بوده‌اند. همچنین کارشناسی، ۴ نفر (۳۳/۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر (۴۱/۷ درصد) دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

پارامتر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹۱/۷
	زن	۸/۳
	جمع	۱۰۰
سمت	مدیر	۵۸/۳
		۷

کارشناس	۵	۴۱/۶
جمع	۱۲	۱۰۰
کارشناسی	۳	۲۵
کارشناسی ارشد	۴	۳۳/۳
دکتری	۵	۴۱/۷
جمع	۱۲	۱۰۰

نتایج مرحله کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مجموع ۲۵۳ کد باز از مصاحبه‌ها شناسایی شد. پس از استخراج کدهای باز اولیه، در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام گرفت. کدهایی که بیشترین شباهت را با هم داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی یک معنای واحد را بسازند، در یک طبقه قرار گرفتند و طبقاتی از کدها ایجاد شد که به این طبقات ایجاد شده اصطلاح مفهوم اختصاص داده شد. نمونه‌های منتخب از کدهای باز و کدهای محوری داده‌های مشارکت کنندگان در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. جدول نمونه کدگذاری باز و محوری داده‌های مشارکت کنندگان

مقوله‌های کدگذاری محوری	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز
سرعت پاسخگویی	تسریع اجرای تغییر، زمان کمتر پاسخگویی، تخصص کافی، مهارت در رفتارهای انطباق توانایی عکس‌العمل در برابر رویدادهای مهم، فرصت‌ها یا تهدیدات در چارچوب زمانی مناسبی، توانایی انجام تحلیل سریع. بهره‌گیری از تغییرات،
بهبود مستمر	ارتقا، بهبود مستمر، آمادگی در قبال تغییرات، بازگشت به شرایط عادی شفاف نمودن ضعف‌ها، تخصیص منابع
توانایی خلاقانه	داشتن سواد و علم کافی، برخورداری از توانایی‌های خلاقانه انعطاف‌پذیری مدیران، تفکر استراتژیک، قابلیت مدیریت در مواجهه با عملکرد و نظارت نوآوری، خلاقیت، وفق‌پذیری توانایی مدیران برای ایجاد و اجرای برنامه‌های جدید استراتژیک
برنامه‌ریزی	پایش، آنالیز، ارزیابی مستمر، تصمیم‌گیری، بهبود سطح جریان اطلاعات سازمانی، بهبود سطح حافظه سازمانی
چابکی	افزایش قدرت پاسخگویی به چالش‌های محیطی، اراده قوی، انعطاف‌پذیری مناسب
تاثیر محیطی	محیط پر تلاطم، استفاده از فرصت‌های موجود در محیط،
ریسک‌پذیری	درک ریسک، داشتن سطح دانش و معلومات مناسب
تیم‌سازی	جریان‌ات اطلاعات بازار، انسجام تیمی مبتنی بر ارزش‌ها و اهداف رایج، اقدام به تیم‌سازی تحت عنوان تیم‌های مختلف
ترغیب خلاقیت	تشویق افراد به ارائه ایده‌های نو، بهره‌مندی تکنیک و دانش موجود، آموزش
مدیریت ریسک	ریسک مالی، تحلیل حساسیت، ارزیابی آسیب‌پذیری‌ها، بحران، تحلیل حساسیت، شناسایی ریسک‌ها، مدل‌سازی پورتفولیو

مقوله های کدگذاری محوری	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز
مدیریت کیفیت فراگیر	مدل سازی آماری و پیش‌بینی، تحلیل داده‌های کیفیت،
سیاست‌های حمایتی	حمایت مدیریت ارشد، حمایت‌های سازمانی، حمایت‌های مادی
تفکر استراتژیک	چشم انداز، ماموریت، تدوین استراتژی، ارزیابی و اجرا

در این مرحله در گام اول مضامین شماره‌گذاری شده چندین بار به‌منظور دستیابی به دسته‌بندی‌های دیگر مورد بازبینی قرار گرفتند که درنهایت همان دسته‌بندی اشاره‌شده در گام قبل که خود حاصل چندین مرحله رفت و برگشتی بود مورد تأیید قرار گرفت. مفاهیم، و مضامین فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری محوری، در جدول ۶ براساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد ارائه گردید.

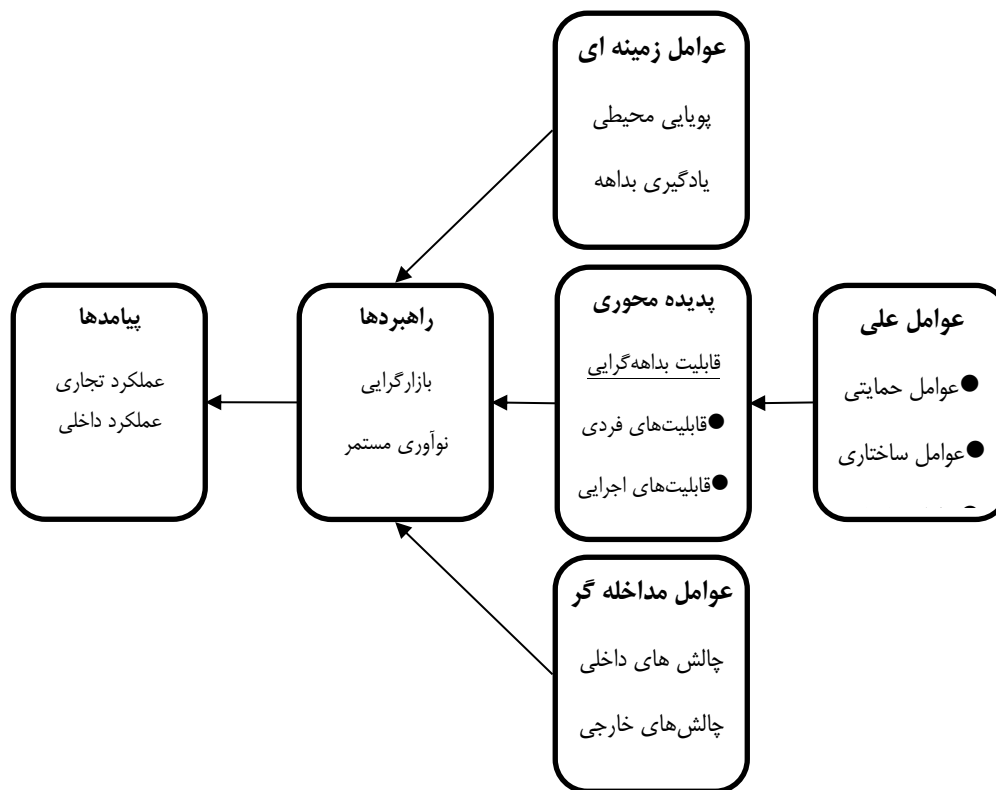
جدول ۶. نتایج تم‌های اصلی و فرعی قابلیت‌های بداهه‌گرایی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
انسجام و هماهنگی	عوامل ساختاری	شرایط علی
انطباق ساختاری		
سرعت پاسخگویی		
چالاک‌ی فرآیندها		
بهبود مستمر		
سیاست‌های حمایتی	عوامل حمایتی	
سیاست‌های انگیزشی		
ارتباطات		
حمایت‌های دولت	عوامل سازمانی	
سیاست‌گذاری		
فرهنگ سازمانی		
داشتن راهبرد و مدل کسب‌وکار مناسب		
شبکه‌سازی		
قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی		
سیستم ارزیابی عملکرد	قابلیت‌های اجرایی	
برنامه ریزی		
کنترل		
مدیریت منابع انسانی		
هدایت		
مدیریت داده‌ها	قابلیت‌های فردی	
چابکی		
برانگیختگی		
توانایی انجام کار به‌صورت تیمی		
مهارت در رفتارهای انطباقی		

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
توانایی انجام تحلیل سریع			
برخورداری از توانایی‌های خلاقانه			
انعطاف‌پذیری			
توانایی انجام کار به صورت تیمی			
تفکر استراتژیک			
افزایش مشارکت‌جویی در سازمان	قابلیت مدیریتی		
مدیریت ریسک			
مدیریت کیفیت فراگیر			
بهبود رهبری			
توانمندسازی			
به اشتراک گذاشتن اختیاراتها	مقیاس پیچیدگی	شرایط زمینه‌ای	
واکنش به آشفتگی‌های محیطی			
سرعت عمل در تصمیم‌گیری			
مهارت‌های بداهه‌گرایی			یادگیری بداهه
سازمان یادگیرنده			
پویایی محیط یادگیری			
به کارگیری فناوری‌های جدید	فناوری مستمر		راهبردها
راه‌حل‌های نوآورانه			
ترغیب خلاقیت			
تفکر خلاق در زمان			
ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی			
توسعه فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی			
بهبود سطح جریان اطلاعات سازمانی			
تعداد محصولات براساس نظر مشتریان	بازارگرایی		
پاسخ به نیازهای مشتریان			
یادگیری از رقبا			
چالش منابع انسانی	چالش داخلی	شرایط مداخله‌گر	
چالش ناکارآمدی مدیریت			
چالش ناکارآمدی ساختارها			
تعداد رقبا	رقابت عوامل		
شدت رقابت			
رشد سود	عملکرد تجاری		پیامدها
مشتری جدید			
بازگشت سرمایه			
رضایت مشتری			

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
کیفیت	رویکرد کیفی	
ارزش		
رضایت کارمندان		

پس از تحلیل یافته‌های بخش کیفی، براساس مدل نظریه داده بنیاد تعداد ۲۵۳ کد باز، ۶۳ کد محوری و ۱۴ مقوله اصلی استخراج شدند. در مرحله سوم در کدگذاری انتخابی توسعه تئوری از پدیده اصلی انجام گرفت. در رسم ارتباط بین مقوله‌ها از رویکرد نظریه زمینه‌ای برای تعیین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، راهبردها، تعدیل گرها و نتایج استفاده شدند تا روابط بین آن‌ها را به درستی رسم شود. شکل ۱ شبکه ارتباطی مقوله‌های با یکدیگر بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد نشان داده شده است.



شکل ۲. شبکه ارتباطی مقوله‌های با یکدیگر بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد (منبع: پژوهشگر)

با توجه به مدل ارائه شده پدیده محوری که قابلیت بداهه‌گرایی است عبارتست از قابلیت‌های فردی قابلیت‌های اجرایی و قابلیت‌های مدیریتی، که به توانمندی‌های مختص سطوح مختلف سازمان می‌پردازد. در واقع نشان می‌دهد که توانایی حل مساله، انعطاف پذیری و ارتباطات موثر محدود به سطح فردی نیست و باید در سطح اجرا و مدیریت هم برای آن برنامه‌ریزی کرد. عوامل علی موثر بر قابلیت بداهه‌گرایی عبارتند از عوامل سازمانی، عوامل حمایتی و عوامل ساختاری. پیاده‌سازی این عوامل موجب اجرای قابلیت بداهه‌گرایی است. عوامل زمینه‌ای که بر



حسب شرکت‌های فناورانه عراقی در این مدل در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از میزان پویایی محیطی و میزان یادگیری بداهه در عراق است. عوامل مداخله‌گر که می‌توانند قابلیت بداهه‌گرایی را تضعیف یا تقویت کنند عبارتند از چالش داخلی در اجرا و چالش خارجی. راهبردهایی که برای به کارگیری قابلیت بداهه‌گرایی می‌توان اتخاذ کرد عبارتند از بازارگرایی و نوآوری مستمر. پیامدهای این مدل نیز شامل عملکرد تجاری و عملکرد داخلی می‌شود.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

افزایش سریع و چشم‌گیر شرکت‌های فناورانه در سطح کشور عراق و همچنین کشورهای دیگر باعث شده است تا پژوهشگران به دنبال مطالعه و بررسی و برطرف کردن چالش‌های پیش روی این شرکت‌ها در محیط‌های پویا و متغیر با اتکا به استراتژی‌ها و قابلیت‌های بداهه‌گرایی باشند. موضوعاتی مانند توسعه و پیشرفت فناوری، افزایش سرعت انتقال اطلاعات، توانمندی تمامی ذینفعان سازمانی، عوامل تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، رقابتی شدن محیط‌های کسب‌وکار شرکت‌های فناورانه، سطح پیچیدگی آن‌ها را افزایش می‌دهد. قابلیت‌های بداهه‌گرایی زمانی که تلاطم محیط به شدت بالا می‌رود مناسب هستند. قابلیت‌های بداهه‌گرایی برای کمک به سازمان‌ها در دستیابی و حفظ رقابت‌پذیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو، قابلیت‌های بداهه‌گرایی را به عنوان یک وسیله جایگزین برای پیکربندی در آشفتگی معرفی شد. تا با استفاده کاربردی از مفاهیم علمی در خصوص بهره‌گیری از قابلیت بداهه‌گرایی موفقیت این شرکت‌ها را افزایش دهند. در این مطالعه به بسط الگو قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه در عراق پرداخته شده است. روش پژوهش حاضر به صورت کیفی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. بدین منظور با ۱۲ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های فناورانه در عراق مصاحبه انجام گردید. بعد از جمع‌آوری مصاحبه‌ها و کد گذاری آنها مقوله‌ها و مضامین در غالب مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد ارائه شدند. بر این اساس قابلیت‌های بداهه‌گرایی به عنوان توانایی پیکربندی سازمان برای ایجاد قابلیت‌های عملیاتی جدید برای رسیدگی به موارد فوری، در شرایط محیطی غیرقابل پیش‌بینی و بدیع برای محیط‌هایی با الگوهای تغییر قابل پیش‌بینی تعریف شد که شامل قابلیت‌های فردی کارکنان در سازمان، قابلیت مدیریتی و قابلیت‌های اجرایی می‌باشد.

مبنتی بر یافته‌های پژوهش، شرایط علی تأثیرگذار در مدل پارادایمی پژوهش، شامل عوامل سازمانی، عوامل حمایتی و عوامل ساختاری است. عوامل سازمانی از سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی، انعطاف تولید و داشتن راهبرد فناوری، داشتن راهبرد و مدل کسب‌وکار مناسب، شبکه‌سازی و داشتن روابط زنجیره‌ای مؤثر با ذینفان داخلی و خارجی، قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد تشکیل شده است. عوامل حمایتی شامل حمایت مدیریت ارشد، سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های انگیزشی، ارتباطات، به کارگیری مواد موجود و منابع اجتماعی و حمایت‌های دولت است. همچنین عوامل ساختاری نیز شامل انسجام و هماهنگی، انطباق ساختاری، سرعت پاسخگویی، چالاکي فرآیندها و شفاف نمودن تدابیر جهت ارتقا و بهبود مستمر آمادگی در قبال تغییرات است.

بر اساس شرایط علی ما نشان دادیم پیاده‌سازی بداهه‌گرایی می‌تواند از طریق بازارگرایی و رصد بازار و نوآوری مستمر در سازمان انجام شود و پیامدهای مثبتی نظیر بهبود عملکرد داخلی و عملکرد تجاری را نیز در پی دارد. نتایج ما در نشان دادن فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل علی از عوامل سازمانی با نتایج لیائو و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر تاثیر فرهنگ بر قابلیت بداهه‌گرایی یکسان است.

پدیده اصلی یعنی قابلیت بداهه‌گرایی از قابلیت فردی، قابلیت مدیریتی و قابلیت اجرایی تشکیل شده است. قابلیت فردی عبارتست از برانگیختگی کارکنان برای انجام کار، شایستگی انجام کار به صورت تیمی، مهارت در رفتارهای انطباقی، توانایی انجام تحلیل سریع، برخورداری از توانایی‌های خلاقانه، انعطاف‌پذیری، داشتن تفکر استراتژیک، فرصت‌جویی هوشمندانه، دیدگاه سیستمی و توانایی تصمیم‌گیری. قابلیت مدیریتی نیز شامل افزایش مشارکت‌جویی در سازمان، مدیریت ریسک، مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود رهبری و توانمندسازی نیروهای فعال است. نتایج ما با نتایج آنها و همکاران (۲۰۱۹) که نشان دادند قابلیت بداهه‌گرایی در حوزه‌های ایجاد ساختار، افزایش سرمایه روانشناختی و تیم‌سازی و افزایش مهارت‌های کارکنان موثر است، همراستا می‌باشد.

از سوی دیگر، عوامل زمینه‌ای شامل یادگیری بداهه و واکنش به پویایی محیط است. واکنش به پویایی محیط در برگزیده واکنش به آشفتگی‌های محیطی، سرعت عمل در تصمیم‌گیری، توانایی عکس‌العمل در برابر رویدادهای مهم، بررسی فرصت‌ها یا تهدیدات در چارچوب زمانی مناسب است.

عوامل مداخله‌گر از دو بخش چالش‌های داخلی و چالش‌های خارجی تشکیل شده‌اند. چالش داخلی شامل چالش منابع انسانی، چالش ناکارآمدی مدیریت و چالش ناکارآمدی ساختارها است. در حالی که چالش خارجی شامل بازار رقابتی یعنی تعداد رقبا شدت رقابت است.

راهبردها به دو دسته بازارگرایی و نوآوری مستمر دسته بندی شده‌است که نشان می‌دهد برای اجرای قابلیت بداهه‌گرایی باید بازارگرایی و نوآوری مستمر به عنوان ابزار مورد استفاده قرار گیرند.

همچنین ما نشان دادیم نوآوری مستمر یکی از راهبردهای پیاده‌سازی قابلیت بداهه‌گرایی است که با نتیجه استدلال و همکاران (۲۰۲۲) و لیو و همکاران (۲۰۱۸) در زمینه تاثیر بداهه‌گرایی از طریق نوآوری یکسان است. ما بر یادگیری بداهه به عنوان یک عامل زمینه‌ای تاکید کردیم که با نظر شیلا و همکاران (۲۰۲۴) همراستا است. ورا و همکاران (۲۰۱۶) نیز بر مباحث دانشی کار تیمی و جریان اطلاعات در قابلیت بداهه‌گرایی تاکید کردند که در راهبرد نوآوری مستمر به آن اشاره کردیم.

همچنین در این پژوهش پیامدها شامل پیامدهای عملکرد تجاری و عملکرد داخلی است. ابعاد عملکرد تجاری عبارتند از رشد سود، مشتری جدید، بازگشت سرمایه، رضایت مشتری و ابعاد عملکرد داخلی نیز عبارتند از کیفیت، ارزش و رضایت کارمندان. پاولو و ال‌ساوی (۲۰۱۰) نشان دادند که قابلیت بداهه‌گرایی عملکرد خارجی شرکت را از طریق ایجاد مزیت رقابتی و رشد سود بهبود می‌دهد که با پیامدهای مدل ارائه شده توسط این پژوهش یکسان است.

پژوهش‌های بداهه‌گرایی کلاسیک در مطالعات قبلی با بررسی توانایی‌های هر فرد شروع می‌شد، سپس به بررسی عملیات در سطح تیم ادامه می‌داد. اما در مواجهه با عدم قطعیت و تغییرات سریع در محیط کسب و کار دیجیتال مدرن، استراتژی، چابکی سازمانی، و محققان تمایل دارند توجه خود را بر قابلیت بداهه‌گرایی در سطح سازمانی متمرکز کنند. نتایج این مطالعه با مطالعات گذشته نیز یکسان است (Pavlou and El Sawy, 2010; Shela et al., 2024; Miner et al., 2024).

## ۶-۱- پیامدهای نظری

بداهه‌گرایی یک مفهوم چندوجهی است که پیامدهای نظری گسترده‌ای دارد. نتایج این مطالعه به گسترش استفاده از قابلیت‌های بداهه‌گرایی در شرکت‌های فناورانه عراق کمک می‌کند. پس از بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه بداهه‌گرایی دریافتیم که قابلیت بداهه‌گرایی بیشتر در سطح فردی مورد بررسی قرار گرفته است و نیازمند یک چارچوب روشن برای انطباق موقعیتی بر اساس امکانات و شرایط داده‌شده در سطح سازمانی برای شرکت‌های

فناورانه عراق است که تا به حال انجام نگردیده‌است. این نتایج نشان می‌دهند که با وجود خودجوش بودن و ماهیت نوظهور، قابلیت‌های بداهه‌گرایی اتفاقی یا تصادفی نیستند بلکه مفهومی جمعی، تکراری و هدفمند هستند که می‌توان برای اجرای آن از طریق شناخت خود پدیده، عوامل علی و زمینه‌ای و راهبردهای آن برنامه‌ریزی کرد. در واقع ماهیت قابلیت بداهه‌گرایی را می‌توان به‌عنوان یک متغیر سه سطحی از قابلیت‌های فردی، اجرایی و مدیریتی است، و یک سازوکار یادگیری در پشت ایجاد و تکامل سایر قابلیت‌های عملیاتی و پویا است که آن را به یک قابلیت چندمنظوره تبدیل می‌کند.

سپس ما یک مدل براساس نظریه داده بنیاد در سطح سازمان گسترش دادیم. این چارچوب به ما امکان می‌دهد تا شرایط پیاده‌سازی قابلیت‌های بداهه‌گرایی را مشاهده و درک کنیم، و براین اساس رابطه بین نظریه قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های بداهه‌گرایی را در شرکت‌های فناورانه عراق گسترش دهیم و عمیق‌تر کنیم. همانطور که مطالعات گذشته از جمله مندونکا و والاس (۲۰۰۷)، جون و همکاران (۲۰۲۲) بر درک فرآیندهای شناختی بداهه و ارائه مدل آن تاکید کرده‌اند.

در آخر، این مطالعه عوامل و علل، موانع اجرا و پیامدهای قابلیت‌های بداهه‌گرایی را روشن می‌کند و سازوکارهای راهبردهای اجرای قابلیت بداهه‌گرایی و مسیرهای درونی را آشکار می‌کند.

## ۶-۲- پیامدهای مدیریتی

مدل ارائه شده می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران این شرکت‌ها فراهم آورد. این بینش‌ها می‌توانند به شکل‌گیری استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریتی مؤثر برای تقویت قابلیت بداهه‌گرایی در سازمان کمک کنند. مدل حاضر با ارائه عوامل علی مؤثر بر قابلیت بداهه‌گرایی یک مسیر عملی به شرکت‌های فناورانه ارائه می‌دهد تا به وسیله آن روال‌هایی ایجاد کنند تا بداهه‌گرایی را ایجاد کرده و دنبال کردن برنامه را برای رسیدن به اهداف موجود و در دسترس بودن را امکان‌پذیر می‌کند. شرکت‌های فناورانه برای پیاده‌سازی هر چه بهتر قابلیت بداهه‌گرایی عوامل حمایتی و ساختاری باید فرهنگ آزمایش و ریسک‌پذیری را تشویق کنند. شرکت‌های فناورانه باید از شکست‌هایشان سریعتر بیاموزند. در واقع محیطی ایجاد کنند که در آن شکست به عنوان یک فرصت یادگیری تلقی شود. همچنین روش‌های چابکی را اتخاذ کنند که انعطاف‌پذیری، سازگاری و توسعه را در اولویت قرار می‌دهد. بدین ترتیب به کارکنان این امکان را بدهند تا راه‌های بداهه‌گرایی را بیاموزند. برای پیاده‌سازی عوامل سازمانی مدیران باید ارتباطات و همکاری باز را تقویت کنند. کانال‌های ارتباطی باز و صادقانه در تیم که امکان تبادل آزاد ایده‌ها را فراهم می‌کند نقش مهمی در ایجاد بداهه‌گرایی دارد.

برای بهبود پیاده‌سازی قابلیت‌های فردی در پدیده محوری یعنی قابلیت بداهه‌گرایی، سازماندهی کارگاه‌ها یا جلسات آموزشی که به طور خاص برای تقویت مهارت‌های بداهه طراحی شده‌اند، مانند تئاتر بداهه یا استندآپ کمدی می‌توانند اثربخش باشند. علاوه بر این، تمرینات نقش‌آفرینی به طور منظم برای شبیه‌سازی سناریوهای دنیای واقعی و تمرین پاسخ دادن به موقعیت‌های غیرمنتظره باید انجام گیرد. توسعه ابزارهای سنجش برای ارزیابی سطح بداهه‌گرایی در افراد و تیم‌ها و استفاده از این ابزارها برای پایش مستمر سطح بداهه‌گرایی در سازمان و ارزیابی اثربخشی استراتژی‌های تقویت آن باید در دستور کار قرار گیرد.

در شرکت‌های فناورانه باید قابلیت‌های مدیریتی برای مقابله با بحران‌های احتمالی با سناریوهای برنامه‌ریزی شده از طریق آموزش ارتقا داده شود. پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های فناورانه باید به دنبال جذب افرادی باشند که سوابق و تجربیات متفاوتی دارند، زیرا احتمال بیشتری دارد که دیدگاه‌های منحصر به فرد و رویکردهای حل مسئله را ارائه دهند و قابلیت‌های فردی را افزایش دهند. در این زمینه افرادی باید انتخاب شوند که با ابهام و عدم قطعیت

راحت هستند و تمایل به انطباق با شرایط در حال تغییر را نشان می‌دهند. استفاده از فناوری‌های ابری و هوش مصنوعی که پاسخ‌های سریع به شرایط متغیر بازار را ممکن می‌سازد انعطاف‌پذیری شرکت را افزایش می‌دهد. در سطح سازمانی شرکت‌ها می‌توانند برای استفاده از راهبردهای بازارگرایی و نوآوری مستمر برنامه‌ریزی سناریو انجام دهند، تا چالش‌های احتمالی آینده را پیش‌بینی کنند و برنامه‌های احتمالی را توسعه دهند.

### ۶-۳- محدودیت‌ها و پیشنهادهای آینده پژوهش

پژوهش حاضر در یک دوره کوتاه‌مدت و در شرکت‌های فناورانه عراق انجام شد. داده‌های پژوهش بر اساس مدل پارادایمی روش داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین تحلیل شد که عوامل مشخصی را می‌سنجد، و یک مدل کیفی ارائه می‌دهد. این مدل پارادایمی ابعاد قابلیت بداهه‌گرایی را استخراج نمی‌کند. در این راستا، پژوهش‌های آینده می‌توانند ابعاد قابلیت بداهه‌گرایی را در شرکت‌های فناورانه شناسایی و دسته‌بندی کنند. پژوهش حاضر با حضور مدیران و خبرگان شرکت‌های فناورانه در عراق که در حوزه فناوری اطلاعات فعال هستند انجام شد. پس تعمیم نتایج به دیگر حوزه‌های استارت‌آپی یا حتی شرکت‌های بزرگ باید با احتیاط انجام گیرد.

از منظر روش‌شناسی برای دستیابی به درک عمیق‌تر از پدیده بداهه‌گرایی پژوهش‌های آینده می‌توانند اعتبار مدل ارائه‌شده را با راهبرد پژوهش کمی تعیین کنند. استفاده ترکیبی از روش‌های کمی (مانند پرسشنامه و تحلیل آماری) و کیفی (مانند مصاحبه عمیق و مطالعه موردی) توصیه می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش اقدام‌پژوهی استفاده کرده و بهره‌وری شرکت را قبل و بعد از پیاده‌سازی مدل حاضر بررسی کنند. مطالعه موردی چندگانه از شرکت‌های مختلف در صنایع گوناگون می‌تواند به شناسایی الگوهای مشترک و تفاوت‌های موجود در نحوه ظهور و توسعه بداهه‌گرایی کمک کند.

از جنبه نظری با توجه به ویژگی‌های خاص محیط کسب‌وکار در عراق، توسعه مدل‌های نظری بومی که بتوانند پدیده بداهه‌گرایی را در این بستر تبیین کنند، ضروری است. این مدل‌ها می‌توانند بر اساس نظریه‌های موجود در زمینه بداهه‌گرایی و با در نظر گرفتن عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی عراق توسعه یابند.

از جنبه مفهومی پیشنهاد می‌شود انواع قابلیت بداهه‌گرایی و عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده بداهه‌گرایی شناسایی و مطالعه شوند. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تاثیر متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، نقش رهبری در سازمان به عنوان عوامل تسهیلگر و ساختار سازمانی و انگیزه به عنوان عوامل بازدارنده را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

## ۱۰- منابع

- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 1579-1596.
- Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., & Nemkova, E. (2016). Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 59, 120-130.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Chetty, S., Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2024). Dynamic improvisation capabilities as a learning mechanism in early internationalizing firms. *Journal of World Business*, 59(3), 101531.
- Cho, J. and Roger, P. (2010). Improving interpreting performance through theatrical training, *The Interpreter and Translator Trainer*, 4(2), 151-171.
- Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Daood, A., & Giustiniano, L. (2024). Improvising around and about boundaries in open organizations. In *The Routledge companion to improvisation in organizations* (pp. 357-366). Routledge.
- Du, W., Pan, S.L. and Liu, S. (2015). A process model of effective improvisation: lessons from TenCent's product development, In PACIS, p. 100
- Du, Y. and Kim, P.H. (2021). One size does not fit all: strategy configurations, complex environments, and new venture performance in emerging economies, *Journal of Business Research*, Vol. 124, pp. 272-285.
- Elwani, Mehdi; Azar, Adel; Danaeifard, Hassan. (1395). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Safar.[in Persian]
- Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W.S. and Salas, E. (2020). Measuring team trust: a critical and metanalytical review, *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 479-501.
- Fultz, A. E., & Hmieleski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106121.
- Habibi, S., & Mira, A. (2018). Designing and Explaining the Strategic Orientation Model in Knowledge-Based Companies in Iran. *Journal of Business Management*, 10(3), 603-622. doi: 10.22059/jibm.2017.235555.2642
- Hadida, A. L., & Odiase, N. O. (2024). Agility and improvisation. *The Routledge companion to improvisation in organizations*, 367-388.
- Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459.
- Harandi, A. (2017). Investigating the Effects of Strategic Intelligence on Strategic Improvisation and Agility in IT Knowledge-Based Firms. *Journal of Technology Development Management*, 5(2), 147-169. doi: 10.22104/jtdm.2018.2255.1777
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Arshad, D. (2016). Strategy development: Driving improvisation in Malaysia. *Journal of World Business*, 51(3), 379-390.
- Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499.

- Jahanikia, A. H., Hozoori, M. J., Yadollahi, M., & Azar, A. (2018). Identifying the intuitive decision making model in Challenge of Uncertainty of Innovation (case of study: knowledge-based companies). *Public Organizations Management*, 7(1), 57-72. doi: 10.30473/ipom.2019.40070.3171 [In persian]
- Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2022). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter?. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1309-1327.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18, 762-773.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative science quarterly*, 51(4), 590-621.
- Kung, L., & Kung, H. J. (2019). Organization improvisational capability: Scale development and validation. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 50(2), 94-110.
- Liao, Z., Huang, C., Yu, Y., Xiao, S., Zhang, J. Z., Behl, A., ... & Ishizaka, A. (2023). Linking experimental culture, improvisation capability and firm's performance: a theoretical view. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2671-2685.
- Liu, Y., Lv, D., Ying, Y., Arndt, F., & Wei, J. (2018). Improvisation for innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation*, 74, 32-41.
- Men, L.R., Yue, C.A. and Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: the impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change, *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
- Mendonca, D. J., & Al Wallace, W. (2007). A cognitive model of improvisation in emergency management. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and humans*, 37(4), 547-561.
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative science quarterly*, 46(2), 304-337.
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 304-337.
- Miner, A., Abrantes, A. C. M., Vera, D., & e Cunha, M. P. (2024). Introduction: Improvisation in organizations: A convocation, a celebration, and an invitation. In *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations* (pp. 1-25). Routledge.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998a). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998b). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of marketing*, 62(3), 1-20.
- Moradi, N., Rezaeian, A., & Hamidifar, F. (2021). Investigating the Factors Affecting Corporate Entrepreneurship with Improvisation Approach in Tehran Municipality. *Urban Economics and Planning*, 2(3), 122-133. doi: 10.22034/UE.2021.2.03.01 [In Persian]
- Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting. *Journal of International Marketing*, 23(3), 41-65.
- Pavlou, P.A. and El Sawy, O.A. (2010). The "third hand": it-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities, *Information Systems Research*, 21(3), 443-471.
- Rahman, M.S., Hossain, M.A., Zaman, M.H. and Mannan, M. (2020). E-service quality and trust on customer's patronage intention: moderation effect of adoption of advanced technologies, *Journal of Global Information Management*, 28(1), 39-55, doi: 10.4018/JGIM.2020010103.

- Rydén, P., & El Sawy, O. A. (2024). *Flow with the go: Real-time continuous improvisation in digital business ecosystems*. In *The Routledge companion to improvisation in organizations* (pp. 389-407). Routledge.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shela, V., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2024). Does organizational resilience matter? Fix it through improvisation!. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(1), 20-22.
- Sohaib, O. (2021). Social networking services and social trust in social commerce: a PLS-SEM approach, *Journal of Global Information Management*, 29(2), 23-44, doi: 10.4018/JGIM.2021030102.
- Steele, K., & Stefánsson, H. O. (2020). Decision theory. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2020 Edition), Edward N.
- Stendahl, E., Tippmann, E., & Yakhlef, A. (2022). Practice creation in multinational corporations: Improvisation and the emergence of lateral knowledge. *Journal of World Business*, 57(3), 101287.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*, 58(10), 2235-2256.
- Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2004), *Business across Cultures*, JohnWiley & Sons, London.
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2017). Does Web 2.0 utilisation lead to knowledge quality, improvisational creativity, compositional creativity, and innovation in small and medium-sized enterprises? A sense-making perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(4), 381-394.
- Vera, D., & Crossan, M. M. (2023). Character-enabled improvisation and the new normal: A paradox perspective. *Management Learning*, 54(1), 77-98.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M., (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster." *Administrative Science Quarterly*, 38: 628-652
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of business venturing*, 24(2), 116-133.
- Yongwei, Y., Feng, Y. and Lin, Z. (2022). Can the fault-tolerance and error-correction mechanisms promote the innovation of state-owned enterprises?, *Journal of Finance and Economics*, 48(5), 95-109.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zhang, Jingwen, Yantai Chen, Qianqiang Li, and Yawei Li. (2023). A review of dynamic capabilities evolution—based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*, 168 114214.