

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

مهناز قاسمی

دانشجوی مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، ایران

چکیده

این مقاله، یک طرح مطالعاتی کیفی چند ضلعی می‌باشد. این که توضیح می‌دهد 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 می‌شود. با استفاده از تئوری تعاملی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و چارچوب ادغام، این مقاله اهمیت انتخاب راهبردی را در دستیابی به همدلی و اهمیت دادن به توانایی‌های خاص و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. مفاهیم به صورت نظریه نیز مورد بحث قرار گرفته است. رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، استقرایی و روش به کار گرفته شده، مفهوم سازینیادی است. داده‌های تحقیق حاصل مصاحبه با مدیران و کارشناسان می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد: که تعادل و انعطاف پذیری سازمانی لزوماً ممکن است منجر به پیاده سازی استراتژی‌های جهانی - محلی شود در حالی که ارتباط بین استراتژی‌های جهانی - محلی و تعادل و انعطاف پذیری سازمانی بسیار پیچیده است. بر اساس داده‌های تحقیق، بسترها اجرای مدل به دو مقوله بسترها بیرونی و درونی تقسیم بندی شده است.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های 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)^۱ 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 کنند. 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^۲ (GFC) در صنعت کشورهای در حال 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، روابط 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 (حسنی، 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 فراینده 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 مسائل 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 بزنند. 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 ناقص برآورد می شده است و از این نظر نیز انعطاف پذیری سازمانی برای تاثیر گذاری بر محیط هم مطرح نبوده است (احمد، ۲۰۱۵) (۱)

اما در فضای سیار 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 سوالات 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 موقیت 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 کردن، در حال منسخ شدن است. رقبات بین المللی و نیاز به تجارتی کارآمد در عرصه فرامیتی، 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 پیشرفت فناوری های چندملیتی خواهد 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 هم زمان 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 تاکنصالاتی مواجه هستند و نیز

برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان یافته مناسبی ارائه می‌کند. توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند بانگرسht 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 فرایندهای درباره نقش ابزارهای مدیریت منابع انسانی در پخش دولتی است. بحث مطرح شده این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند و باید در ایجاد استراتژی رقابتی دهکده جهانی مشارکت کند (جامسندی ۲۰۱۲^۶).

تغییرات در اقتصاد جهانی در کنار مدیریت منابع انسانی بسیاری از چالش‌های موجود را بر جسته می‌کند. تغییرات عمده اجتماعی، به صورت فرایندهای کشورها را درگیر عوامل مستقلی 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 فراملی 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 رهبران شان 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 کارکنان شان را برای برتر بودن، نه فقط برای بقا، بلکه برای سرعت بخشیدن به ابداعات در رقابت‌ها برانگیزی‌اند. توانایی روپرتو شدن با مسائل فرهنگی، نیاز حیاتی مدیران جهانی برای موفقیت در زمان حال و فرداست. ابعاد آشنازی زندگی سازمانی نظری 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 به عنوان محدودیت‌هایی توجه شود. بهمنظور فراهم کردن امکانات لازم جهت تطابق با چنین فرهنگ مختلطی، چیزی که بیش از به کارگیری 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 هو فستد 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 گروه‌ها است. هو فستد چهار بعد برای فرهنگ ملی قائل می‌شود که عبارتنداز: "فاصله قدرت"، "گریز از عدم قطعیت"، "فرد گرایی، جمع گرایی" و "زن سالاری، مرد سالاری".

وی معتقد است که بعضی تفاوت‌های فرهنگی نه تنها مخرب نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند. اگر چه به دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک پذیری و انتباخت با آداب و رسوم، تفاوت‌های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین‌المللی مسئله ساز بوده اند. برای مثال فاصله قدرت و فرد گرایی روی سبک رهبری به اندازه کارآمد بودن در یک کشور اثر می‌گذارند. در جامعه‌هایی با فرهنگ جمع گرایی، رهبر باید به وفاداری گروه احترام گذاشته و آن را تشویق و ترغیب کند. در جوامع فرد گرایانه افراد میل دارند که آزادی حرکت داشته باشند و انگیزه‌ها باید به افراد داده شود. وی نشان داد در کشورهای با فرهنگ، فاصله قدرت، ضعیف است و سبک رهبری و مدل‌های مدیریتی قابل قبول وجود دارند که مشارکتی تراز سایر فرهنگ‌های مذکور است. طبق نظر وی، رهبر ایده آل در جوامع با فاصله قدرت ضعیف، دموکرات‌های لایقی خواهد بود. به تعبیری دیگر، مدیران ایده آل در جوامع با بعد قدرت قوی، اتوکرات‌های خوبی هستند. تفاوت‌های فرهنگی به طور قابل توجهی بر دیدگاه‌های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمان‌ها اثر می‌گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که برآمده از تئوری‌های مدیریت هستند، اخیراً به طور جدی در تبیین فرهنگ‌های مختلط گروه‌ها، زیر سوال رفته‌اند. بنابر این در کفرهنه‌گاه‌های مختلط و مهارت‌های ارتباطی درون آنها می‌تواند در موقعیت‌های تجاري مؤثر باشد. به سبب فناوری پیشرفته ارتباطات، برخوردهای فرهنگی در یک جامعه با روندی حیرت‌آور زیاد شده است. بین توریست‌ها و افراد محلی هم به اندازه همکاران تجاري آشوب و پریشانی به وجود می‌آید. چنانکه هنوز هم شاهد پدید آمدن سوء‌تعییرهای پیچیده‌ای در مذاکرات بین دیلمات‌های نوین و رهبران دولتی هستیم. (اسوارت^{۲۰۱۰})

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

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

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

ج: گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از این فرایند کدام اند؟

بر اساس بحث فوق، هدف این مطالعه تحقیقاتی شامل:

مدل سازی و پیاده سازی استراتژی‌های جهانی- محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی با تأکید بر بحران مالی جهانی (GFC) مدنظر است.

روش شناسی پژوهش راهبرد نظریه داده بنیاد

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام مندو کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گستردگی به تبیین فرایند، کنش یا کنش از آنجا که کاوش فرایند متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کروسل، ۲۰۰۲)^۷ از آنجاکه 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، راهبردنظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد مزبور استفاده کرده ایم که خردمندی گزینش آن، روش مندی در عین ابتناء بر دیدگاه‌های مشارکت کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از فضای است.

با ۲۵ نفر از کارکنان واحد بازاریابی و فروش شرکت‌های تولید و پیخش در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسشنایی باز، بین ۲۴ تا ۳۵ دقیقه انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعديل 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 کورین، ۱۹۹۸).^۸

افراد انتخاب شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای سازمان، و بعضًا فعل ترین و تعیین کننده ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت ساز سازمان محسوب می‌شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن‌ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضا سازمان محرز است. از ایشان درباره مشاهداتشان 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 & 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 آنجاکه پایه های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعییه شود تا مفاهیم شناسایی و برس حسب 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 شواهت ها و تفاوت ها - استخراج می شوند از دل داده های خام اولیه، مجموعه ای از مقوله ها ضمن کدگذاری باز ظهرور یافت؛ در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله ها (مفهوم 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 موجوده پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (کنش ها یا کنش های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می شوند)، زمینه (شرایط بستر ساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله گر (شرایط بستر ساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره آورد به کار بستن راهبردها)^۹. 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 باتاکید 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 تاثیر استراتژی های جهانی- محلی در ارتباط با تعادل و انعطاف پذیری سازمانی باتاکید بر بحران مالی جهانی (GFC) در تحقیقات قبلی به آن کمتر پرداخته شده، ضروری است (جامسندی، ۲۰۱۲).

9. Causal conditions strategies for action and, area, intervention condition and consequences.

10. Jasmand

تحلیل انعطاف پذیری: ۱) چهار چوب 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، پتانسیل های موجود برای انعطاف پذیری را مشخص می‌کند و نیروهای رقابتی برای ما روشن می‌سازد که چه تغییراتی مورد نیاز است. سطح ابرانعطاف پذیری بیان می‌کند که چگونه و با چه سرعتی در طول زمان، تغییرات انعطاف پذیری می‌تواند اتفاق یافتد. 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).

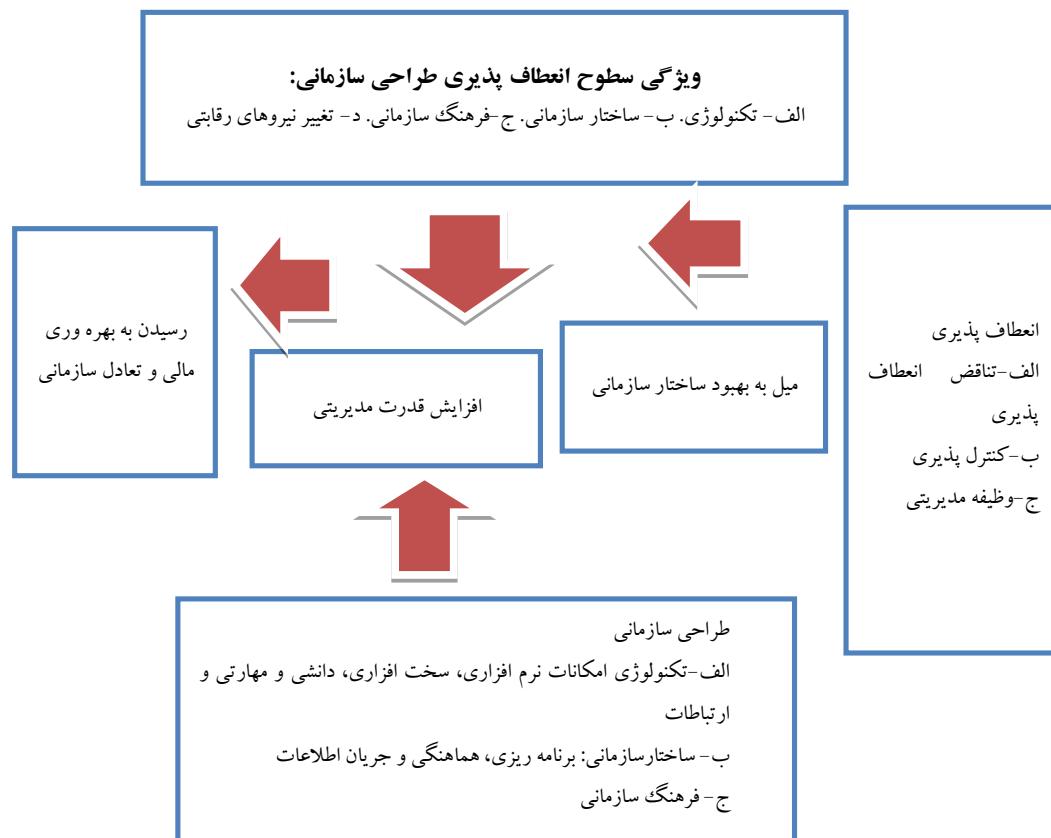
الف: تناقض انعطاف پذیری: به ایجاد تعادل مناسب میان ثبات سازمانی و انعطاف پذیری لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی تناقض انعطاف پذیری اطلاق می‌گردد. اگر سازمان نتواند خود را با تغییرات محیطی (مخصوصاً در محیط‌های آشفته) اطباق دهد، تداوم کسب و کار با ریسک شکست مواجه خواهد شد و اگر در سازمان ثبات لازم برای اعمال برنامه‌ها و اهداف وجود نداشته باشد بی‌نظمی و اشتبکی کارائی 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، ۲۰۱۴).

ب: کنترل پذیری: چار چوب 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 موقع لازم بتواند برای انجام وظیفه مدیریتی از آن پتانسیل‌های انعطاف پذیری برخوردار گردد. (اسوات، ۲۰۱۰)

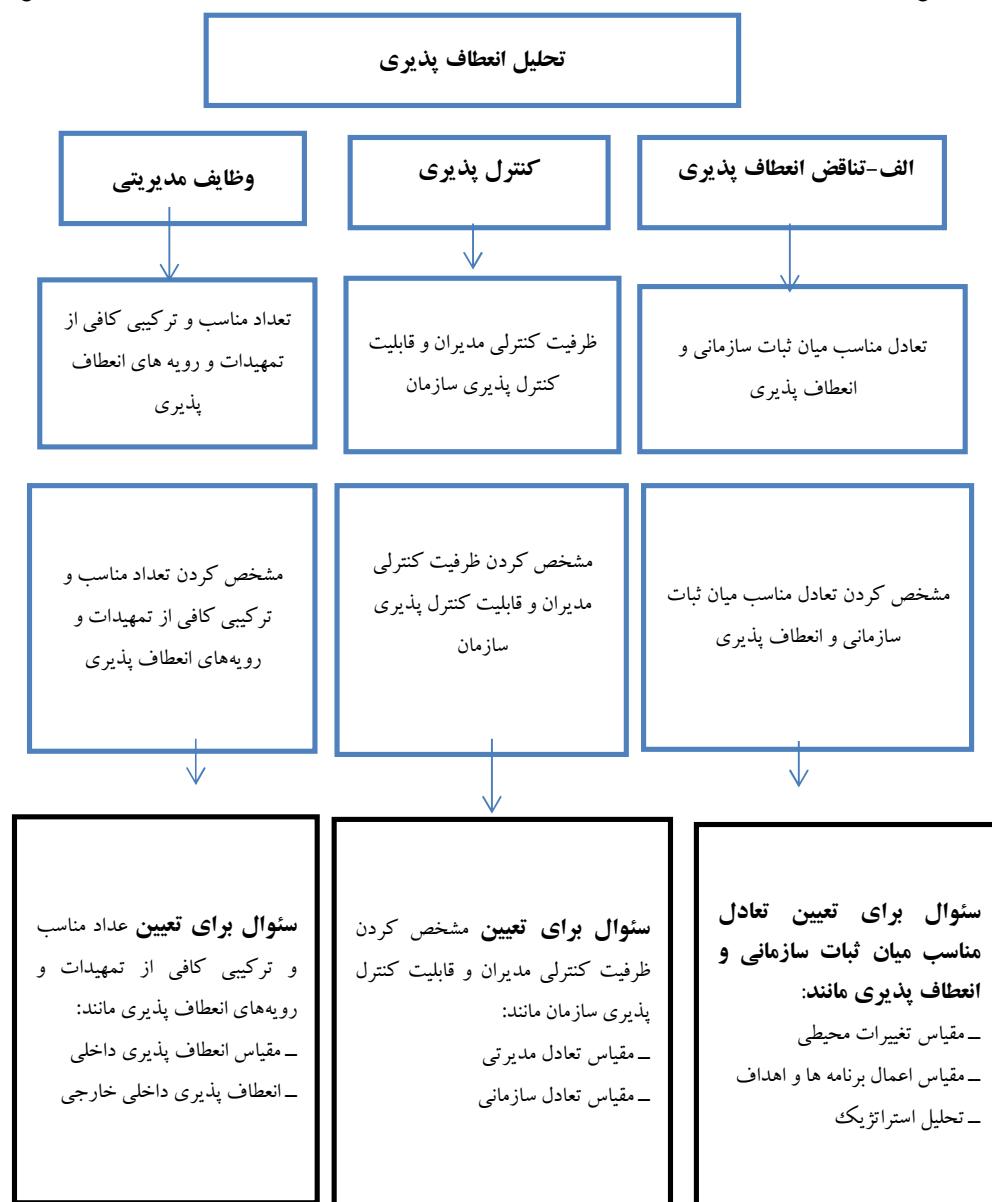
ج: وظیفه مدیریتی: چالش مدیریتی انعطاف پذیری در آن است که مدیریت بتواند تعداد مناسب و ترکیبی کافی از تمهیدات و رویه‌های انعطاف پذیری را برای سازمان رقم زند تا شرکت بتواند با مشکلات کسب و کار به شیوه منعطف مواجه گردد. در این چهار چوب، رویه‌های انعطاف پذیری به شش گونه

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

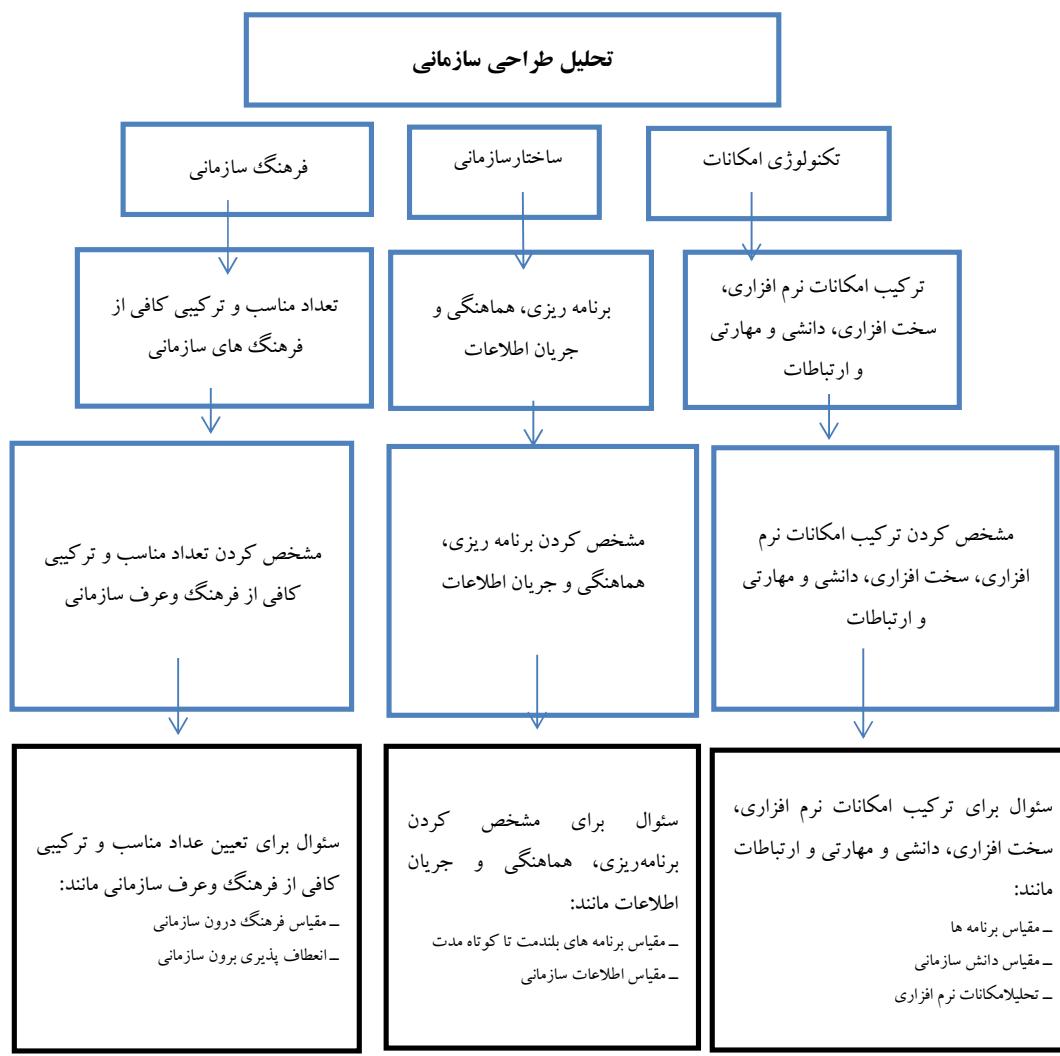
تقسیم گردیده که شامل دو دسته انعطاف پذیری داخلی و خارجی است، رویه های انعطاف پذیری داخلی بازگو کننده نحوه مدیریت اثرات محیط بر سازمان و رویه های انعطاف پذیری خارجی بیانگر نحوه تاثیر گذاری سازمان بر محیط خود است که هر یک از این انواع خود به سه دسته زیر تقسیم گردیده که شش رویه انعطاف پذیری را شامل می گردند. (جونی؛ ۲۰۱۵^{۱۵}) فرایند حرکت از مفاهیم انتزاعی به سوی نقطه ای که در آن می توان سوالات پرسشنامه محقق ساخته را با توجه به مفاهیم تدوین کرد، «فروض آمدن از نزدبان انتزاع» نامیده می شود. این به معنی حرکت از کلی به جزئی و از انتزاعی به عینی است. مروشن کردن با مفاهیم، ما شروع به پایین آمدن ازا این نزدبان 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 نزدبان انتزاعی



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



فهرست منابع و مأخذ

- اسلامی حسن، سیار ابواقسم. 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 (پردازیس قم).
- رضابی، اکبر و خلیل زاده، احمد، اردیبهشت ۱۳۸۸، رابطه بین هوش اجتماعی مدیران با رضایت شغلی معلمان مدارس، مجله علوم تربیتی، دوره ۲. ش ۱۴۵-۷:۱۲۱.
- 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 ۲۸-۳۵
- 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 workengagement? 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 JDeR approach. *Organizational Psychology and OrganizationalBehavior*, 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 organizationalcitizenship 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 IndicatorsResearch*, 107(1), 149e169. <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 citizenshipbehaviors: Antecedent, change over submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor. form <http://www.proquest.com>
- Karanika-Murray, M. , Duncan, N. , Pontes, H. M. , & Griffiths, M. D. (2015). Organizationalidentification, work engagement, and job satisfaction. *Journal ofManagerial Psychology*, 30(8), 1019e1033. <http://dx.doi.org/10.1108/jmp-11-2013-0359>.
- Kim, W. , Kolb, J. A. , & Kim, T. (2013). The relationship between work engagementand performance: A review of empirical literature and a proposed researchagenda. *Human Resource Development Review*, 2(3),248e276. <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), organizationl citizenshipe 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 employeeengagement: 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 rganisational 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 organizationalidentification. 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