

## انعطاف‌پذیری راهبردی: از تحلیل مفهومی تا الگوی فرآیندی

فردیس صمصامی\*، سید حمید خداداد حسینی\*\*، اسدالله کردنائیج\*\*\*،

عادل آذر\*\*\*\*

### چکیده

در شرایطی که عدم اطمینان کسب‌وکارها را احاطه کرده و رویدادهای آینده با عدم قطعیت توأم است، دستیابی به راهبردهایی که بتوانند با برقراری توازن لازم بین تعهد و تغییر، سازمان را به مزیت رقابتی برسانند، دشوارتر می‌شود. یکی از مسیرهای تحقق چنین توازنی، انعطاف‌پذیری راهبردی است. علی‌رغم اهمیت مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی و تعدد مطالعات در این زمینه، پیچیدگی و چندگانگی همچنان آن را احاطه کرده و همین امر استفاده نظری و عملیاتی مؤثر از آن را دشوار ساخته است. مقاله حاضر برای تسهیل درک چندجانبه مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی و کمک به طراحی ابزار سنجش آن، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی بر داده‌های متنی و داده‌های حاصل از مصاحبه و بهره‌گیری از منطق تناسب راهبردی، الگوی فرآیندی انعطاف‌پذیری راهبردی را طراحی و تبیین کرده است. الگوی مزبور درصدد ترکیب و برقراری هم‌سازی و ارتباط بین تعریف‌ها و الگوهای انعطاف‌پذیری راهبردی و به‌خصوص چهار رویکرد عملیاتی‌سازی آن است و ضمن ارائه تعریف جدیدی از این مفهوم، پویایی‌های آن را نیز به تصویر می‌کشد.

**کلیدواژه‌ها:** انعطاف‌پذیری راهبردی؛ الگوی فرآیندی؛ منابع منعطف؛ قابلیت‌های انعطاف‌پذیر؛ راهبردهای انعطاف‌پذیر.

---

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۳/۲۴.

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail: khodadad@modares.ac.ir Email :

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\*\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

## ۱. مقدمه

با پیچیده‌تر شدن محیط‌های کسب‌وکارها و افزایش عدم‌اطمینان نسبت به آینده آن‌ها، انتخاب راهبردهایی که سازمان‌ها را به موفقیت برساند، دشوارتر می‌شود؛ زیرا کسب مزیت رقابتی مستلزم تعهد به منابع و توانایی‌هایی است که با شرایط بازار هماهنگ بوده و بازگشت و تقلید از آن‌ها دشوار باشد. ثمره این تعهدات در طول زمان به بار می‌نشیند و باید مبتنی بر باورهایی درباره آینده باشند؛ اما آینده تا حد زیادی غیرقابل‌پیش‌بینی است و این باورها ممکن است به واقعیت تبدیل نشوند؛ در نتیجه ممکن است حتی راهبردهای بسیار خوب به دلیل عدم-تحقق شرایطی که متناسب با آن تعهدات بوده، با شکست مواجه شوند. به عقیده بسیاری از پژوهشگران مانند دولی و همکاران، (۲۰۰۰)، موفقیت هر راهبرد تابع تعهد و احساس مالکیت نسبت به آن است؛ اما روی تاریک تعهد، امکان تعهد به امور اشتباه است (کوروپالائیس، ۲۰۱۲). بازگشت از تعهدات نادرست و انجام تعهدات جدید مستلزم صرف زمان و هزینه گزاف است. نتیجه این موضوع تناقض راهبرد است که از برخورد تعهد و عدم‌اطمینان ایجاد می‌شود و پیامد اجبار برای تعهد به یک راهبرد، علی‌رغم عدم‌اطمینان عمیقی است که آن را احاطه کرده است.

یکی از پاسخ‌های ممکن به عدم‌اطمینان و غلبه بر ریسک‌های تعهد، انطباق<sup>۱</sup> است. انطباق یعنی هماهنگی با نیازهای محیطی که سازمان در آن رقابت می‌کند. نباید از نظر دور داشت که انطباق زمانی به کار می‌آید که سرعت تغییر سازمان با سرعت تغییر محیط یکسان باشد. پاسخ‌هایی که سریع‌تر یا آهسته‌تر از تغییرات محیط باشند، مسائل جبران‌ناپذیری ایجاد می‌کنند. این امر در حالی است که نرخ تغییری که یک سازمان می‌تواند به آن دست یابد، کمتر از حداکثر نرخ تغییر ممکن برای محیط است. به‌علاوه یک سازمان با محیط‌های مختلفی تعامل می‌کند و مسلماً قادر نیست با نرخ‌های مختلف و متعدد تغییر آن‌ها سازگار شود؛ در نتیجه، علی‌رغم فواید زیاد، کاربرد انطباق محدود می‌شود و برای پاسخ‌گویی به چالش‌های تحمیل شده توسط عدم‌اطمینان کافی نخواهد بود (راینور، ۲۰۰۷). از طرف دیگر، توانایی سازمان برای درپیش‌گرفتن رویکرد کنشی نسبت به محیط و برانگیختن تغییرات در آن، به جای واکنش صرف، محدود است؛ بنابراین لازم است سازمان در برخورد با عدم‌اطمینان توازنی بین تعهد و تغییر ایجاد کند. چنین توازنی را می‌توان تا حد زیادی در مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی<sup>۲</sup> پیدا کرد.

منظور از انعطاف‌پذیری راهبردی، توانایی یک شرکت در پاسخ به عدم‌اطمینان‌ها از طریق تطبیق اهداف با شرایط متغیر یا اقدام فعالانه (سوشیل، ۲۰۱۵)، در ایجاد تغییر، با

1. Adaptation  
2. Strategic Flexibility

استفاده از دانش و قابلیت‌های سازمان است (ولبردا، ۱۹۹۸). هدف انعطاف‌پذیری راهبردی گسترش بدیل‌های شرکت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها و در نتیجه ارتقای قابلیت رقابتی آن است. انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها توانایی رقابت کردن در اقتصاد جهانی را می‌دهد؛ شرایط کاری را برای کارکنان بهبود می‌بخشد و مشاغل متنوع‌تر و جالب‌تر را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد و نوید کالاهای باکیفیت و متمایز را به مصرف‌کنندگان می‌دهد (دایر، ۱۹۹۸).

انعطاف‌پذیری راهبردی مفهومی چندبُعدی است که از جنبه‌های مختلف و در بسترهای متفاوت قابل بررسی است. مطالعه متون موجود نشان می‌دهد که معنای این اصطلاح در این چند دهه بارها تغییر کرده و پژوهشگران از آن برای بیان منظوره‌های مختلفی استفاده کرده‌اند (۱۹۹۴)؛ بنابراین مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی علی‌رغم توانایی رقابتی مهمی که ایجاد می‌کند، با ابهام و پیچیدگی همراه است و توافق چندانی نسبت به مزایا یا هزینه‌های پنهان آن وجود ندارد. همین امر مدیریت مؤثر آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مراتب بالا نشان می‌دهد که نیاز مبرمی به چارچوب‌های جامع نظری و عملی برای انعطاف‌پذیری راهبردی وجود دارد که نوعی همسازی و ارتباط بین الگوها، چارچوب‌ها و تعریف‌های موجود برقرار کند. یکی از راه‌های دستیابی به این هدف نگاه فرآیندی به این مفهوم است. پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که «اجزای تشکیل‌دهنده الگوی فرآیندی انعطاف‌پذیری راهبردی چیست و نحوه ارتباط این اجزا چگونه است؟» در این پژوهش انواع دیدگاه‌ها در زمینه انعطاف‌پذیری راهبردی مرور و دسته‌بندی می‌شوند و با ارائه یک طبقه‌بندی کلی، جنبه‌های مختلف انعطاف‌پذیری راهبردی در قالب یک الگوی فرآیندی به تصویر کشیده می‌شود تا ضمن تسهیل درک این مفهوم و کاهش سردرگمی درباره ابعاد آن، زمینه برای پژوهش‌هایی که به طراحی ابزارهای سنجش دقیق‌تر برای انعطاف‌پذیری می‌پردازند، فراهم شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انعطاف‌پذیری توانایی انجام کاری به‌جز آن چیزی است که از قبل قصد انجامش وجود داشته است (ایوانز، ۱۹۹۱). با توجه به اینکه نوع نگاه به انعطاف‌پذیری به‌عنوان یک مفهوم عام بر تعریف انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر می‌گذارد، مرور مبانی نظری با بررسی جایگاه انعطاف‌پذیری راهبردی در برخی گونه‌شناسی‌های انعطاف‌پذیری سازمانی آغاز می‌شود: اوپتون (۱۹۹۴)، سه معیار کلی برای طبقه‌بندی انواع انعطاف‌پذیری ارائه کرده است. این معیارها عبارت‌اند از: ابعاد انعطاف‌پذیری، افق زمانی تغییرات و عناصری که در آن‌ها به‌دنبال

انعطاف‌پذیری هستیم. براین اساس و به عقیده پژوهشگران مختلف (مانند گالبرات، ۱۹۹۰)، سه سطح انعطاف‌پذیری قابل‌شناسایی است: ۱. انعطاف‌پذیری عملیاتی: یعنی توانایی تغییرات معمول روزانه، مانند انعطاف‌پذیری در اجزای یک محصول؛ ۲. انعطاف‌پذیری تاکتیکی: به معنای توانایی تغییر یا تطبیق گاه‌به‌گاه، برای مثال، هر فصل و ایجاد تغییراتی که به تلاش و تعهد بیشتری نیاز دارند و ۳. انعطاف‌پذیری راهبردی: یعنی توانایی ایجاد تغییرات غیرقابل‌برگشت و بلندمدت که غالباً به تعهدات و سرمایه زیادی نیاز دارند و به‌ندرت، مثلاً چند سال یک‌بار، رخ می‌دهند و ایجاد، حفظ و تحقق اختیارها برای آینده شرکت را به‌دنبال دارند (بومن و هری، ۱۹۹۳). ولبردا (۱۹۹۸)، بر اساس دو متغیر تنوع و سرعت در سازمان‌ها، یک چارچوب انعطاف‌پذیری ارائه کرده و به‌وسیله آن چهار نوع انعطاف‌پذیری (وضعیت ثابت، عملیاتی، ساختاری و راهبردی) را از یکدیگر متمایز کرده است. از منظر او زمانی که هر دو بُعد سرعت و تنوع زیاد است، انعطاف‌پذیری راهبردی بروز می‌کند و شامل قابلیت‌های مدیریت برای ایجاد تغییرات در محیط و همچنین در اهداف و هویت فعالیت‌های سازمانی است. این نوع انعطاف‌پذیری، به‌ویژه در رویارویی با تغییرات ناشناخته، اهمیت پیدا می‌کند.

گسترش مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی تا قبل از دهه ۱۹۶۰ در مبانی نظری تولید بسیار کند بود؛ زیرا موضوع تولید عامل مهمی در تدوین راهبرد تلقی نمی‌شد. زمانی که توجه به مسئله رقابت جدی‌تر شد، نقش راهبرد تولید در راهبرد سطح بنگاه پررنگ‌تر شد و بررسی‌های تحلیلی و مطالعات تجربی بسیاری برای بهبود انعطاف‌پذیری راهبردی صورت گرفت. روند رشد مفهوم انعطاف‌پذیری از دهه ۱۹۷۰ به بعد در جدول ۱، آمده است.

جدول ۱. سیر تاریخی مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی

دوره زمانی	توسعه مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی
دهه ۱۹۷۰	- موضوع مدیریت عمومی (رابرتز و استاک‌پورت، ۲۰۱۴)؛ - مانورهای راهبردی: آزادی تحرک سازمان در محیط (کلینگن، ۱۹۷۵)؛ - تطبیق‌پذیری: پاسخ به تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی محیط (اپینک، ۱۹۷۸).
دهه ۱۹۸۰	- ورود به حوزه مدیریت راهبردی با دیدگاه پورتر (۱۹۸۰) در زمینه انتخاب راهبردی: شرکت باید از میان بدیل‌های مختلف راهبرد، یکی را انتخاب کند؛ - هریگان (۱۹۸۶)، نظریه پورتر را این‌طور توسعه داد: امکان برخورداری از چند راهبرد؛ - توانایی سازمان برای بازسازی درونی و سازمان‌دهی روابط بیرونی (اندرسون، ۱۹۸۵).
دهه ۱۹۹۰	- توجه هم‌زمان به انعطاف‌پذیری درونی و بیرونی؛ انعطاف‌پذیری درونی: انعطاف منابع و انعطاف در هماهنگی (سانچز، ۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری بیرونی: تغییر در دامنه‌ای از راهبردها با تغییر محیط (پارنل، ۱۹۹۴)؛ - رویکرد شناختی به انعطاف‌پذیری (نات، ۱۹۹۳؛ نقل از کمب و گرینلی، ۲۰۰۴)؛ - استفاده از نظریه اختیار حقیقی <sup>۱</sup> برای ارزش‌گذاری بر انعطاف‌پذیری راهبردی (کوگوت و کولاتیلاکا، ۱۹۹۴؛ بومن و هری، ۱۹۹۳).
دهه ۲۰۰۰ به بعد	- ترکیب سناریوپردازی با نظریه اختیارهای حقیقی برای خلق انعطاف‌پذیری راهبردی (میلر و والر، ۲۰۰۳؛ راینور، ۲۰۰۷) - ایجاد توازن بین انعطاف‌پذیری و تعهد (راینور، ۲۰۰۷؛ کوروپالائیس و همکاران، ۲۰۱۲)

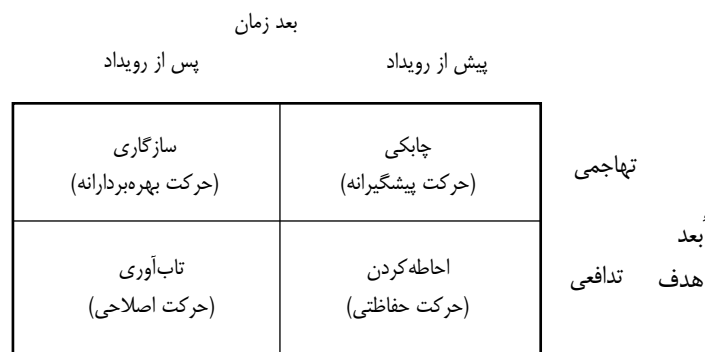
همگام با توسعه مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی، تلاش زیادی صرف عملیاتی‌کردن انعطاف‌پذیری راهبردی و ارائه الگوهایی برای آن شده است. پژوهشگران برای عملیاتی‌سازی این مفهوم از رویکردهای مختلفی استفاده کرده‌اند که برای سهولت به چهار دسته تقسیم شده و برای هر مورد نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده تحت آن رویکرد ارائه می‌شود.

**رویکرد حرکت‌های راهبردی.**<sup>۲</sup> از این منظر، انعطاف‌پذیری راهبردی نوعی انعطاف اجرایی است که به‌صورت یک حرکت (مانور) راهبردی خاص بیان می‌شود. ایوانز (۱۹۹۱)، پس از بررسی بسیاری از مفاهیم مرتبط با انعطاف‌پذیری راهبردی، دو بُعد قابل‌تفکیک در آن شناسایی کرد: بُعد زمان و بُعد قصد (هدف). بعد زمان از دو حالت مبتنی بر پیش‌بینی (آماده‌شدن از پیش برای تغییری در آینده) و مبتنی بر واقعیت (اقدامات پس از رخداد تغییر) تشکیل شده است. بُعد قصد (هدف) نیز شامل دو حالت تهاجمی/فعال و تدافعی/منفعل و مربوط به گرایش سازمان است. هر یک از واژگانی که معادل انعطاف‌پذیری استفاده می‌شوند (احاطه‌کردن، سازگاری، تاب‌آوری و چابکی) بخشی از آن را منعکس می‌کند. بسته به اینکه در

1. Real Options  
2. Strategic Maneuver

شرایط مختلف چه جنبه‌ای از انعطاف‌پذیری پررنگ‌تر باشد، نوع حرکت لازم برای دستیابی به انعطاف‌پذیری راهبردی متفاوت می‌شود.

حرکت‌های متناسب با هر یک از شرایط بالا عبارت‌اند از: ۱. پیشگیرانه: این حرکت‌های با هدف تسریع تغییرات قادر است رقبا را غافل‌گیر کرده یا قوانین جدیدی را در زمینه خاصی به دیگران تحمیل کند؛ ۲. حفاظتی: این حرکت‌ها مانند نوعی بیمه است که در برابر پیامدهای مخرب ناشی از موقعیت‌های پرریسک مانند ورود به کسب‌وکارهای جدید، از شرکت محافظت می‌کند؛ ۳. اصلاحی: این حرکت‌های در برابر پیامدهای تحمیل‌شده ناشی از تصادف‌ها یا اشتباهات گذشته که بقای شرکت را به خطر می‌اندازد، به شرکت توان بازپروری می‌دهد و ۴. بهره‌بردارانه: گاهی که پیامدها و ترجیحات، آن‌طور که انتظار می‌رفته تحقق پیدا نمی‌کنند، می‌توان واحدی بر اقبال و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده سرمایه‌گذاری کرده و با بهره‌برداری از فرصت‌ها به انعطاف‌پذیری راهبردی دست یافت (شکل ۱). جانسون و همکاران (۲۰۰۳)، این دیدگاه را برای طراحی الگوی انعطاف‌پذیری راهبردی معطوف به بازار به‌عنوان عامل میانجی بین گرایش بازار و عملکرد شرکت به کار گرفتند.

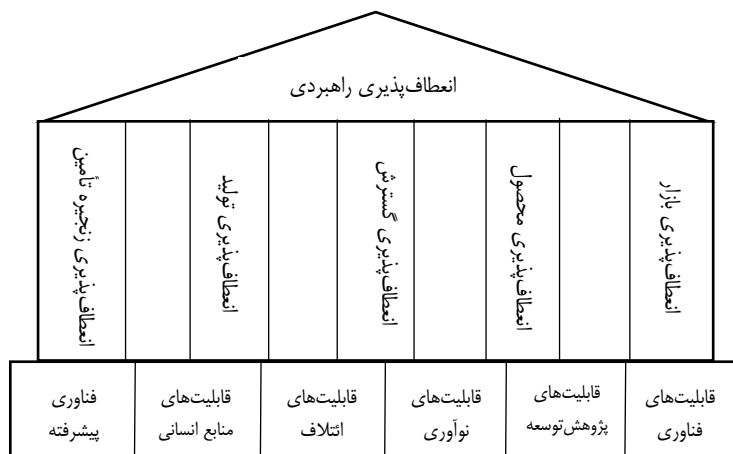


شکل ۱. چارچوب انعطاف‌پذیری راهبردی ایوانز (۱۹۹۱)

**رویکرد منابع و قابلیت‌های منعطف.** در این رویکرد، انعطاف‌پذیری راهبردی حاصل برخورداری از منابع منعطف و قابلیت به‌کارگیری آن‌ها به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر است (کوگوت و کولاتیلاکا، ۱۹۹۴). این رویکرد با ارائه دیدگاه مبتنی بر منابع و پس از آن معرفی مفهوم قابلیت محوری، تکمیل شد (رابرتز و استاک‌پورت، ۲۰۱۴). الگوهای متنوعی از جمله الگوی انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت رقابتی هییت و همکاران (۱۹۹۸) با این رویکرد ارائه شده‌اند. اجزاء الگو عبارت‌اند از:

- رهبری راهبردی: رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و رهبری تحول‌آفرین؛  
 - ایجاد قابلیت‌های محوری پویا از طریق فرهنگ یادگیری مستمر، برنامه‌های توسعه مهارت‌های اثربخش و ارائه مشوق‌هایی برای پذیرش تغییر؛  
 - تمرکز بر سرمایه انسانی و توسعه آن از طریق کارکنان موقت و توسعه مهارت کارکنان؛  
 - استفاده اثربخش از فناوری‌های جدید از طریق فناوری تولید و اطلاعات؛  
 - برخورداری از راهبردهای ارزشمند مشارکتی از طریق بهره‌برداری از بازارهای جهانی توسعه ساختار و فرهنگ سازمانی جدید از طریق سازمان‌های افقی، فرهنگ یادگیری و نوآوری و مدیریت مجموعه دارایی‌ها.

الگوی دیگری که با این رویکرد ارائه شده، الگوی عوامل تعیین‌کننده انعطاف‌پذیری راهبردی بر اساس نتایج پژوهش هاتوم و پتی‌گرو (۲۰۰۶)، است. به عقیده آن‌ها عوامل تعیین‌کننده انعطاف‌پذیری راهبردی مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی هستند که به‌وسیله آن‌ها شرکت‌ها می‌توانند خود را با تغییرات محیط رقابتی منطبق کنند. این عوامل عبارت‌اند از: ویژگی‌های ائتلاف غالب در سازمان، هویت سازمانی، تمرکز و رسمیت تصمیم‌گیری، فراگیری فرهنگ غالب و پایش محیطی. از نگاهی دیگر سینگ و همکاران (۲۰۱۳)، انعطاف‌پذیری راهبردی در سازمان‌های تولیدی را حاصل ترکیب انواع مختلف انعطاف‌پذیری (بازار، محصول جدید، گسترش سیستم، تولید و زنجیره تأمین) می‌دانند و معتقدند زمینه لازم برای تحقق انعطاف‌پذیری توسط قابلیت‌های پویای سازمان فراهم می‌شود (شکل ۲).



شکل ۲. قابلیت‌های پویا زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری راهبردی (سینگ و همکاران، ۲۰۱۳)

**رویکرد فرآیند منعطف.** در این رویکرد بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی و ویژگی‌های مربوط به انعطاف‌پذیری در این فرآیند تأکید می‌شود. نمونه کاربردی از این الگوها، الگوی انعطاف‌پذیری راهبردی راینور (۲۰۰۷)، است که از چهار مرحله زیر تشکیل شده است:

- پیش‌بینی: منظور از پیش‌بینی، پیشگویی آینده نیست؛ بلکه ایجاد درک بهتر از آینده‌های محتمل و کاربرد آن‌ها است. یکی از ابزارهای اصلی در این مرحله «تحلیل سناریو» است؛
- فرموله کردن: در این مرحله باید یک راهبرد بهینه برای هر سناریو تدوین شود و راهبردها را بین سناریوها مقایسه کرد. عوامل مشترک بین سناریوها عناصر اصلی و بخش‌هایی از راهبردها که با تغییر سناریو تغییر می‌کنند، «عناصر اقتضایی» نام دارند؛
- تجمیع: در این مرحله عناصر اصلی راهبردها بی‌درنگ اجرا شده و برای شناسایی اختیاراتی حقیقی مربوط به هر یک از عوامل اقتضایی، گروهی تشکیل می‌شود. نتیجه آن جمع‌آوری مجموعه‌ای از اختیارات است که به شرکت انعطاف‌پذیری راهبردی می‌دهد؛
- اجرا: در این مرحله گروه باید به‌طور دائم محیط را بررسی کند تا تشخیص دهد که کدام سناریو به آینده نزدیک‌تر است. لازم است گروه راهبرد بهینه برای سناریوی مزبور را مرور کند تا دریابد که باید از کدام اختیار استفاده کرده و کدام را رها کند (راینور، ۲۰۰۷).

**رویکرد سبک شناختی منعطف.** در این رویکرد، انعطاف‌پذیری از منظر سبک‌های شناختی تصمیم و در سطح تصمیم‌گیرنده منفرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. برخی تصمیم‌گیرندگان ممکن است سبک شناختی و روش پردازش اطلاعات منعطف‌تری نسبت به بقیه داشته باشند. کمب و گرینلی (۲۰۰۴)، پنج الگوی شناختی راهبرد (عقلایی، توسعه‌ای، قطعی، احتمالی و آشوب) را برگزیدند و بر مبنای باورهای اصلی هر الگو در رابطه با ماهیت محیط سازمان، پیش‌بینی‌پذیری تغییر در این محیط و امکان ایجاد تغییر سازمانی، الزامات فرآیند پردازش اطلاعات در الگوی مزبور و ویژگی‌های مهم برای تصمیم‌گیری راهبردی را تعیین کردند؛ سپس از میان این ویژگی‌ها آن‌هایی که برای قابلیت‌های انعطاف‌پذیری لازم است را استخراج کرده و در نهایت بین محتوای شناختی هر الگو با انواع چهارگانه حرکت راهبردی ایوانز (۱۹۹۱)، ارتباط برقرار کردند.

یکی از پیشرفت‌های مهم در حوزه انعطاف‌پذیری راهبردی، استفاده از نظریه اختیاراتی حقیقی برای گسترش مفهومی و ارزش‌گذاری بر انعطاف‌پذیری است. اختیار حقیقی دربرگیرنده حق و نه اجبار، برای انجام عملی (مانند به تأخیر انداختن، توسعه، ترک) با یک هزینه مشخص برای یک دوره زمانی معین است (براج، ۲۰۰۳). ورود بحث اختیاراتی حقیقی به‌عنوان رویکرد ارزش‌گذاری انعطاف‌پذیری راهبردی، از گذرگاه نظریه مبتنی بر منابع است؛ اما منشأ خود این



نظریه به نظریه رابرت مرتون، مایرون شولز و فیشر بلک (۱۹۷۳) در ارتباط با اوراق مشتقه بازار سهام) برمی‌گردد. سایر پژوهشگران به سرعت این ایده را به انواع دارایی‌های ملموس و ناملموس تعمیم دادند. همان‌طور که یک اختیار خرید یا فروش به دارنده آن حق می‌دهد که سهامی را به قیمت معینی در زمانی در آینده معامله کند، اختیار حقیقی نیز به صاحب خود این حق را می‌دهد که یک دارایی مربوط به کسب‌وکار را به قیمت معینی در آینده کسب کرده یا واگذار کند؛ بنابراین شرکتی که هنوز آمادگی لازم برای انجام یک سرمایه‌گذاری یا اخذ یک راهبرد را ندارد، می‌تواند هزینه‌ای پرداخت کند تا در یک مرحله اطلاعات و تجربه اندکی درباره آن به دست آورد و همچنان این فرصت را داشته باشد که ذهن خود را بعداً تغییر دهد. مهم‌ترین کمکی که اختیارهای حقیقی به حوزه کسب‌وکار می‌کنند ردن اخذ راهبردها از حالت یک فرآیند همه یا هیچ است (لیندر، ۲۰۰۵). همان‌طور که در الگوی رابنور (۲۰۰۷)، شرح داده شد، شرکت‌ها قادرند از طریق خلق و مدیریت پرتفوی اختیارهای حقیقی بر عناصر اقتضایی راهبردهای بهینه، به انعطاف‌پذیری راهبردی دست یابند. مدیریت اختیارهای حقیقی شامل فرآیند پنج مرحله‌ای ایجاد، به‌کارگیری، نگهداری، استفاده و ترک اختیار است. میلر و والر (۲۰۰۳)، پیشنهاد کردند که روش ترکیبی اختیارهای حقیقی و برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو مورد استفاده قرار گیرد. سناریوها به شناسایی اختیارها و درک زمان مناسب استفاده از آنها کمک می‌کنند و از سوی دیگر داده‌های مهمی برای ارزیابی راهبرد محسوب می‌شوند.

### ۳. روش‌شناسی

هدف این پژوهش، دستیابی به الگوی فرآیندی انعطاف‌پذیری راهبردی با نگاهی نسبتاً فراگیر به این حوزه است. رویکرد این پژوهش استقرایی و راهبرد آن کیفی است که با طرح شیوه‌های اکتشافی از نوع ایجاد طبقه‌بندی و با روش تحلیل محتوای کیفی اجرا می‌شود. تحلیل محتوای کیفی از روش‌های تحلیل داده‌ها و یک روش پژوهشی نظام‌مند برای تبدیل واژگان متعدد به طبقات مفهومی محدود و توصیف یک پدیده در قالب مفاهیم است (کاواناگ، ۱۹۹۷).

بخشی از داده‌های این پژوهش، از جست‌وجوی کتابخانه‌ای در کتاب‌های فارسی و انگلیسی مرتبط و جست‌وجوی اینترنتی مقاله‌ها در پایگاه‌های معتبر و مجله‌های مطرح حوزه مدیریت راهبردی به دست آمد. جست‌وجو در این پایگاه‌ها در زمینه انعطاف‌پذیری راهبردی و سایر واژگان مرتبط صورت گرفت. بخش دیگری از داده‌های پژوهش از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه سازمان و راهبرد (شامل خبرگان دانشگاهی، مشاوران و مدیران) جمع‌آوری شد. در بررسی و تحلیل اسناد و انجام مصاحبه‌ها سعی شد جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه

اشباع ادامه یابد. نقش مصاحبه‌ها در این پژوهش، نخست، کاهش محدودیت روش تحلیل محتوای کیفی متنی در استفاده از منابع دست‌دوم بوده است؛ یعنی ضمن اینکه برخی مفاهیم صرفاً از داده‌های حاصل از مصاحبه به‌دست آمده، داده‌های مصاحبه‌ها تعدادی از مفاهیم و مؤلفه‌های برآمده از تحلیل متنی را تأیید کرده است؛ دوم، داده‌های مصاحبه‌ها به‌نوعی راهنمای فرآیند کدگذاری در مراحل دوم تا چهارم بوده‌اند و سوم، به علت ضعف مبانی نظری موجود در برقراری ارتباط بین مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری راهبردی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله تحلیل فرآیند الگو، به تبیین روابط علی کمک زیادی کرده است.

روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش، کدگذاری نظری در جهت نظریه‌سازی است. سه گام تحلیل محتوای کیفی که در اینجا مورد استفاده قرار گرفته است، مطابق الگوی الو و کینگا (۲۰۰۸)، عبارت‌اند از:

- آماده‌سازی (انتخاب واحد تحلیل، معنابخشی به داده‌ها و کلیت موضوع)؛

- سازمان‌دهی (کدگذاری باز، صفحات کد، گروه‌بندی، طبقه‌بندی و چکیده‌سازی)؛

- گزارش و تحلیل فرآیند و نتایج (الگو، سیستم مفهومی، نقشه مفهومی یا طبقات).

به عقیده وبر (۱۹۹۰، نقل از الو و کینگا، ۲۰۰۸)، روایی درونی تحلیل محتوا را می‌توان بر اساس روایی صوری یا ضرایب توافقی سنجید. در پژوهش حاضر، پس از تهیه الگوی پژوهش، برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش به ۷ نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش و ۳ نفر از استادان مدیریت و راهبرد ارائه و پس از اخذ تأیید کلی درباره الگو، دیدگاه‌های آن‌ها در آن اعمال شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در مرحله تحلیل داده‌ها، پس از اتمام گام آماده‌سازی که شامل مطالعه کلیاتی درباره مفهوم انعطاف‌پذیری راهبردی و بررسی اجمالی تعدادی از منابع مرتبط بود، فرآیند کدگذاری نظری داده‌ها آغاز شد. کدگذاری نظری در گام سازمان‌دهی داده‌ها طی چهار مرحله زیر، صورت گرفت:

مرحله نخست: از مطالعه منابع و مصاحبه‌ها مجموعاً ۲۴۷۸ کد استخراج شد؛

مرحله دوم: با اجرای عملیات کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مرحله اول پس از بررسی عمیق و چند بار تکرار عملیات کدگذاری، به ۱۱۱ مفهوم تبدیل شدند؛

مرحله سوم: صفحات کد، حاصل از مرحله قبل، در قالب سه مقوله اصلی و ۱۸ مؤلفه طبقه‌بندی و برجسب‌گذاری شد. مقوله‌های اصلی در این مرحله عبارت بودند از: منابع و

قابلیت‌های منعطف (با ۴۱ مفهوم)؛ راهبردهای انعطاف‌پذیر (با ۳۳ مفهوم) و انعطاف‌پذیری نسبت به محیط سازمان (با ۳۷ مفهوم). نتایج این مرحله در جدول‌های ۲ تا ۵ ارائه شده است. مرحله چهارم: پس از مرور منطق انواع رویکردهای عملیاتی‌سازی انعطاف‌پذیری راهبردی، بررسی مجدد مفاهیم استخراجی، استفاده از متون مصاحبه‌ها و با طی فرآیند استدلال منطقی، روابط بین مقوله‌ها از طریق برخی مؤلفه‌های آن‌ها برقرار شد.

جدول ۲. مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مقوله منابع و قابلیت‌های منعطف

مؤلفه‌ها	مفاهیم همراه با نمونه‌ای از مأخذ
ساختار سازمان	هماهنگی بین وظیفه‌ای (دایر، ۱۹۹۸؛ زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳)، استقلال فردی و گروهی (نوگوبرا و راز، ۱۹۹۶؛ اخذ از دانفورد و همکاران، ۲۰۱۳)، ساختار سازمانی مدولار (داس، ۱۹۹۵؛ سانچز و ماهونی، ۱۹۹۸)، سازمان‌های تخت (هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ سینگ و همکاران، ۲۰۱۳)، تمرکز/تمرکززدایی (هاتوم و پتی‌گرو، ۲۰۰۶)، رسمی/غیررسمی‌سازی (ولبردا، ۱۹۹۸؛ هاتوم و پتی‌گرو، ۲۰۰۶)، ساختار ضروری (راینور، ۲۰۰۷)، به اشتراک‌گذاری سریع اطلاعات (کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲)
منابع انسانی	تنوع مهارت‌ها در سازمان (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۳)، کارکنان موقت و برون‌سپاری (هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ دایر، ۱۹۹۸)، هم‌نوایی بین منابع انسانی و راهبرد (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۳)، تخصص‌گرایی (دایر، ۱۹۹۸؛ مصاحبه ۵، ۹)، توانایی یادگیری مهارت‌های جدید (مصاحبه ۷، ۹)، گرایش رفتاری کارکنان (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۳)، تکیه بر دستورالعمل‌ها (مصاحبه ۴، ۸)، تخصیص منعطف نقش‌ها بر اساس نیاز (رادومسکا، ۲۰۱۵)
منابع مالی	انعطاف مالی (کمب و گرینلی، ۲۰۰۴؛ مصاحبه ۱، ۴، ۵، ۱۰، ۱۲)، جذب هزینه‌های انعطاف‌پذیری (سینگ و همکاران، ۲۰۱۳)، تنوع منابع تأمین مالی (مصاحبه ۳، ۴، ۷، ۱۲)، استفاده از روش‌های نوین ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها (مصاحبه ۷، ۹، ۱۰)
سیستم شناختی مدیران	سبک‌های منعطف تصمیم‌گیری مدیران (داس، ۱۹۹۵؛ مصاحبه ۱، ۳، ۶)، تفکر و یادگیری غیرخطی (هیت و همکاران، ۱۹۹۸)؛ یک‌دست‌نبودن گروه مدیریت (راینور، ۲۰۰۷؛ مصاحبه ۶، ۱۱)، انعطاف شناختی مدیران (کمب و گرینلی، ۲۰۰۴)، پیش‌زمینه فکری مدیران (نادکاری و نارایانان، ۲۰۰۴)
ظرفیت فناوری	طراحی محصولات مدولار (داس، ۱۹۹۵؛ سانچز و ماهونی، ۱۹۹۸)، استفاده اثربخش از فناوری تولید (هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ زوو و فانگوو، ۲۰۱۰)، استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات (هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ سیگ و همکاران، ۲۰۱۳)، جذب تغییرات فناوری (کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲؛ نجمایی و صادقی‌نژاد، ۲۰۰۹؛ مصاحبه ۸)، قابلیت گسترش سیستم (زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳)
ظرفیت نوآوری	نوآوری (زوو و فانگوو، ۲۰۱۰؛ مصاحبه ۸، ۱۱)، توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان (هیت و همکاران، ۱۹۹۸)، خلاقیت (نجمایی و صادقی‌نژاد، ۲۰۰۹)، قابلیت‌های پژوهش و توسعه (سینگ و همکاران، ۲۰۱۳)
قابلیت محوری	انعطاف در هماهنگی (سانچز، ۱۹۹۵؛ زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳)، کاربری‌های متنوع منابع (مصاحبه ۱، ۱۱)، تخصیص منابع جدید به اهداف جدید (سانچز و هبین، ۲۰۰۴؛ اخذ از دیلبر و همکاران، ۲۰۰۷)، قابلیت تکثیر و بازآفرینی شایستگی‌ها (سوشیل، ۲۰۱۵)، دانش و قابلیت‌های برتر (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۳)، ایجاد قابلیت محوری پویا (هیت و همکاران، ۱۹۹۸)، ایجاد پرتفوی اختیاراتی راهبردی (کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲)

## جدول ۳. مفاهیم تشکیل‌دهنده مؤلفه پایش محیطی

مؤلفه	مفاهیم همراه با نمونه‌ای از مآخذ
پایش محیطی	انعطاف‌پذیری راهبردی به‌واسطه سیستم‌های پایش اطلاعات (داس، ۱۹۹۵؛ مصاحبه ۱، ۳، ۴)، شناخت تغییرات عمده در محیط خارجی (شیمزو و هیت، ۲۰۰۴)، توانایی پایش محیطی (هاتوم و پتی‌گرو، ۲۰۰۶؛ مصاحبه ۲، ۴، ۵)، جست‌وجوی فرصت‌ها در محیط (لامپکین و دس، ۱۹۹۶ اخذ از کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲)، جست‌وجو برای زمینه‌های جدید فعالیت (رادومسکا، ۲۰۱۵؛ مصاحبه ۱۲)

## جدول ۴. مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مقوله راهبردهای انعطاف‌پذیر

مؤلفه‌ها	مفاهیم همراه با نمونه‌ای از مآخذ
استفاده از سناریوپردازی	مطالعات تحلیلی برای شناسایی سناریوهای متعدد (رادومسکا، ۲۰۱۵)، سناریوپردازی از ابزارهای اصلی شناسایی آینده (راینور، ۲۰۰۷)، فرموله‌کردن راهبردها بر اساس سناریوها (راینور، ۲۰۰۷؛ مصاحبه ۱۱)، ترکیب اختیارها با برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (میلر و والر، ۲۰۰۳)
تنوع بدیل‌های راهبرد	بدیل‌های ارائه‌شده توسط تصمیم‌گیرندگان (کمب و گرینلی، ۲۰۰۴)، تعداد گزینه‌های موجود (سوشیل، ۲۰۱۵)، میزان تفاوت بین گزینه‌ها (دانفورد و همکاران، ۲۰۱۳)، توانایی بهره‌برداری از گزینه‌های موجود (رابرتز و استاک‌پورت، ۲۰۱۴)، انعطاف در برنامه‌ریزی (دیلبر و همکاران، ۲۰۰۷)، بدیل‌های موجود در برنامه‌های راهبردی (دیلبر و همکاران، ۲۰۰۷)
انعطاف در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد	انعطاف‌پذیری در تدوین راهبرد (مفر، ۱۹۶۹ اخذ از ایوانز، ۱۹۹۱)، انعطاف‌پذیری در اجرای راهبرد (مفر، ۱۹۶۹ اخذ از ایوانز، ۱۹۹۱)، فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع (داس، ۱۹۹۵؛ مصاحبه ۱، ۴)، فرآیند حل مسئله سریع (نجمایی و صادقی‌نژاد، ۲۰۰۹)، تدوین و اجرای راهبرد، فرآیند مستمر یادگیری (کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲)، شکل‌گیری راهبرد به‌صورت یک ایده غیررسمی (رادومسکا، ۲۰۱۵)، هم‌زمانی تدوین برنامه و خلق مفاهیم (رادومسکا، ۲۰۱۵)، مشارکت کارکنان در توسعه راهبرد (مصاحبه ۸، ۹، ۱۱)، توسعه روزانه راهبردها (رادومسکا، ۲۰۱۵)
توازن بین تعهد و تغییر راهبرد	قابلیت ایجاد تغییر در راهبردها (نادکاری و نارایانان، ۲۰۰۴)، توانایی تعدیل راهبردها (دولی و همکاران، ۲۰۰۰)، ایجاد توازن بین پاسخ به محیط، راهبرد و ساختار (لی و همکاران، ۱۹۹۶)، ایجاد توازن بین تعهد و تغییر (شیمزو و هیت، ۲۰۰۴)، لزوم توازن بین ایستایی و انعطاف (ولبردا، ۱۹۹۸)، تعهد به راهبردها عامل موفقیت (راینور، ۲۰۰۷)، پارداوکس بین تعهد و عدم‌اطمینان محیطی (راینور، ۲۰۰۷)، آمادگی برای اتخاذ راهبرد جایگزین (رادومسکا، ۲۰۱۵، مصاحبه ۱، ۳)
اختیار حقیقی بر راهبردها	ایجاد، حفظ و تحقق اختیارها برای آینده (بومن و هری، ۱۹۹۳)، برخورداری از اختیارهای راهبردی (سانچز، ۱۹۹۵)، ایجاد اختیارهای حقیقی مختص شرکت (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳)، ایجاد اختیار حقیقی بر عناصر اقتضایی سناریوها (راینور، ۲۰۰۷)، مدیریت اختیار: ایجاد، نگهداری، استفاده، ترک (لیندر، ۲۰۰۵)، ترکیب اختیارهای حقیقی با سناریوپردازی (میلر و والر، ۲۰۰۳)

جدول ۵. مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مقوله انعطاف‌پذیری نسبت به محیط سازمان

مؤلفه‌ها	مفاهیم همراه با نمونه‌ای از مآخذ
انعطاف واکنشی	انعطاف‌پذیری تدافعی (آنسوف، ۱۹۸۸). ظرفیت تداوم عملیات مؤثر علی‌رغم تغییرات محیط (ماندلیوم، ۱۹۷۸ اخذ از حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹). اقدام واکنشی از طریق افراد یا گروه‌ها (دابیر، ۱۹۹۸). پاسخ تطبیقی به عدم اطمینان محیطی (برناردز و هانا، ۲۰۰۹). حرکت‌های حفاظتی (ایوانز، ۱۹۹۱؛ مصاحبه ۴، ۹). حرکت‌های اصلاحی (ایوانز، ۱۹۹۱)
انعطاف کنشی	انعطاف‌پذیری تهاجمی (آنسوف، ۱۹۸۸). توانایی تسریع تغییرات عمدی (مصاحبه ۴، ۵، ۱۰). پاسخ فعالانه به تغییرات یا فرصت‌ها (سوشیل، ۲۰۱۵). حرکت‌های پیشگیرانه (ایوانز، ۱۹۹۱؛ مصاحبه ۷). حرکت‌های بهره‌بردارانه (ایوانز، ۱۹۹۱؛ مصاحبه ۱۲، ۱۱)
انعطاف نسبت به محیط کلان	مدیریت ریسک‌های اقتصادی و سیاسی (گروال و تانسوهاژ، ۲۰۰۱ اخذ از جانسون و همکاران، ۲۰۰۳؛ مصاحبه ۸، ۹). بهره‌گیری از فرصت‌های محیط عمومی (مصاحبه ۱، ۲، ۵). پاسخ به تهدیدهای محیط عمومی (مصاحبه ۲، ۴، ۱۰). بهره‌جویی از خط‌مشی‌های دولتی (کوگوت، ۱۹۸۵ اخذ از نجمایی و صادقی‌نژاد، ۲۰۰۹). واکنش به تغییرات قانونی (مصاحبه ۴، ۵، ۱۲). ارتباط با شبکه‌های اجتماعی خارج از سازمان (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۳)
انعطاف نسبت به محیط رقابتی	تشکیل / تعدیل ائتلاف‌ها (داس، ۱۹۹۵؛ شیمزو و هیت، ۱۹۹۴). بهره‌برداری از حرکت‌های رقبا (کوگوت، ۱۹۸۵ اخذ از نجمایی و صادقی‌نژاد، ۲۰۰۹). پاسخ به موقع به نیروهای رقابتی بازار (سانچز، ۱۹۹۵). تغییر یا حفظ مزیت رقابتی با تغییر شرایط (هیت و همکاران، ۱۹۹۸). پاسخ کنشی یا واکنشی به تهدیدها و فرصت‌های بازار (سوشیل، ۲۰۱۵). استفاده از راهبردهای مبتنی بر همکاری (هیت و همکاران، ۱۹۹۸). بهره‌برداری از بازارهای بین‌المللی (هیت و همکاران، ۱۹۹۸). دنباله‌رو بازار (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳). هدایت‌کننده بازار (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳)
انعطاف نسبت به مشتریان	قابلیت ایجاد انتخاب‌های واقعی برای مشتریان (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳). محصولات متنوع (آنسوف، ۱۹۸۸؛ مصاحبه ۲، ۴). بازارهای متنوع (آنسوف، ۱۹۸۸؛ مصاحبه ۲، ۵). نفوذ در بخش‌های جدید بازار (آنسوف، ۱۹۸۸؛ مصاحبه ۵، ۱۱). انعطاف محصول جدید (زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳). پاسخ به تغییرات بازار (ناراسیمان و داس، ۲۰۰۰ اخذ از زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳). ایجاد تغییر در بازار (ناراسیمان و داس، ۲۰۰۰ اخذ از زلونگ و همکاران، ۲۰۱۳). پاسخ به نیازهای آشکار مشتریان (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳). شکل‌دادن به رفتارهای مشتریان (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳). ایجاد جایگاه جدید در بازار (مصاحبه ۵، ۹، ۱۱). تغییرات سریع در محصول به خواست مشتریان (کوروپالاتیس و همکاران، ۲۰۱۲)

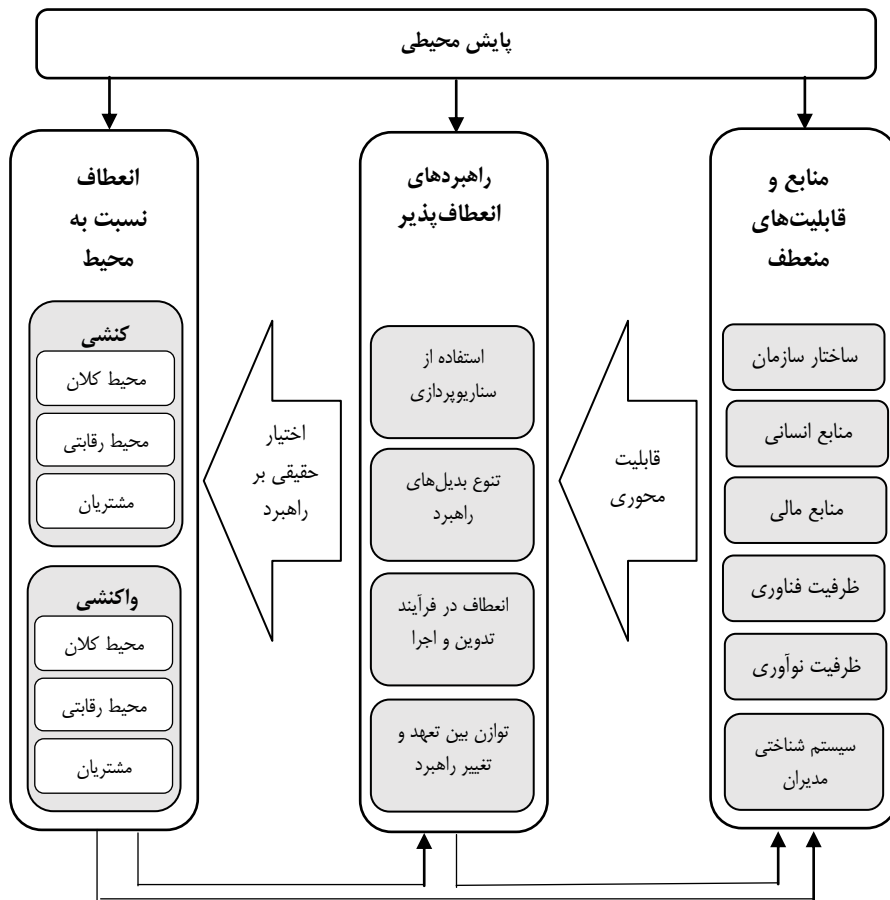
توسعه پیشنهادها و الگوی مفهومی: در گام گزارش و تحلیل فرآیند، روابط بین مقوله‌ها در قالب الگوی فرآیندی انعطاف‌پذیری راهبردی (شکل ۳) نظریه‌پردازی شد. منطق اصلی حاکم بر الگو، ایجاد توازن و تناسب راهبردی است. منظور از تناسب، هم‌سازی میان الزامات محیطی و قابلیت‌ها و منابع سازمان است. این تناسب به دو بخش تناسب درونی سازمان و تناسب محیطی تقسیم می‌شود. منظور از توازن توجه هم‌زمان به جنبه‌های متضاد در انعطاف‌پذیری راهبردی است.

سازمان‌ها برای دستیابی به انعطاف‌پذیری راهبردی باید در مرحله اول یک زیرساخت در مقابله با رویدادهای پیش‌بینی‌نشده ایجاد کنند. این زیرساخت شامل دسترسی به مجموعه‌ای از منابع انعطاف‌پذیر و قابلیت‌های لازم برای بهره‌برداری از آن‌ها است (منطبق با دیدگاه کوگوت و کولاتیلاکا، ۱۹۹۴؛ هیت و همکاران، ۱۹۹۸؛ شیمزو و هیت، ۲۰۰۴؛ سینگ و همکاران، ۲۰۱۲ به نقش منابع در انعطاف‌پذیری راهبردی و اصطلاح انعطاف‌پذیری داخلی آنسوف، ۱۹۸۸؛ سانچز، ۱۹۹۵).

از میان منابع و قابلیت‌های متعدد، نقش برخی در ایجاد انعطاف‌پذیری پررنگ‌تر است؛ البته زمانی این منابع و قابلیت‌ها به خلق گزینه‌های راهبردی منجر می‌شوند که یک ترکیب هماهنگ و منحصربه‌فرد که تقلید از آن دشوار باشد به‌وجود آورند. هیت و همکاران (۱۹۹۸)، زلونگ و همکاران (۲۰۱۳) و سوشیل (۲۰۱۵)، در این زمینه به مفهوم قابلیت محوری اشاره کرده‌اند؛ همچنین باید در نظر داشت هرگونه پویایی منابع و توانایی بهبود و بازآفرینی قابلیت‌ها در صورت ارتباط مستمر با محیط امکان‌پذیر می‌شود (مصاحبه ۱، ۲، ۵)؛ بنابراین:

**پیشنهاد ۱:** برخورداری سازمان از منابع و قابلیت‌های منعطف شامل ساختار سازمانی، منابع انسانی و منابع مالی منعطف، مدیرانی با سیستم‌های شناختی منعطف و همچنین ظرفیت فناوری و نوآوری، از طریق ایجاد قابلیت محوری زمینه را برای تحقق راهبردهای انعطاف‌پذیر فراهم می‌کند.

**پیشنهاد ۲:** پایش محیطی مستمر امکان دستیابی سازمان به منابع و قابلیت‌های منعطف را فراهم می‌کند.



شکل ۳. الگوی مفهومی فرآیند انعطاف‌پذیری راهبردی

قلب فرآیند انعطاف‌پذیری راهبردی، توانایی تعدیل و تغییر راهبردها با هزینه کم است (ایوانز، ۱۹۹۱). امکان تغییر زمانی فراهم می‌شود که گزینه‌های متعدد و متنوع راهبرد در اختیار شرکت قرار داشته باشد. زمینه ارائه گزینه‌های مناسب (رابرتز و استاک‌پورت، ۲۰۱۴) از طریق شناسایی سناریوهای محتمل (میلر و والر، ۲۰۰۴) آینده و طی کردن یک فرآیند پویا و منعطف برای تدوین و اجرای راهبرد (مطابق با باور رادومسکا، ۲۰۱۵ در زمینه تدوین و اجرای راهبرد) فراهم می‌شود؛ البته هر نوع تغییر و تعدیلی زمانی راهبردی محسوب می‌شود که تعهدات لازم برای موفقیت را هم لحاظ کند. با توجه به هزینه‌های گزاف تغییر و محدودیت‌های منابع سازمان، اجرای راهبردهای منعطف، متفاوت، اثربخش و مبتنی بر تعهدات، از طریق اختیارهای حقیقی بر راهبردهای بدیل امکان‌پذیر می‌شود. استفاده یا ترک این اختیارها، فرصت رویارویی مؤثر با عدم‌اطمینان در محیط را فراهم می‌کند (راینور، ۲۰۰۷؛ کوراپالاتیس و همکاران،

۲۰۱۲؛ البته هرگونه انعطاف‌پذیری در راهبردها بدون ارتباط مستمر با محیط و بازنگری راهبردها براساس شرایط متغیر بازار، میسر نخواهد بود (مصاحبه ۲، ۴)؛ بنابراین:

**پیشنهاد ۳:** سازمانی که دارای راهبردهای انعطاف‌پذیر است، یعنی از سناریوپردازی برای رسیدن به راهبردهای خود استفاده می‌کند؛ از بدیل‌های متنوع راهبرد برخوردار است؛ طی یک فرآیند منعطف راهبردها را تدوین و اجرا کرده و بین تعهد به راهبردهای قبلی و تغییر آن‌ها نوعی توازن برقرار می‌کند، قادر است از طریق اختیارهای حقیقی بر راهبردهایش، به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر با محیط روبه‌رو شود.

**پیشنهاد ۴:** پایش محیطی مستمر امکان رسیدن سازمان به راهبردهای انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کند.

نتیجه نهایی فرآیند انعطاف‌پذیری راهبردی در نحوه رویارویی سازمان با محیط بروز می‌کند. این رویارویی ممکن است به‌صورت تدافعی (انطباق با تغییرات محیطی) یا تهاجمی (برانگیختن تغییر) و نسبت به سطوح مختلف محیط (آنسوف، ۱۹۸۸؛ جانسون و همکاران، ۲۰۰۳؛ رابرتز و استاک‌پورت، ۲۰۱۴؛ سوشیل، ۲۰۱۵) از جمله محیط کلان (قانونی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی)، محیط رقابتی و یا در برخورد با مشتریان سازمان باشد. از سوی دیگر، در زمان ارائه پاسخ نیز اطلاعات جدیدی از محیط به سازمان منتقل می‌شود (مصاحبه ۲، ۴، ۵، ۱۰). بنابراین؛

**پیشنهاد ۵:** انعطاف‌پذیری نسبت به محیط شامل برخورد کنشی مناسب برای ایجاد تغییر و پاسخ واکنشی مؤثر نسبت به تغییرات ایجادشده در محیط کلان، محیط رقابتی و میان مشتریان است.

**پیشنهاد ۶:** پایش محیطی مستمر امکان اینکه سازمان به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر با محیط روبه‌رو شود را فراهم می‌کند.

پاسخ‌های منعطف کنشی یا واکنشی سازمان به محیط، همچنین راهبردهای انعطاف‌پذیر فرصتی برای یافتن ترکیبات و کاربری‌های جدید منابع و خلق قابلیت‌های پویا (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲) ایجاد می‌کند؛ همچنین نحوه رویارویی سازمان با محیط، به‌خودی‌خود به ارزیابی مجدد راهبرد در میان بدیل‌های متعدد (دیلبر و همکاران، ۲۰۰۷) منجر می‌شود و بر انتخاب راهبردی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین:

**پیشنهاد ۷:** راهبردهای انعطاف‌پذیر، دستیابی سازمان به منابع و قابلیت‌های انعطاف‌پذیر را تسهیل می‌کند.

**پیشنهاد ۸:** انعطاف سازمان نسبت به محیط، دستیابی سازمان به منابع و قابلیت‌های انعطاف‌پذیر را تسهیل می‌کند.



**پیشنهاد ۹:** انعطاف سازمان نسبت به محیط، رسیدن سازمان به راهبردهای انعطاف‌پذیر را تسهیل می‌کند.

انعطاف‌پذیری راهبردی یک حلقه است که باید مدام تکرار شود (راینور، ۲۰۰۷). هر نوع اطلاعات جدید سرنخی در مورد احتمالات آینده است. این سرنخ‌ها در طول زمان بینشی فراهم می‌کنند که به سازمان امکان اقدام مؤثر درباره هر یک از اجزای فرآیند انعطاف‌پذیری راهبردی را می‌دهد.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

انعطاف‌پذیری راهبردی به معنای ایجاد تعادل بین تعهد به راهبرد و انعطاف‌پذیری برای لغو تعهدات به دلیل تغییرات یا شرایط نوظهور است. ترک سریع یک برنامه به دلیل مشکلات ایجادشده، ممکن است به ازدست‌دادن ظرفیت بزرگی در آینده منجر شود؛ همچنین تعهد بیش‌ازحد به یک راهبرد به تشدید مسائل منجر می‌شود؛ بنابراین حفظ انعطاف‌پذیری راهبردی یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال دشوارترین وظایف مدیران و سازمان‌ها در محیط پویا است. انعطاف‌پذیری راهبردی باید یک سازمان را چنان سریع و چالاک گرداند که بتواند از فرصت‌های بیرونی بهره‌برداری کند و تأثیر تهدیدها را به حداقل برساند؛ از سوی دیگر لازم است سازمان‌ها با طراحی سیستم‌های سازمانی منعطف مناسب، از نظر درونی هم خود را سازگار سازند. برای این منظور مدیران به الگوهای عملیاتی نیاز دارند که ابعاد انعطاف‌پذیری راهبردی را برای آن‌ها روشن کند.

این پژوهش با اتخاذ دیدگاه فرآیندی به برقراری ارتباط بین دیدگاه‌های مختلف نسبت به انعطاف‌پذیری راهبردی و ایجاد یک تصویر چندجانبه از آن پرداخته است و تعریف خود از انعطاف‌پذیری راهبردی را این‌طور ارائه می‌دهد: «انعطاف‌پذیری راهبردی، فرآیند استفاده از منابع و قابلیت‌های انعطاف‌پذیر برای دستیابی به راهبردهای انعطاف‌پذیری است که موجب انعطاف‌پذیری سازمان در رویارویی با محیط را فراهم می‌کند».

الگوی ارائه‌شده، چهار رویکرد اصلی عملیاتی‌سازی انعطاف‌پذیری راهبردی را که در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش به آن‌ها اشاره شد، ترکیب می‌کند. مقوله انعطاف نسبت به محیط با رویکرد حرکت‌های راهبردی و مقوله منابع و قابلیت‌های منعطف طبق رویکرد انعطاف‌پذیری منبع ارائه شده است. از آنجاکه الگوهای ذهنی و رویکرد شناختی مدیران بخشی از قابلیت‌های سازمان محسوب می‌شود، در مقوله منابع و قابلیت‌های منعطف لحاظ شده‌اند. سرانجام، رویکرد فرآیندی بر کل الگو حاکم است و به‌ویژه در مقوله راهبردهای انعطاف‌پذیر، مؤلفه‌ها تا حد زیادی مطابق با فرآیند تدوین و اجرای راهبرد تعریف شده‌اند. در کنار جنبه

ترکیبی، ارتباط بین رویکردهای مختلف از طریق دو مؤلفه کلیدی الگو، یعنی قابلیت محوری و اختیارهای حقیقی برقرار شده است. قابلیت محوری نشانگر یادگیری جمعی در سازمان، به‌ویژه نحوه هماهنگی مهارت‌های متعدد و ترکیب جریان‌های مختلف است (سینگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین در الگوی موردبحث، قابلیت محوری به‌عنوان حلقه واصل مقوله منابع و قابلیت‌های منعطف و راهبردهای انعطاف‌پذیر منظور شده است. تصمیم‌گیری درباره ترک یا استفاده از اختیارهای حقیقی که برای عناصر اقتضایی سناریوهای متعدد ایجاد و نگهداری شده بودند، حلقه واصل راهبردهای انعطاف‌پذیر و پاسخ انعطاف‌پذیر سازمان به محیط است که به‌خودی‌خود زمینه ارزش‌گذاری بر انعطاف‌پذیری را هم فراهم می‌کند.

از دیگر ویژگی‌های این الگو پویایی آن است که از طریق ارتباط مستمر هر یک از مقوله‌ها با محیط (پایش محیطی) و کسب بازخور از مراحل مختلف الگو امکان‌پذیر می‌شود. لازم به یادآوری است که خلق انعطاف‌پذیری راهبردی مستلزم تکرار مستمر این حلقه در سازمان است.

الگوی فرآیندی انعطاف‌پذیری راهبردی در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی ارائه شده است و محدودیت ذاتی این روش در استفاده گسترده از منابع دست‌دوم را به‌همراه دارد؛ البته پژوهشگران کوشیده‌اند با بهره‌گیری از روش تکمیلی مصاحبه تا اندازه‌ای بر این محدودیت غلبه کنند. از سوی دیگر روابط علی بین اجزای الگو بر اساس توصیف روایتی ارائه شده و در عرصه عمل آزمون نشده‌اند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده روش‌های کمی مناسب که قادر باشند پویایی‌های الگو را لحاظ کنند، برای آزمودن آن به‌کار روند و نقش این الگو به‌عنوان ابزار سنجش انعطاف‌پذیری راهبردی توسعه داده شود.

## منابع

1. Ansoff, H.I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the options lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of Management Review*, 18, 760-782.
3. Brach, M. A. (2003). *Real Options in Practice*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
4. Combe, I. A., & Greenley, G.E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11), 1456-80.
5. Das, T. K. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60-75.
6. Dibrell C., Down J., & Bull L. (2007), Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility through Formalization, *Journal of Business and Management*, 13(1), 21-35.
7. Dooley, R., Fryxell, G.E., & Judge, W.Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
8. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. & Steele, C. (2013). Flexibility as the rationale for oraganizational change: a discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83-97.
9. Dyer, S. (1998). Flexibility models: a critical analysis, *International Journal of Manpower*, 4(19), 223-233.
10. Elo, S., & Kynga, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
11. Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Manouvres: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
12. Fernandez-Perez, V. Verdu-Jover, A. J., & Benitez-Amado. J. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: the role of strategic orientation. *Personnel Review*, 42(2), 134-153.
13. Hajipour, B., & Moradi, M. (2010). Organizational flexibility and performance: Arak industrial zone manufacturing companies case study. *Journal of Management Studies in Development & Evolution*, 62, 143-162.(in Persian).
14. Hatum, A. S., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*, 2(17), 115-137.
15. Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
16. Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A. & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
17. Kogut B, Kulatilaka N. Capabilities as real options (2001). *Organisation Science*; 12(6), 744-58.
18. Kouropalatis, Y. (2012). Pursuing flexible commitment as strategic ambidexterity: An empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1389-1417.
19. Linder, Jane C. (2005). Visible options. *Strategy and Leadership*, 33(5), 24-30.

20. Miller, K.D., Waller, H.G. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.
21. Nadkarni S. and Narayanan V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28, 243-270.
22. Najmae, A. & Sadeghinejad, Z. (2009). How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 1, 32-54.
23. Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
24. Raynor, Michael E. (2007). *The strategy paradox: Why commitment to success leads to failure (and what to do about it)*. New York: Doubleday.
25. Roberts, N. & Stockport G. J. (2014). Defining Strategic Flexibility In: Sushil & E.A. Stohr (eds.): *The Flexible Enterprise*, Flexible Systems Management, Springer India, 37-45.
26. Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
27. Sanchez, R. & Mahoney, J. T. (1998). Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
28. Shimizu K., & Hitt M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
29. Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
30. Sushil (2015). Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16 (2), 113-114.
31. Upton, D. M. (1994). The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89.
32. Volberda H. W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford. U.K. Oxford University Press.
33. Zelong, W., Yaqun, Y., & Guo, H. (2013). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (4), 832-847.
34. Zhou, K. Z., & Fang Wu (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547-561.