

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت  
Journal of New Research Approaches in Management Science  
سال دوم. شماره هشتم. پاییز ۱۳۹۷، صص ۱۰۹-۱۲۲ Vol 2. No 8. 2018, p 109-122  
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

## پیاده سازی استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC)

مهناز قاسمی

دانشجوی مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، ایران

### چکیده

این مقاله، یک طرح مطالعاتی کیفی چند ضلعی می باشد. این که توضیح می دهد که چگونه در زمان ناسازگاری اقتصادی مانند بحران مالی جهانی، میزان انطباق با منابع انسانی برای هماهنگی با فرآیندهای داخلی و خارجی در مدیریت باعث رشد سازمان می شود. با استفاده از تئوری تعاملی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و چارچوب ادغام، این مقاله اهمیت انتخاب راهبردی را در دستیابی به همدمی و اهمیت دادن به توانایی های خاص و شیوه های مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. مفاهیم به صورت نظریه نیز مورد بحث قرار گرفته است. رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، استقرایی و روش به کار گرفته شده، مفهوم سازیندای است. داده های تحقیق حاصل مصاحبه با مدیران و کارشناسان می باشد. یافته ها نشان می دهد: که تعادل و انعطاف پذیری سازمانی لزوماً ممکن است منجر به پیاده سازی استراتژی های جهانی - محلی شود در حالی که ارتباط بین استراتژی های جهانی - محلی و تعادل و انعطاف پذیری سازمانی بسیار پیچیده است. بر اساس داده های تحقیق، بسترهای اجرای مدل به دو مقوله بسترهای بیرونی و درونی تقسیم بندی شده است.

**واژه های کلیدی:** استراتژی های جهانی - محلی تعادل سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و بحران مالی جهانی (GFC)

#### مقدمه

سازمان های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات که خدمات و اطلاعات را به مشتریان در سراسر جهان ارائه می کنند اغلب به منابع سرمایه گذاری، منابع انسانی و فرآیندهای رقابتی وابسته اند (پرسیا و ملک، ۲۰۱۵)<sup>۱</sup> اگر چه فناوری بر پایه تحویل خدمات و فناوری اطلاعات است، کیفیت سرمایه انسانی و گزینه های استراتژیک که آنها در حمایت و دستیابی به رشد پیاده سازی می کنند، برای ایجاد ارزش برای مشتریان محلی یا جهانی اهمیت پیدا می کند. سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و کیفیت خدمات برای هر سازمانی یک نوع ارزش ایجاد می کنند و این منابع یک پایه برای ایجاد ارزش هستند؛ این منابع تعیین کننده های اصلی عملکرد و موفقیت در زمان بحران اقتصادی هستند بنابراین بسیار مهم است که ما به ادبیات و موضوعی این چنین خاص پردازیم. این که چگونه در طول بحران های چالش برانگیز اقتصادی، مانند آنچه که توسط بحران مالی جهانی<sup>۲</sup> (GFC) در صنعت کشورهای درحال توسعه از طریق انتخاب گزینه های استراتژیک به منظور حفظ رشد و ایجاد یک زمینه ی چندجانبه ایجاد می شود. (آدلر و همکاران، ۱۹۹۹).

جهت گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم های خبره، روبات ها، ارتباط های دوربرد، فرا انتقال دهنده ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت گیری چالش هایی را برای سازمان ها ایجاد کرده است؛ از جمله: تغییر ماهیت کار مدیریتی، حذف کنترل و بازرسی، کاهش وابستگی سازمانی کارکنان و تطبیق و سازگاری کارکنان با تغییرات فناوری (حسینی، ۱۳۸۶: ۵۴). در حال حاضر در عصر دانش به سر می بریم، اقتصاد جدید عبارتست از داد و ستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده، پایه های قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می شود. قدرت تفکر به عنوان با ارزش ترین دارایی سازمان ها تلقی می شود. سازمان ها به طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارت های مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تأمین کنندگان وابسته می شوند. این دانش تعیین کننده وضعیت رقابتی در بازار است (دعایی، ۱۳۸۴: ۴۰)

نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل جدید و مشکل است و می خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف پذیری، پاسخگویی و مسئولیت پذیری نیاز دارند. آنان می خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کرده و آنها را به اوج برسانند. سازمان ها باید ساختاری ایجاد کنند و در آن کارگران خبره و متخصص بتوانند دانش خود را به کار برند. امکان گفت و گو میان کارگران و تماس آنها با کارگران دیگر را فراهم سازند. این تعامل بین کارکنان مسلط به دانش کاری و سایر کارکنان به بهبود ایده ها و رشد بیشتر نیروها منجر می شود (مومنی، ۱۳۸۴: ۱۵).

1. Pereira & Malik
2. Global financial crisis
3. Adler

## مبانی نظری

اساساً فضای کسب و کار گذشته فضایی قابل پیش بینی و کم تغییر بوده است از این رو اغلب مدل های تحلیل استراتژیک و قابلیت های سازمانی، توجه ویژه ای به قابلیت انعطاف پذیری سازمانی نداشته اند. از سوی دیگر در مدل های تحلیلی سنتی، قدرت تاثیر گذاری سازمان بر محیط عملاً صفر یا بسیار ناچیز برآورد می شده است و از این نظر نیز انعطاف پذیری سازمانی برای تاثیر گذاری بر محیط هم مطرح نبوده است (احمد، ۲۰۱۵)

اما در فضای بسیار رقابتی و متلاطم جدید سازمان ها باید از قابلیت تطبیق خود با تغییرات محیط برخوردار باشند و در عین حال بکوشند تا در جهت دستیابی به استراتژی های خود بر محیط کسب و کار نیز موثر واقع گردند این الزامات موجب شده است در سالهای اخیر مقوله انعطاف پذیری سازمانی بسیار مورد توجه قرار گیرد و مدل ها و چارچوب های مفیدی برای شناخت و تحلیل آن تدوین گردد که "مدل انعطاف پذیری" یکی از آنها است. مدیریت منابع انسانی شامل دو عرصه بسیار وسیع است: مدیریت کارکنانی و وظایف توسعه ای. هدف اصلی، پاسخگویی به سئوالات اساسی پیرامون توجه به اهمیت منابع انسانی از جنبه جهانی است. مدیران ارشد چگونه قادرند یک گروه مدیریتی با فرهنگ مختلط را تربیت کنند؟ نیروی انسانی در مدیریت مذاکرات و اقدامات بین المللی چه نقشی را بازی می کنند؟ بهترین شیوه آموزش مشارکت گروهی با فرهنگ مختلط چیست؟ محیط بین المللی به سرعت در حال تغییر است. هیچ چیز ثابتی وجود ندارد. عواملی که دیروز سبب موفقیت بودند، ممکن است در دنیای فردا سبب شکست شوند. رهبران کنونی باید برای ایجاد مدل های نوین مدیریتی، مسئولیت مضاعفی را به عهده بگیرند، چرا که بسیاری از فرضیاتی که مطابق آنها عمل می کردند، در حال منسوخ شدن است. رقابت بین المللی و نیاز به تجارتی کارآمد در عرصه فراملیتی، سبب شده تا بسیاری از سازمان ها و دولت ها بیش از پیش به نگرش جهانی و تغییرات فرهنگی متأثر از آن توجه کنند. تغییرات سریع فناوری باعث تغییر در بعد زمان نیز شده است. سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان جهانی، تاحد زیادی روی تعیین برنده بعدی در عرصه تجارت، اثر گذاشته است. پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیت های اقتصادی جهان، رقابتی قدرتمند جدیدی در حال ظهورند. شرایط رقابتی جهانی به زودی از بین المللی شدن شرکت های خدماتی تأثیر می پذیرند و تاحد زیادی باعث ظهور و پیشرفت فناوری های چندملیتی خواهند شد. جهانی شدن به پذیرش این نکته اشاره دارد که گوناگونی فرهنگی بر سبک و سیاق مدیریت اثر می گذارد، به مزایای رقابتی شرکت های جهانی کمک می کند و نیز هر چند ممکن است به طور تئوریک جهانی شدن کارآمد همزمان با استفاده از تئوری های مدیریتی متناقض به نظر برسند، اما سبب یافتن نگرش های کارآمد مدیریتی می شوند. مدیریت منابع انسانی جهانی برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز

برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان‌یافته مناسبی ارائه می‌کند. توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند بانگ‌رَش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند. به‌منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر و متخصص نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. بحث مطرح شده این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند و باید در ایجاد استراتژی رقابتی دهکده جهانی مشارکت کند (جاسمندی، ۲۰۱۲).

تغییرات در اقتصاد جهانی در کنار مدیریت منابع انسانی بسیاری از چالش‌های موجود را برجسته می‌کند. تغییرات عمده اجتماعی، به صورت فزاینده‌ای کشورهای را درگیر عوامل مستقلى کرده است که آزادانه کالا، سرمایه و مردم را جابه‌جا می‌کنند. با این حال در این جوامع، حدود مرزهای فرهنگی باقی می‌مانند. به منظور موفق ماندن در دوره جدید جهانی شدن، مؤسسات باید هدف خود را فراملى قرار دهند. همچنین باید استراتژی‌هایی را که تمایل به موفق شدن رقابت در عرصه جهانی دارند در درون خود جا بیاندازند. تکمیل استراتژی‌های موفق جهانی، نیازمند توجه دقیق به مدیریت تضادهای فکری ایجاد شده در بین منابع انسانی و حفظ نقاط قوت فرهنگ سازمانی است. به‌منظور بقا در قرن بیست و یکم، سازمان‌ها باید خود را با یک ذهنیت جهانی تطبیق دهند و رهبری خود را به سمت حضور در فضای رقابتی جهانی تغییر دهند. مؤسسات و رهبران‌شان باید چگونگی مدیریت بر چنین تغییراتی را بیاموزند، در غیراین صورت چاره‌ای جز از دست دادن این شرایط رقابتی ندارند. بنابراین رهبران جهانی باید توان سوق دادن تهدیدات و محدودیت‌ها به فرصت‌ها را داشته باشند تا بتوانند کارکنان‌شان را برای برتر بودن، نه فقط برای بقا، بلکه برای سرعت بخشیدن به ابداعات در رقابت‌ها برانگیزانند. توانایی روبه‌رو شدن با مسائل فرهنگی، نیاز حیاتی مدیران جهانی برای موفقیت در زمان حال و فرداست. ابعاد آشنای زندگی سازمانی نظیر ساختار سازمانی، سبک رهبری، الگوهای انگیزشی، مدل‌های آموزشی و تفکرات بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، وابسته به فرهنگ هستند، و به این ترتیب ضروری است به مرزهای ملی به‌عنوان محدودیت‌هایی توجه شود. به‌منظور فراهم کردن امکانات لازم جهت تطابق با چنین فرهنگ مختلطی، چیزی که بیش از به‌کارگیری مدیران از مناطق جغرافیایی مختلف ضروری است، انتقال فرهنگ توسط برنامه‌های دقیق و آموزش‌های آگاهانه فرهنگی است. برای ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت در عرصه بین‌المللی، رهبران جهانی نه تنها باید عادات، آداب و قوانین کشور مقصد خود را بیاموزند، بلکه حتی فرهنگ ملی و طرز تفکر مردم آنجا را نیز باید بشناسند. گرت هوفستد به تعریف ابعاد مهم ویژگی‌های ملل پرداخته است. طبق نظر وی، فرهنگ به برنامه‌ریزی جامع اندیشه اشاره دارد که وجه تمایز اعضای یک گروه انسانی از

سایر گروه ها است. هوفستد چهار بعد برای فرهنگ ملی قائل می شود که عبارتند از: "فاصله قدرت"، "گرایی از عدم قطعیت"، "فردگرایی، جمع گرایی" و "زن سالاری، مردسالاری".

وی معتقد است که بعضی تفاوت های فرهنگی نه تنها مخرب نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند. اگر چه به دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک پذیری و انطباق با آداب و رسوم، تفاوت های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین المللی مسئله ساز بوده اند. برای مثال فاصله قدرت و فردگرایی روی سبک رهبری به اندازه کارآمد بودن در یک کشور اثر می گذارند. در جامعه هایی با فرهنگ جمع گرایی، رهبر باید به وفاداری گروه احترام گذاشته و آن را تشویق و ترغیب کند. در جوامع فردگرا، افراد میل دارند که آزادی حرکت داشته باشند و انگیزه ها باید به افراد داده شود. وی نشان داد در کشورهای با فرهنگ، فاصله قدرت، ضعیف است و سبک رهبری و مدل های مدیریتی قابل قبولی وجود دارند که مشارکتی تر از سایر فرهنگ های مذکور است. طبق نظر وی، رهبر ایده آل در جوامع با فاصله قدرت ضعیف، دموکرات های لایقی خواهند بود. به تعبیری دیگر، مدیران ایده آل در جوامع با بعد قدرت قوی، اتوکرات های خوبی هستند. تفاوت های فرهنگی به طور قابل توجهی بر دیدگاه های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمان ها اثر می گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که برآمده از تئوری های مدیریت هستند، اخیراً به طور جدی در تبیین فرهنگ های مختلط گروه ها، زیر سؤال رفته اند. بنابر این درک فرهنگ های مختلط و مهارت های ارتباطی درون آنها می تواند در موفقیت های تجاری مؤثر باشد. به سبب فناوری پیشرفته ارتباطات، برخوردهای فرهنگی در یک جامعه با روندی حیرت آور زیاد شده است. بین توریست ها و افراد محلی هم به اندازه همکاران تجاری آشوب و پریشانی به وجود می آید. چنانکه هنوز هم شاهد پدید آمدن سوء تعبیرهای پیچیده ای در مذاکرات بین دیپلمات های نوین و رهبران دولتی هستیم. (اسوارت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰)

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه ای داده بنیاد درباره مدل سازی مولفه پیاده سازی استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) است. در این راستا، پرسش های پژوهش به شرح زیر است:

الف: مدل سازی و پیاده سازی استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) چگونه ممکن است؟

ب: عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل، و پیامدها) فرایند مزبور کدام اند؟

ج: گزاره های حکمی (قضایا) و فرضیه های راهبردی مستخرج از این فرایند کدام اند؟

بر اساس بحث فوق، هدف این مطالعه تحقیقاتی شامل:

مدل سازی و پیاده سازی استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) مد نظر است.

## روش‌شناسی پژوهش

## راهبرد نظریه داده بنیاد

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش از آنجا که کاوش فرایند متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کروسل، ۲۰۰۲)<sup>۷</sup> از آنجا که مدل سازی و پیاده سازی استراتژی‌های جهانی-محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی باتاکید بر بحران مالی جهانی (GFC)، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد مزبور استفاده کرده ایم که خردمایه گزینش آن، روش مندی در عین ابتناء بر دیدگاه‌های مشارکت کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه ای از قضایاست.

با ۲۵ نفر از کارکنان واحد بازاریابی و فروش شرکت‌های تولید و پخش در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۲۴ تا ۳۵ دقیقه انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد؛ نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها نیز همزمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌گیرد (ستاروسو کوربین، ۱۹۹۸).<sup>۸</sup>

افراد انتخاب شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای سازمان، و بعضاً فعال‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت ساز سازمان محسوب می‌شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن‌ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضای سازمان محرز است. از ایشان درباره مشاهده‌اشان از مصادیق مدل سازی و پیاده سازی استراتژی‌های جهانی-محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی باتاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) است، و تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی به منظور جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده طرح می‌گردید.

7. Creswell

8. Strauss &amp; Corbin, 1998

بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری می شد تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجا که پایه های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعیبه شود تا مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام می شود؛ به طوری که از دل داده های خام اولیه، مقوله های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی - از طریق سؤال کردن درباره داده ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده ها، برای کسب شباهت ها و تفاوت ها - استخراج می شوند از دل داده های خام اولیه، مجموعه ای از مقوله ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت؛ در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله ها (مقوله اصلی) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله ها عبارت اند از شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (کنش ها یا کنش های متقابل) که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می شوند، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره آورد به کار بستن راهبردها) شکل ۱ نشان دهنده روابط میان مقوله های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره مدل سازی مولفه هویت سازمانی با بررسی تعامل کار و رفتار شهروندی سازمانی روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش، نحوه یکپارچه سازی مقوله ها و پالایش آن ها، و به دیگر سخن، سیر داستان پژوهش است. گزاره های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله ها اشعار دارند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می شوند.

### یافته های پژوهش

یافته های این پژوهش در قالب موارد زیر قابل بررسی است:

مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری

**شرایط علی:** با عنایت به مطالب فوق، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) تاثیر دارد؟ وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات صورت گرفته قبلی در این است که تحقیق حاضر به دنبال بررسی این موضوع در سازمان های دولتی است، بنابراین چگونگی تأثیر استراتژی های جهانی - محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) در تحقیقات قبلی به آن کمتر پرداخته شده، ضروری است (جاسمندی، ۲۰۱۲).

**تحلیل انعطاف پذیری:** چهارچوب تحلیل انعطاف پذیری سازمان پنج سنگ بنای اصلی و سه نیرو نشان می‌دهد که چگونه تناقض انعطاف پذیری در سازمان قابل حل است که شامل قابلیت‌های مدیریتی، طراحی سازمانی و اثر تغییرات نیروهای رقابتی است. مدیریت وضعیت فعلی انعطاف پذیری سازمان را شکل می‌دهد. طراحی سازمانی، پتانسیل‌های موجود برای انعطاف پذیری را مشخص می‌کند و نیروهای رقابتی برای ما روشن می‌سازد که چه تغییراتی مورد نیاز است. سطح انعطاف پذیری بیان می‌کند که چگونه و با چه سرعتی در طول زمان، تغییرات انعطاف پذیری می‌تواند اتفاق بیفتد. با توجه به اینکه این عوامل می‌توانند اثرات مختلفی بر روی یکدیگر داشته باشند، سازمان رویکردهای مختلفی به انعطاف پذیری را در طول زمان تجربه خواهد کرد (اسپارو، ۲۰۱۳).

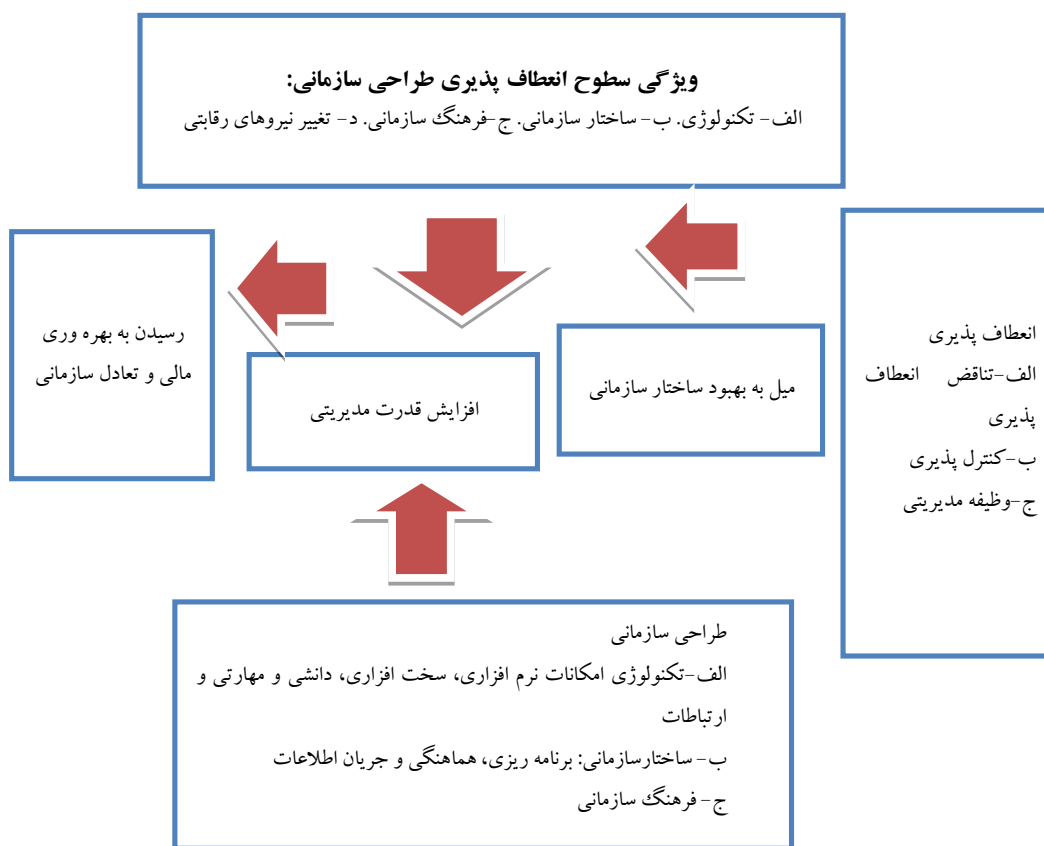
**الف: تناقض انعطاف پذیری:** به ایجاد تعادل مناسب میان ثبات سازمانی و انعطاف پذیری لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی تناقض انعطاف پذیری اطلاق می‌گردد. اگر سازمان نتواند خود را با تغییرات محیطی (مخصوصاً در محیط‌های آشفته) انطباق دهد، تداوم کسب و کار با ریسک شکست مواجه خواهد شد و اگر در سازمان ثبات لازم برای اعمال برنامه‌ها و اهداف وجود نداشته باشد بی‌نظمی و آشفتگی کارایی و اثربخشی سازمان را مختل خواهد کرد. از این رو یکی از وظایف مدیریت، تحلیل استراتژیک نقطه بهینه انعطاف پذیری در سازمان است که در این مدل به حل تناقض انعطاف پذیری معروف گشته است (جدیدی، ۲۰۱۲).

**ب: کنترل پذیری:** چهارچوب انعطاف پذیری سازمانی بر مبنای تئوری کنترل بنا نهاده شده است به این معنا که در این مدل به ظرفیت کنترلی مدیران و قابلیت کنترل پذیری سازمان در مواجهه با فضای کسب و کار توجه شده است. توانایی کنترل عوامل موثر بر انعطاف پذیری سازمانی در قابلیت‌های مدیریتی و میزان کنترل پذیری سازمانی نیز در مقوله طراحی سازمانی تشریح گردیده است. بنابراین ایجاد انعطاف پذیری سازمانی مستلزم دو بعد از وظایف است، یکی وظایف مدیریتی که بتواند به صورت مستمر تغییرات مدیریتی را رصد نموده و متناسب با آنها واکنش مناسب را اتخاذ کند و وظیفه دیگر که طراحی سازمان بر اساس مولفه‌های انعطاف پذیری است، به گونه‌ای که سازمان از پتانسیل لازم برای انعطاف پذیری در موقعیت‌های مختلف برخوردار باشد و مدیریت سازمان در مواقع لازم بتواند برای انجام وظیفه مدیریتی از آن پتانسیل‌های انعطاف پذیری برخوردار گردد. (اسوارت، ۲۰۱۰)

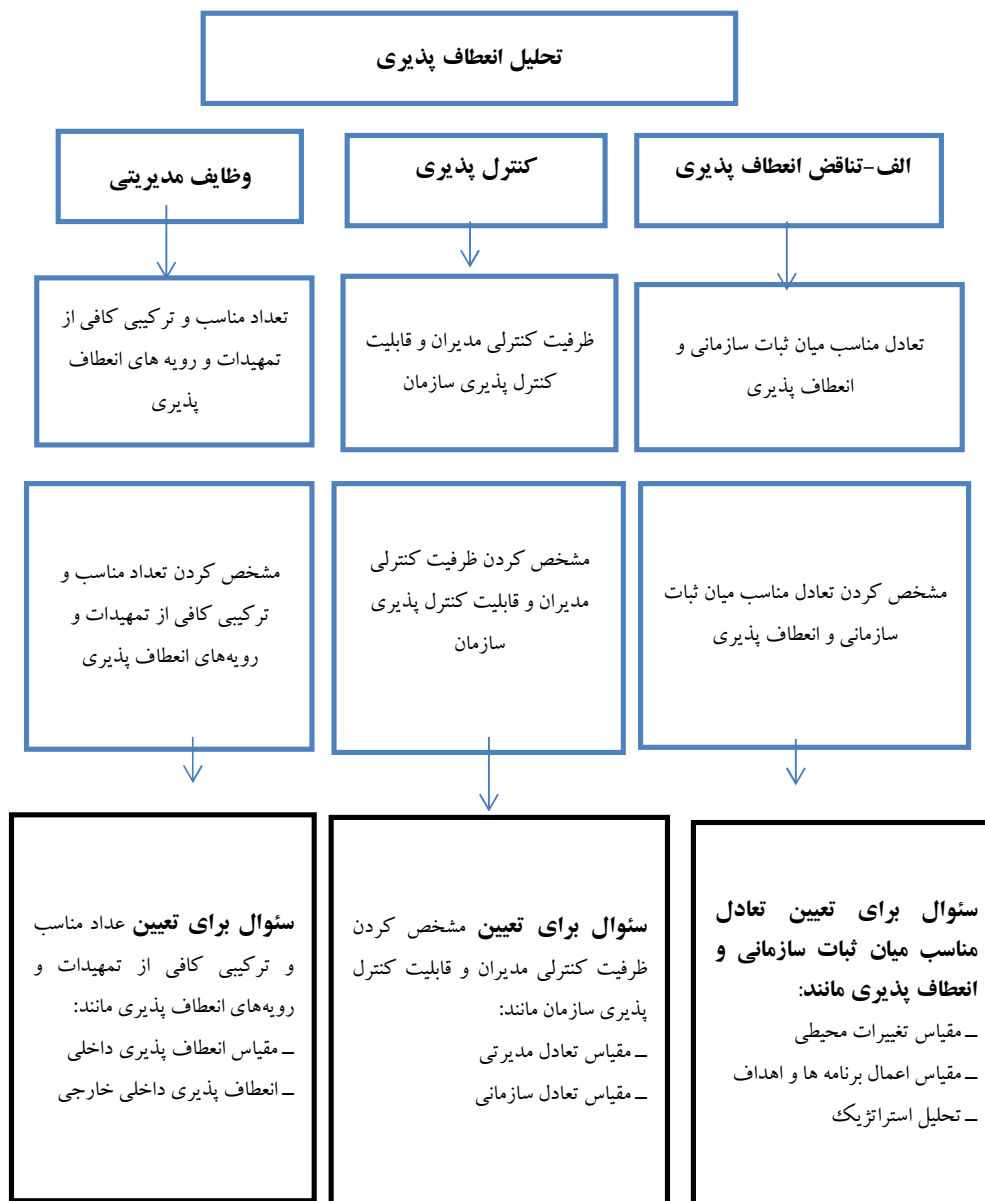
**ج: وظیفه مدیریتی:** چالش مدیریتی انعطاف پذیری در آن است که مدیریت بتواند تعداد مناسب و ترکیبی کافی از تمهیدات و رویه‌های انعطاف پذیری را برای سازمان رقم زند تا شرکت بتواند با مشکلات کسب و کار به شیوه منعطف مواجه گردد. در این چهارچوب، رویه‌های انعطاف پذیری به شش گونه

- 
- 11. Flexibility analysis
  - 12. Sparrow
  - 13. Jaidi
  - 14. Swart

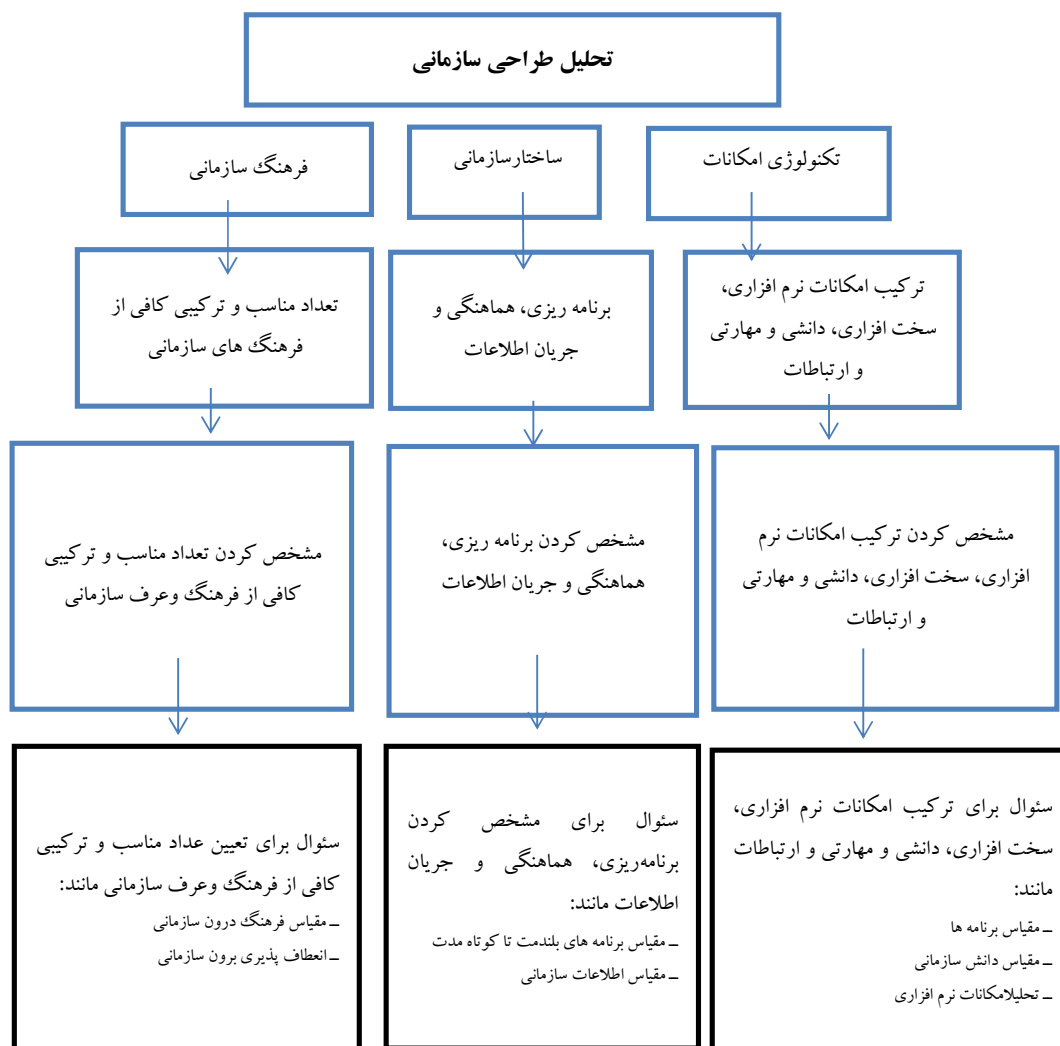
تقسیم گردیده که شامل دو دسته انعطاف پذیری داخلی و خارجی است، رویه های انعطاف پذیری داخلی بازگو کننده نحوه مدیریت اثرات محیط بر سازمان و رویه های انعطاف پذیری خارجی بیانگر نحوه تاثیر گذاری سازمان بر محیط خود است که هر یک از این انواع خود به سه دسته زیر تقسیم گردیده که شش رویه انعطاف پذیری را شامل می گردند. (جونئی، ۲۰۱۵) فرایند حرکت از مفاهیم انتزاعی به سوی نقطه ای که در آن می توان سؤالات پرسشنامه محقق ساخته را با توجه به مفاهیم تدوین کرد، « فرود آمدن از نردبان انتزاع » نامیده می شود. این به معنی حرکت از کلی به جزئی و از انتزاعی به عینی است. روشن کردن با مفاهیم، ما شروع به پایین آمدن از این نردبان می کنیم. وقتی که ابعاد مفهوم را مشخص می کنیم پله بعدی را پیموده ایم. گاهی اوقات، خود این ابعاد را می توان به مقولات خاصی تری تقسیم کرد. ما بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش را شناسایی کردیم.



نمونه ۱. شاخص های برای مفهوم انعطاف پذیری با نردبان انتزاعی



نمونه ۲. شاخص های برای مفهوم طراحی سازمانی با نردبان انتزاعی



## فهرست منابع و مآخذ

- اسلامی حسن، سیار ابوقاسم. اذر ۱۳۸۶، "رفتار شهروندی سازمانی"، فصلنامه تدبیر شماره ۱۸۷، صص ۵۶-۵۹
- توره، ناصر (۱۳۸۵)، «شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران (پردیس قم).
- رضایی، اکبر و خلیل زاده، احد ۱۳۸۸، رابطه بین هوش اجتماعی مدیران با رضایت شغلی معلمان مدارس، مجله علوم تربیتی، دوره ۲. ش ۱۲۱: ۷-۱۴۵.
- مقیمی. سید محمد، ۱۳۸۴ "رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل"، فرهنگ مدیریت شماره ۱۱ صص ۴۸-۱۹
- میثم. سام بند، انگویی. فرنوش، اسفند ۱۳۸۹ "عدالت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان" توسعه مدیریت، شماره ۸۴ صص ۳۵-۲۸
- حقیقی. محمد علی، میرزاده. لیلا، پاییز ۱۳۸۹ "جایگاه عدالت در اسلام و نقش آن در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی" - مشکوه شماره ۱۰۸ صص ۵۸-۸۰

\_\_\_ Albert, S. , & Whetten, D. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 17, 263-295.

\_\_\_ Albert, S. , Ashforth, B. E. , & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review, 25(1), 13e17.

\_\_\_ Andersen, Mona Agerholm ,2010, "Creating esprit de corps in times of crisis, Corporate Communications": An International Journal ,Vol. 15 No. 1, pp. 102-123

\_\_\_ Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo "organizational citizenship behavior: a case study of culture , leadership and trust " manamement decision Vol. 42 No. 1, (2004) , pp. 13-40

\_\_\_ Ashforth, B. E. , & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14, 20-39.

\_\_\_ Barbier, M. , Hansez, I. , Chmiel, N. , & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(6), 750e762. .

\_\_\_ Baron, R. M. , & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction insocial psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173e1182.

- \_\_\_ Bienstock, C. Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel “organizational citizenship beh Bakker, A. B. , Demerouti, E. , & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and workengagement: The JD&ER approach. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389e411.
- \_\_\_ Castro, Carmen. B & Armario, Enrique. M & Ruiz, David. M “ the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty “ , *international journal of Service industry management* , Vol. 15 No. 1 , (2004)
- \_\_\_ Chen, C. H. V. , & Kao, R. H. (2012). Work values and service-oriented ganizationalcitizenship behaviors: The mediation of psychological contract and professional
- \_\_\_ Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- \_\_\_ Cheng, Arrmis, et al. ,2003, "Predictors of Organization performance", *Research Review*, Vol. 21, No. 9, pp. 309-325
- \_\_\_ Cohen, Aaron & Kol, Yardena , “ professionalism and organizational citizenship behavior “ an empirical examination among Israeli nurses , *journal of managerial psychology* , Vol. 19 No. 4,
- \_\_\_ commitment: A case of students in Taiwan police college. *Social Indicators Research*, 107(1), 149e169. [http://dx. doi. org/10. 1007/s11205-011-9832-7](http://dx.doi.org/10.1007/s11205-011-9832-7). avior and service quality “ *journal of services marketing*, Vol. 17 No. 4 (2003), pp. 357-378
- \_\_\_ Connor, K. T. ,2006, "Assessing organizational ethics: measuring the gaps", *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, VOL. 38 NO. 3, pp. 148-155
- \_\_\_ Cropanzano, Russell & Byrne, S. Zinta “ the relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors “ fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April 13-16 (2000) Cheney, G. (1982). Organizational identification as process and product: A field study. Unpublished master’s thesis, Purdue University.
- \_\_\_ Haigh, M. (2006) Organizational culture, identity, commitment and citizenship behaviors: Antecedent, change over submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor. form [http://www. proquest. com](http://www.proquest.com)
- \_\_\_ Karanika-Murray, M. , Duncan, N. , Pontes, H. M. , & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019e1033. [http://dx. doi. org/10. 1108/jmp-11-2013-0359](http://dx.doi.org/10.1108/jmp-11-2013-0359).
- \_\_\_ Kim, W. , Kolb, J. A. , & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 2(3), 248e276. [http://dx. doi. org/10. 1177/1534484312461635](http://dx.doi.org/10.1177/1534484312461635).

- \_\_\_ Michael, Orly et al. ,2009, "Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators", Michael, International Journal of Educational Management, Vol. 23 No. 3, pp. 266
- \_\_\_ Mosadegh Rad, Ali Mohammad and Yarmohammadian, Mohammad Hossein ,2006, "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, Leadership in Health Services, Vol. 19, No. 2, pp. xi-xxviii
- \_\_\_ Organ, D. W. (1988), organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome , Lexington book, Lexington, MA.
- \_\_\_ Review, 25(1), 13e17. He, H. W. , Zhu, W. C. , & Zheng, X. M. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. Journal of Business Ethics, 122(4), 681e695. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>.
- \_\_\_ Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organisations. Journal of Organisational Behaviour, 19, 217–233.
- \_\_\_ Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities, International Journal of Public Sector Management, 17(3), pp. 251-26.
- \_\_\_ Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organization psychology. International Journal of Management Reviews, 3(4), 265–283.
- \_\_\_ Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 73, 137–147.
- \_\_\_ Vernon D. Miller, Mike Allen , Mary k. Casey and Johnson (2000) Reconsidering organizational identification questionnaire, management communication quarterly: 13:6