

ارائه مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران به

روش آمیخته

چکیده:

چابکی استراتژیک به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت ها شناسایی شده است و به تعدیل و تنظیم مجدد مسیرهای استراتژیک یک شرکت به منظور توسعه روش های نوآورانه برای ایجاد ارزش مربوط می شود و انعطاف پذیری را بدون از دست دادن کارایی حفظ می کند. چابکی استراتژیک به معنای توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان، مدل های کسب و کار و راهبردهایش در راستای تطابق با تغییرات محیطی است. چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور اهمیت بیشتری دارد، زیرا ماهیت سیال حمایت نهادی، همراه با تغییرات سریع بازار و غیرقابل پیش بینی بودن آن، نیاز به واکنش های سریع را در سازمان بیشتر می نماید، این پژوهش که به منظور توسعه یک چارچوب جامع و فراگیر برای رسیدن به چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چند ملیتی تدوین شده است، از نوع اکتشافی و آمیخته می باشد. جامعه آماری کیفی این پژوهش خبرگان و اساتید حوزه مدیریت دانشگاه های دولتی شهر مشهد بوده اند. و برای جامعه کمی مدیران و کارکنان میانی شرکت های چند ملیتی فعال در ایران مورد بررسی قرار گرفته اند. برای تجزیه و تحلیل از روش کدگذاری و نرم افزار مکس کیودا^۱ و اسمارت پی ال اس^۲ استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان

¹ Maxqda

² Smart-pls

می دهد که شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها بر مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران تاثیر دارند.

کلیدواژه: چابکی استراتژیک، بازارهای نوظهور، شرکت های چندملیتی، روش کیفی

1. مقدمه

در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرد، سازمان ها برای حفظ بقاء خود باید به صورت دائم در حال پیشرفت باشند. از تکنولوژی های پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی، واکنش نشان دهند. چابکی استراتژیک موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه و نقش مدیران در توانمند سازی سازمان دارد (اوس³ و همکاران، 2019) واقعیت این است که برآورد آینده روز به روز غیر ممکن تر می شود. قابلیت ما در پیش بینی آینده محدود است، زیرا حتی یک متغیر کوچک در پدیده های به ظاهر بی ارتباط می تواند به تغییرات عمده ای در کل سیستم منجر شود (جوکارو امامی جاوید، 1401). برای سازمان ها و جوامع و حتی افرادی که برای آینده خود برنامه ریزی می کنند، شناخت ماهیت تغییرات و اهمیت کشش آینده امری ضروری و حیاتی به نظر می رسد. چابکی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. (گومز⁴ و همکاران، 2020) سازمانهای چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب باید قادر به مدیریت تداوم کسب و کار نیز باشند. (یلدیز و

³ Osei

⁴ Gomes

آیکانات^۵، 2021) تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمانها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرمتهایی را که براساس این تغییر ایجاد می شود، مورد بهره برداری قرار دهد. سازمان چابک سازمانی است که می تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروزمندانه وفق دهد در حالی که تحقیقات زیادی در مورد اینکه چابکی چیست و چگونه سازمانها می توانند چابک باشند، انجام نشده است. (لی^۶ و همکاران، 2019)

ولی همیشه پاسخ به چنین سوالاتی برای متخصصان و برای تئوری پردازان چابکی استراتژیک بسیار حیاتی است. با این وجود متأسفانه کارهای کمی در مورد اندازه گیری چابکی استراتژیک انجام شده است. اندازه گیری شاخص برای برنامه ریزی استراتژیک و تعیین میزان چابکی کنونی سازمان و تعیین نیاز سازمان به چابکی و شناسایی این شکاف و ایجاد فرمولی برای پر کردن این ضعف ضروری است. محاسبه شاخص چابکی همان گونه که تعریف شده، بسیار مشکل است، زیرا باید در بطن تغییر این اندازه گیری انجام شود (خیرخواه و همکاران، 1400) بازار ایران به دلیل تحریم های ظالمانه انجام شده در چهل سال گذشته به نوعی تشنگی و عطش بسیار زیادی برای حضور شرکت های بین المللی و چند ملیتی دارای سرمایه و فناوری های بروز دارد چراکه با پیشرفت تکنولوژی در صنایع مختلف خام فروشی برای کشور به منزله ضرر محسوب می گردد و برای تبدیل مواد اولیه خام در کشور به محصولات ثانیه ای که مشتریان داخلی و خارجی علاقه مند به استفاده از آن باشند باید استاندارد و کیفیت های ویژه ای را در نظر گرفت که با فناوری های موجود در کشور به سختی قابل ایجاد

⁵ Yildiz and Aykanat

⁶ Li

است. این امر لزوم وجود فناوری های پیشرفته و همچنین سرمایه گذاری های انبوه توسط شرکت های چند ملیتی را افزایش می دهد، این نیاز به سرمایه گذاری در کنار نیروی انسانی نخبه و موقعیت استراتژیک کشور در خاورمیانه باعث ایجاد مزیت های بسیاری برای جذب شرکت های چند ملیتی شده است اما در سال های اخیر حوادثی مانند خروج امریکا از برجام، افزایش نرخ ارز و غیره باعث ایجاد ناپایداری زیادی در شرایط سیاسی و اقتصادی در کشور ایران شده است که وجود چابکی را در شرکت های چند ملیتی افزایش می دهد چراکه عدم انطباق آن ها با شرایط متغیر کشور می تواند ضرر های بسیار زیادی را برای آن ها به ارمغان بیاورد. لذا در این پژوهش به ارائه مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چند ملیتی فعال در ایران پرداخته شده است. متأسفانه با وجود اینکه چابکی نقش و اهمیت خامی در سازمان ها دارد، تا کنون تحقیقات و پژوهشی در حوزه شرکت های چند ملیتی صورت نگرفته است. به اجرا در آوردن چابکی سازمانی مستلزم انجام پژوهش و تحقیقات متعدد در جهت کشف مدل های مناسب چابکی در سازمان است در بازار رقابتی این روزها، صنایع، شرکت ها و سازمان ها برای مدیریت تداوم کسب و کار خود و باقی ماندن در عرصه رقابت به چابکی استراتژیک نیاز مبرم دارند.

2. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

2.1. چابکی

واژه ی چابکی در لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است. (ویشلکی و همکاران، 1400)

اما در فضای کنونی، چابکی به معنای واکنش اثر بخشی به محیط متغیر و غیر قابل پیش بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فر مشهایی برای پیشرفت سازمانی است. هر چند، ریشه چابکی ناشی از تولید چابک بوده و تولید چابک، مفهومی است که سالهای اخیر عمومیت یافته و بعنوان راهبرد موفق توسط تولید کنندگانی که خود را برای افزایش قابل ملاحظه عملکرد آماده می کنند، پذیرفته شده است (توده رنجبر و کردی، 1400). به زعم شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای گریه ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری می باشد. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. ماسال (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییرات پیوسته و غیر قابل پیش بینی تعریف می کند. (کریمی و همکاران، 1400) سازمانها از این جهت نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آنها اجتناب کنند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت های رقابتی در محیط بازار قلمداد کنند. پیتز میلو می گوید چابکی یک شرکت عبارت است از توانایی و قابلیت انجام عملیات سود آور در محیط رقابتی سرشار از فرمهای متمر، غیر قابل پیش بینی و متغیر (عیسی زاده و همکاران، 1400). سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت. سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات، وقایع غیر منتظره و پیش بینی نشده. فرصتهای بازار و نیازمندی های مشتری را دارد (محرم زاده و نوری، 1399). به عبارتی می توان گفت که: رویکردها و راه حل های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالشهای سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده اند، با بهتر است با رویکردها و دیدگاههای جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راههای پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی است. در واقع، چابکی، به عنوان

پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمانها و بنگاههای رقابتی است. از یک طرف، نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش ضریب تغییر در محیطی است که بنگاه ها و سازمان ها را وادار به پاسخ متفکرانه و معقولاته به تغییرات می کند (نورالدینی، 1400).

2.2. چابکی استراتژیک

یکی از مهمترین فاکتورهای بقاء و پیش رفت شرکتها در محیط پویای امروزی، چابکی آنها می باشد. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. در چنین محیطی عملکرد شرکت ها چگونه باید باشد تا ضمن حفظ موقعیت خود در محیط، حداکثر منفعت را از تغییرات کسب نموده و پیش رفت کنند. علم مدیریت نیز بنابر این اصل، تحولاتی را شاهد بوده است. مدیریت اعم از آنکه در بخش دولتی باشد با خصوصی، مسئولیت بکارگیری محیط و مناسب عوامل تولید را در جهت اهداف سه گانه سازمان، کارکنان و دولت بعهده دارد. به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر، بسیار پیچیده و دشوار است (احمد^۷ و همکاران، 2020)

به نظر می رسد تغییر یکی از ویژگی های اصلی سازمانها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره مثلا سه تا شش ماهه یا حتی یک ساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان ها حکمفرماست. سازمان ها ناگزیر از انجام تغییراتی در تکرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. شریفی

⁷ Ahammad

و ژانگ (۱۹۹۹) با مطالعه فراوان. عرصه های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین گونه طبقه بندی می کنند:

- 1) ناپایداری و بی ثباتی بازار که به علت رشد بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز اقول دوره عمر محصول ناشی می شود
- 2) رقابت شدیدی که به دلیل بازار در حال تغییر مری، افزایش فشار هزینه ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می آید.
- 3) تغییرات نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظارهای کیفی و زمان حمل سریع تر به وجود می آید
- 4) شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی نهیلات تولیدی جدید و کارآمد، یکپارچگی سخت افزاری و نرم افزاری سیستم ها حاصل می گردد
- 5) تغییرات عوامل اجتماعی که برای حفاظت محیط زیست، انتظارهای نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می شود (زننگی آبادی زاده، 1399)

البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را می توان این گونه نیز برشمرد؛ قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری رقابت شدید بر سر توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییر در میزان حقوق و دستمزدهای مهارت های شغلی، مسئولیت زیست محیطی و محدودیتهای صنایع، و مهم تر از همه افزایش انتظارهای مشتری (لین^۸ و همکاران، 2021) در بازار

⁸ Lyn

جهانی رقابتی، تغییرات فنی سریع ایجاد می شود و مشتری نیاز به نوآوری و تغییر دارد. راهبردی سنتی سازمانی و روش های آن امکان مواجهه با این چالش ها را ایجاد می کند. از این رو تغییرات معناداری برای بهبود قابلیت های رفایشی در محیط های کسب و کار وجود دارد. چابکی در حال حاضر الگوی تغییر برای رقابت های سازمانی است. چند محقق چابکی را از دیدگاه های مختلف بررسی کردند. (گرمابدری و همکاران، 1400) برخی از پژوهشگران چابکی را به شرح زیر تعریف کردند: توانایی شرکت برای پذیرش و مطابقت راهنمایی های استراتژیک بر بخش های اصلی کسب و کار و پاسخ سریع به تغییر شرایط محیطی. داو در سال ۲۰۰۱، چابکی را به عنوان قابلیت حق مدیریت دانش و تمرکز بر پاسخ به تلاطم ها و بررسی محدوده های سرعت تعریف کرد. زمانی برای تولید محصولات جدید و زمانی برای بررسی درخواست خدمات. (فریسی، 1399) زمانی برای پیکربندی فرآیندهای سازمانی و سیخ و واکنش به تغییرات خاص و وادها و رائو در سال ۲۰۰۳، چابکی و انعطاف پذیری را تفکیک کردند، در حالی که چابکی به معنی پاسخ های نوآور به تغییرات غیر قابل پیش بینی است و نیاز به کنترل گروهی سیستمی دارد، که بخش دیگری از انعطاف پذیری است و به تغییرات قابل پیش بینی و متوسط پاسخ می دهد و نیاز به تمرکز بر یک تم واحد دارد. سامبامروت، چابکی استراتژیک را به عنوان متغیر پیچیده و دینامیک تعریف می کند و شامل سه جنبه مشتری، بخش اجرایی داخلی و چابکی مشاری است. با این وجود ارتا و گجتی در سال 2004، از چابکی برای توانایی واکنش به تغییر استفاده کردند. (مورتن⁹ و همکاران، 2018)

⁹ Morton

3. پیشینه پژوهش

گل محمدی و همکاران (1401) در پژوهشی تحت عنوان "پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت های پویا در بانک های فعال استان ایلام" بیان نمودند که شرایط پیچیده و دائما در حال تغییری که سازمان ها با آن روبرو هستند نیازمند بکارگیری رویکردی است که بتواند به سرعت خود را با شرایط جدید منطبق کنند. چابکی استراتژیک به عنوان یک رویکرد برای مقابله با شرایط پیچیده مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت های پویا در بانک های فعال استان ایلام به روش کیفی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و اهداف آن از طریق جهت گیری اکتشافی بدست آمده است. جامعه آماری پژوهش بانک های فعال در استان ایلام است که داده ها گردآوری شده با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۱ نفر از خبرگان بانکی بدست آمد. روش نمونه گیری در این پژوهش، ترکیبی از روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی بود و نمونه گیری تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد. روایی پژوهش از طریق تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش بررسی شد. پایایی پژوهش نیز از طریق تنظیم فرایند اصولی و منطقی در مصاحبه ها و نیز ثبت و ضبط جزئیات پژوهش بررسی شد. تحلیل داده های گردآوری شده با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، محوری و انتخابی و به روش استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد که پیشایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت های پویا شامل عوامل کلان محیطی (پویایی محیط، شدت رقابت در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی، گسست فناوری) و عوامل سازمانی و مدیریتی (قابلیت پاسخگویی، قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک و دیجیتال، طراحی و توسعه

خدمات نوین، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی و مشکلات حرفه‌ای) است. همچنین پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا شامل پیامدهای بیرونی (مزیت رقابتی و ارتقا برند) و پیامدهای درونی (افزایش بهره‌وری و سودآوری) است

گلیچن و همکاران (1400)، در پژوهشی تحت عنوان "ارائه چارچوب مفهومی چابکی استراتژیک بر اساس تحلیل داده‌بنیاد با استفاده از روش فراترکیب" بیان نمودند که قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و انطباق سریع با تحولات محیطی، یکی از عوامل مهم حیات و همچنین رشد سازمان‌ها را پدید آورده است که در مفهوم چابکی استراتژیک خود را نشان می‌دهد. برای داشتن چابکی استراتژیک، به‌عنوان سلاحی نوظهور و مجهز در تالطم‌ها، عوامل مختلفی با زاویه دید خاص ذکر شده است. باتوجه‌به وجود ادبیات گسترده و نبود چارچوبی کلی برای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، پژوهش حاضر در پی ارائه یک چارچوب مفهومی از چابکی استراتژیک از رهگذر بررسی پژوهش‌های انجام شده است. در این پژوهش بر اساس رویکرد فراترکیب تعداد 24 مقاله منتشر شده در بازه زمانی 2010 تا 2021 در حوزه چابکی استراتژیک بررسی و سپس بر اساس تحلیل داده‌بنیاد، مدل اشتراوس و کوربین، چارچوب مفهومی چالاک‌ی استراتژیک با بهره‌مندی از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی و طبقه‌بندی آنها در نرم‌افزار MaxQDA 2020 طراحی می‌شود. نتایج تجمیع و تحلیل اطلاعات در قالب 112 کد اولیه و 38 مقوله دسته‌بندی و ذیل ابعاد شش‌گانه‌ی «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «مقوله اصلی»، «شرایط مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: سرانجام، شرایط علی در عواملی نظیر پیچیدگی‌های رقابتی، جهانی‌شدن و بازارهای

بین‌المللی؛ شرایط زمینه‌ای در فرهنگ سازمانی همگرا، زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرایندی؛ مقوله اصلی در عناصری نظیر شناسایی و پاسخ سریع به تغییرات، چابکی در فرایند مدیریت استراتژیک؛ شرایط مداخله‌گر در قالب نمونه‌هایی چون اینرسی منابع سازمان، میزان درک کارکنان از مقاصد سازمان؛ راهبردها در مواردی مانند مدیریت دانش، به‌کارگیری استراتژی باز؛ و در نهایت پیامدها در نظایر مزیت رقابتی، انطباق‌پذیری بالا احصا شدند.

غمخواری (1400) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان" بیان نمودند که چابکی استراتژیک، صلاحی نوظهور در محیط رقابتی متلاطم است. این پژوهش در صدد است که چابکی استراتژیک را معرفی کند و با بررسی جامع مبانی نظری موجود و استفاده از نظر خبرگان عوامل و شاخص‌های کلیدی چابکی استراتژیک را در قالب مدل مفهومی ارائه نماید. در این راستا، هفت عامل به عنوان عوامل کلیدی برای مفهوم سازی چابکی استراتژیک شناسایی و معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از: حساسیت استراتژیک، چشم انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش‌فعالی. روش پژوهش حاضر، ترکیبی است و در آن از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل خبرگان سازمانی بود که تعداد ده نفر از مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش بنیان (شامل: صنعت مخابرات، میکروالکترونیک، داروسازی، بیوتکنولوژی پزشکی و نرم افزار) بوده است و در بخش کمی، شامل کلیه کارکنان ستادی شرکت‌های دانش بنیان بوده است که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۳۶۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید، به این صورت که بعد از طراحی مدل پژوهش، ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک، از

داده های کیفی برای بومی سازی شاخص های مدل به کار گرفته شد. سپس مدل مفهومی به طور کمی با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد ارزیابی قرار گرفت. ابزار این پژوهش، در فاز کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است و از خبرگان خواسته شده شاخص های شناسایی شده را تعدیل کنند. در فاز کمی نیز، از پرسشنامه استفاده شده است. مدل پیشنهادی با استفاده از تکنیک های تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری تایید شده است. همچنین رابطه برخی از ابعاد مدل با یکدیگر مورد تایید قرار گرفت. نتایج بررسی مدل نشان داد که برخی از ابعاد چابکی استراتژیک در وضعیت مطلوب و برخی دیگر در وضعیت نامطلوب قرار دارند که بایستی برای تقویت آن ها برنامه ریزی مطلوبی صورت پذیرد.

فراسیس¹⁰ و همکاران (2022) در پژوهشی تحت عنوان "مبانی خرد چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور: شواهد تجربی شرکت های چند ملیتی های ایتالیایی در هند" بیان نمودند که ما پایه های خرد در سطح فردی مدیران عامل شرکت های تابعه در بازارهای نوظهور را به عنوان پیشینیان چابکی استراتژیک شرکت های چند ملیتی، و تعبیه شرکت های فرعی را به عنوان تعدیل کننده کلیدی در سطح سازمانی این روابط پیشنهاد می کنیم. نتایج ما با ترکیب داده های کمی در مورد مدیران عامل شرکت های تابعه که در هند فعالیت می کنند با مصاحبه های کیفی با همتایان هیئت مدیره ایتالیایی، نشان می دهد که تصدی مدیران عامل شرکت های تابعه در بازارهای نوظهور، همراه با تجربه کلی آنها، بر چابکی استراتژیک شرکت های چند ملیتی تأثیر مثبتی دارد. به طور مشابه، ویژگی های شناختی مدیران عامل - حل مسئله و استدلال، و مهارت های زبانی و ارتباطی (مبانی خرد در سطح فردی) - به

¹⁰ Ferraris

طور مثبت بر چابکی استراتژیک تأثیر گذاشت، در حالی که تعدیل شرکت‌های فرعی این روابط را به طرق مختلف تعدیل کرد و فضایی را برای ملاحظات مدیریتی و نظری تازه باقی گذاشت.

آدوماکو¹¹ و همکاران (2022) در پژوهشی تحت عنوان "چابکی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای نوظهور: سوابق، پیامدها و شرایط مرزی" بیان نمودند که این مطالعه به بررسی اثرات قابلیت‌های سطح شرکت، و روابط آن‌ها با چابکی استراتژیک و عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد. با استفاده از داده‌های با تأخیر زمانی از 233 شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی از غنا، ما روابط مستقیم بین قابلیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط و چابکی استراتژیک را آزمایش می‌کنیم. علاوه بر این، ما روابط غیرمستقیم بین قابلیت‌های فناوری و شبکه و عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی را از طریق مکانیسم میانجی چابکی استراتژیک بررسی می‌کنیم. ما همچنین اثرات تعدیل‌کننده پویایی محیطی و دانش بین‌المللی‌سازی را بر رابطه بین چابکی استراتژیک و عملکرد بین‌المللی بررسی می‌کنیم. یافته‌های ما دیدگاه متفاوتی از رابطه بین قابلیت‌های سطح شرکت، چابکی استراتژیک و عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌دهد.

زاهور¹² و همکاران (2022) در پژوهشی تحت عنوان "نقش قابلیت‌های پویا و چابکی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط با فناوری پیشرفته بنگاه‌های تجاری به کسب و کار در طول همه‌گیری COVID-19: مطالعات موردی اکتشافی از فنلاند" بیان می‌نمایند که این مقاله بر نقش حیاتی بنگاه‌های تجاری به کسب و کار توانایی‌های پویا و چابکی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط

¹¹ Adomako

¹² Zahoor

با فناوری بالا در طول همه گیری COVID-19 تمرکز دارد. بر اساس مطالعات موردی اکتشافی 5 شرکت کوچک و متوسط فنلاند با فناوری پیشرفته، متوجه شدیم که شرکت های کوچک و متوسط موردی فرآیندهای مختلفی را اعمال کرده و از منابع و قابلیت ها به طور خلاقانه برای کاهش تأثیر COVID-19 و استفاده از آن به عنوان یک فرصت استفاده کرده اند. یافته ها نشان می دهد که سازگاری چابک و استفاده از فرصت های جدید، ابزار اصلی مقابله با اختلالاتی است که همه گیری COVID-19 ایجاد کرده است. این یافته ها نشان دهنده استفاده مؤثر از قابلیت های سنجش و کشف و تعامل با شناسایی و کشف فرصت ها برای گرفتن فرصت ها و مقابله با تأثیر همه گیری بر کسب و کارشان است. نتایج به علاوه نشان می دهد که شیوع COVID-19 به دلیل سطوح بی سابقه عدم اطمینان بازار، باعث ایجاد غریزه بقای جنگ یا گریز در میان شرکت های کوچک و متوسط بنگاه های تجاری به کسب و کار شد. به این ترتیب، قابلیت سنجش شرکت های کوچک و متوسط بنگاه های تجاری به کسب و کار به آنها این امکان را می دهد تا تهدیدها و فرصت های بازار را شناسایی کرده و وضعیت بازار غالب را درک کنند. بر این اساس، شرکت های کوچک و متوسط بنگاه های تجاری به کسب و کار با پیکربندی مجدد مدل های کسب و کار و عملیات حضوری و آنلاین، تهدیدها و فرصت های شناسایی شده را به دست آوردند. فناوری های دیجیتال حضور آنلاین را تسهیل کرده و ارتباط با مشتریان فعلی و جدید را ارتقا می بخشد. پیامدهای جالبی از این یافته ها ظاهر می شود.

چو^{۱۳} و همکاران (2022) در پژوهشی تحت عنوان "دستیابی به عملکرد برتر در بازارهای بین المللی: نقش چابکی سازمانی و ظرفیت جذب" بیان می نماید که در عصر صنعت 4.0، شرکت های بین

¹³ Cho

المللی ملزم به پاسخگویی به تغییرات پیچیده تر و مکرر در بازار جهانی هستند. این مطالعه با هدف بررسی نقش چابکی سازمانی به عنوان یک محرک کلیدی برای ایجاد عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی در عصر دگرگونی فناوری و چگونگی تأثیرپذیری میزان چنین تأثیری از ظرفیت جذب شرکت‌ها است. این تحقیق از نتایج یک نظر سنجی با هدف قرار دادن 228 صادرکننده کره ای برای شناسایی ارتباط بین چابکی سازمانی و عملکرد تجاری در بازار جهانی تحت درجات مختلف پتانسیل و ظرفیت جذب به دست آمده در عصر صنعت 4.0 استفاده می‌کند. نتایج تجربی نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با سطح بالایی از چابکی سازمانی از هم‌تایان خود در بازار جهانی بهتر عمل می‌کنند. داده‌ها همچنین نشان داد که ظرفیت جذب تحقق‌یافته رابطه بین چابکی سازمانی و عملکرد شرکت را در صورت دستیابی به آن تعدیل می‌کند، در حالی که نقش تعدیل‌کننده ظرفیت جذب بالقوه معنادار نیست.

احمد^{۱۴} و همکاران (2021) در پژوهشی تحت عنوان "چابکی استراتژیک، عدم قطعیت‌های محیطی و عملکرد بین‌المللی: دیدگاه شرکت‌های هندی" بیان نمودند که این مقاله بر چگونگی استفاده شرکت‌ها از بهره‌برداری و اکتشاف برای توسعه چابکی استراتژیک و چگونگی تأثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های بازارهای نوظهور تمرکز دارد. با تجزیه و تحلیل داده‌های اختصاصی شرکت‌های فعال در هند، متوجه می‌شویم که اکتشاف و بهره‌برداری به آنها کمک می‌کند تا چابکی استراتژیک را توسعه دهند. چابکی اکتشافی برای بهبود عملکرد بین‌المللی در محیط‌های رقابتی نشان داده شده است، در حالی که چابکی استثماری آن را در محیط‌های پویا افزایش می‌دهد.

مقاله ما در بررسی نقش اکتشاف و بهره برداری به عنوان پیشایندهای چابکی استراتژیک و اثرات احتمالی آنها بر عملکرد بین المللی در عدم قطعیت های زیست محیطی کمک می کند. این بحث برای مدیرانی که با عدم قطعیت های محیطی در بازارهای بین المللی کنار می آیند راهنمایی می کند.

سونداراراجان¹⁵ و همکاران (2021) در پژوهشی تحت عنوان "شرکت های چند ملیتی و حاکمیت شیوه های پایداری در زنجیره های تامین بازارهای نوظهور: چشم انداز حکمرانی چابک" بیان نمودند که شرکت های چند ملیتی اقتصاد پیشرفته با چالش های خاص مرتبط با حاکمیت شیوه های پایداری خود در زنجیره های تامین بازارهای نوظهور خود مواجه هستند. یکی از راه های شرکت های چند ملیتی اقتصاد پیشرفته برای رسیدگی به این چالش ها، اتخاذ مکانیسم های حاکمیت پایداری چابک است. با تکیه بر نظریه های حکمرانی و مشورت تجربی، ما یک چارچوب فرآیندی مناسب برای توسعه مکانیسم های حاکمیت پایداری چابک پیشنهاد می کنیم. ما چالش های مشارکت تامین کننده و عواملی که امکان گفت و گوی معتبر را در این فرآیند فراهم می کنند را بررسی می کنیم. ما به بورس تحصیلی در زمینه حکمرانی فراملی و چابکی استراتژیک کمک می کنیم و مفاهیم عملی را ارائه می دهیم که برای اختلالاتی مانند COVID-19 نیز مرتبط است.

شمس¹⁶ و دیگران (2021) در پژوهشی تحت عنوان "چابکی استراتژیک در تجارت بین المللی: چارچوبی مفهومی برای شرکت های چند ملیتی «چابک»" بیان می نماید که چابکی استراتژیک یک مفهوم مبهم است که ممکن است از نظر مسائل زمینه ای استراتژی های چابک برای برخی از محققان

¹⁵ Soundararajan

¹⁶ Shams

غیر شهودی و همچنین گیج کننده باشد. در عین حال، نیاز به چابکی برای شرکت‌ها، به‌ویژه برای شرکت‌های چندملیتی که در کشورهای میزبان از نظر فرهنگی متفاوت فعالیت می‌کنند، حیاتی است. بنابراین، درک عمیق چابکی استراتژیک برای دانشگاهیان و مدیران اجرایی بسیار جذاب است، زیرا چندین شکاف در ادبیات موجود آشکار است. در این مقاله، ما مطالعات جریان اصلی در مورد چابکی در زمینه کسب و کار بین‌المللی را مرور می‌کنیم، و ارتباط آن را مورد بحث قرار می‌دهیم و جنبه‌های اصلی چابکی استراتژیک را برای روشن کردن بیشتر این مفهوم نام‌شخص پیشنهاد می‌کنیم. علاوه بر این، ما یک چارچوب مفهومی جدید مبتنی بر ادغام چابکی در حوزه‌های عملیاتی مختلف (مانند فناوری اطلاعات، زنجیره تامین و تولید) ارائه می‌کنیم که سازمان‌ها باید آن را برای تبدیل شدن به یک «چابک‌ملیتی چندملیتی» تقویت کنند. ترکیب ما نشان‌دهنده یک جهت استراتژیک ابتکاری برای شرکت‌های چندملیتی برای درک چابکی استراتژیک بهتر است، که به وضوح مفهوم انعطاف‌پذیری را گسترش می‌دهد، در حالی که روابط سهامداران را به منظور توسعه قابلیت‌های پویا کلیدی مدیریت می‌کند.

دمیر^{۱۷} و همکاران (2021) در پژوهشی تحت عنوان "چابکی استراتژیک، سرعت بین‌المللی شدن و موفقیت بین‌المللی - نقش مکانیسم‌های هماهنگی و حالت‌های رشد" بیان نمودند که این مطالعه بحث در مورد ضرورت پاسخگویی محلی-یکپارچه سازی جهانی را پیش می‌برد و اثرات احتمالی مکانیسم‌های هماهنگی عمودی و افقی را برای آشکار کردن مزایای چابکی استراتژیک و سرعت بین‌المللی شدن تئوری می‌کند. ما یک تصویر جامع ارائه می‌دهیم که استدلال می‌کند چابکی

استراتژیک و سرعت بین المللی سازی بر انتخاب حالت رشد شرکت ها در تعقیب بین المللی شدن تأثیر می گذارد و مزایا و معایب حالت های رشد مبتنی بر شبکه و اکتسابی را که در نهایت بر موفقیت بین المللی تأثیر می گذارد، برجسته می کند. با استفاده از داده های شرکت های کوچک و متوسط بریتانیا، آلمان، اتریش، سوئیس و مالزی، به نتایج شگفت آوری دست یافتیم. برخلاف مطالعات قبلی، متوجه شدیم که چابکی استراتژیک و سرعت بین المللی شدن در تعقیب موفقیت بین المللی جدایی ناپذیر هستند. با این حال، مطالعه ما نشان می دهد که در حالی که هر دو ضروری هستند، هم به تنهایی و هم ترکیبی کافی نیستند - آنها به مکانیسم های هماهنگی متفاوتی نیاز دارند، یعنی هدف استراتژیک و هماهنگی افقی، و باعث انتخاب حالت های رشد مختلف برای بین المللی شدن می شوند. در مجموع، یافته های ما نشان می دهد که شرکت ها باید خواسته های متضاد را با توجه به الزام ادغام جهانی دو گانه - پاسخگویی محلی سازماندهی کنند.

4. روش شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت اکتشافی صورت می گیرد و بر حسب هدف توسعه ای - کاربردی، براساس شیوه های گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی، و بر مبنای ماهیت داده ها پژوهشی آمیخته (کیفی - کمی) به شمار می آید. توسعه ای است، زیرا محقق در آن به دنبال ارائه مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران است. کاربردی است، به این دلیل که محقق در تلاش است در مرحله اول با استفاده از مباحث مدیریتی، به کشف مفاهیم مرتبط و مدل سازی نظری بپردازد و بعد از آن روابط بین متغیرها و تعمیم پذیری نتایج در محیط های واقعی، آزمون مدل را نیز بررسی نماید. همچنین این پژوهش به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع

تحقیقات توصیفی - پیمایشی است، زیرا در تلاش است با بررسی و توصیف رویدادهای در حال اجرا، نمونه ای از اعضاء یک جامعه آماری را مورد نظر خواهی و پرسشگری قرار دهد. رویکرد کلی به پژوهش حاضر، رویکرد آمیخته است که با استفاده از یکی از راهبردهای اجرای پژوهش کیفی یعنی روش گراند تئوری یا روش داده بنیاد انجام می گردد. در گام بعدی این پژوهش، پرسشنامه طراحی شده (محقق ساخت) بر روی نمونه ای منتخب یعنی مدیران و کارکنان میانی شرکت های چند ملیتی فعال در ایران اجرا می شود. قبل از توزیع پرسشنامه روایی صوری و محتوایی آن از سوی اساتید دانشگاه و متخصص در این حوزه مورد تایید قرار گرفت. لازم به ذکر است که نمونه منتخب از بین مدیران و کارکنانی انتخاب شدند که دارای سابقه فعالیت بالای 5 سال و همچنین تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. جامعه آماری کیفی پژوهش شامل 16 نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک می باشند. نمونه برداری به صورت نظری و با استفاده از روش های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و با در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد و سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه گیری ادامه یابد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل 280 نفر از مدیران و کارکنان شرکت های چند ملیتی فعال در ایران می باشند. که حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران برابر با 162 نفر می باشد که به روش تصادفی ساده انتخاب شده اند. در این پژوهش برای پاسخ به سوالات تحقیق در بخش کیفی از روش داده بنیاد و نرم افزار MAXQDA10 و در بخش کمی از معادلات ساختاری و نرم افزار SMART-PLS3 استفاده شده است.

جدول (1) مراحل مختلف پژوهش

مراحل پژوهش	توضیحات مراحل
مرحله 1: مرور ادبیات و پیشینه موضوع	استفاده از مطالعات اکتشافی کتابخانه ای، مطالعه کتب، مقاله ها و متن های سخنرانی ها و دست نوشته ها از منابع و ماخذ آکادمیک داخلی و خارجی و همچنین استفاده از اسناد بالا دستی
مرحله 2: مصاحبه با خبرگان (احصاء ابعاد و مولفه های نهایی)	اجرای مصاحبه های نیمه ساختار یافته و استفاده از متون حاصل از ادبیات با همکاری 16 نفر خبره حوزه مدیریت استراتژیک و چابکی استراتژیک
مرحله 3: ارائه مدل	در این مرحله براساس یافته های مراحل قبل اقدام به ارائه مدل پژوهش می گردد
مرحله 4: طراحی پرسشنامه کمی (محقق ساخت)	در این مرحله برای صحت سنجی و همچنین سنجش عوامل موثر بر چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران اقدام به طراحی پرسشنامه (محقق ساخت) شده است.

مرحله 5: بررسی روایی و پایایی	استفاده از نظرات 30 استاد دانشگاه و خبره در حوزه مورد پژوهش جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه
مرحله 6: ارزیابی و اعتبارسنجی مدل	تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه از طریق توزیع در جامعه نمونه
مرحله 7: توزیع نهایی پرسشنامه (محقق ساخت) در جامعه آماری	استفاده از پرسشنامه طراحی شده بر مبنای مدل مفهومی طراحی شده که در مراحل قبلی مورد تایید قرار گرفته، به منظور جمع آوری داده ها در آزمون میدانی
مرحله 8: ارزیابی مدل	ارزیابی مدل با روش معادلات ساختاری و سنجش میزان تاثیر نقش ها و ابعاد مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران

5. تجزیه و تحلیل یافته ها

در این پژوهش تلاش بر این بوده است که نکات کلیدی و مورد تاکید مشارکت کنندگان از مصاحبه ها استخراج گردد. این نکات 178 کد را تشکیل می داد که با اضافه شدن 21 کد استخراجی جدید از مطالعات و مقالات داخلی و خارجی (مبانی نظری و پیشینه های تحقیق) مرتبط با موضوع ارائه مدل

چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران به مجموع 199 کد رسید. اما تجزیه و تحلیل موشکافانه تر کدهای شناسایی و استخراج شده، نشان داد که بسیاری از آنها هر چند با اصطلاحات و تعابیر گوناگون بیان گردیده اند، اما دارای مفهوم یکسانی بودند. از این رو، در جدول (2) این کدها تجميع و به عنوان شاخص های نهایی در مرحله کدگذاری باز ارائه شده است.

جدول (2): نتایج کدگذاری محوری

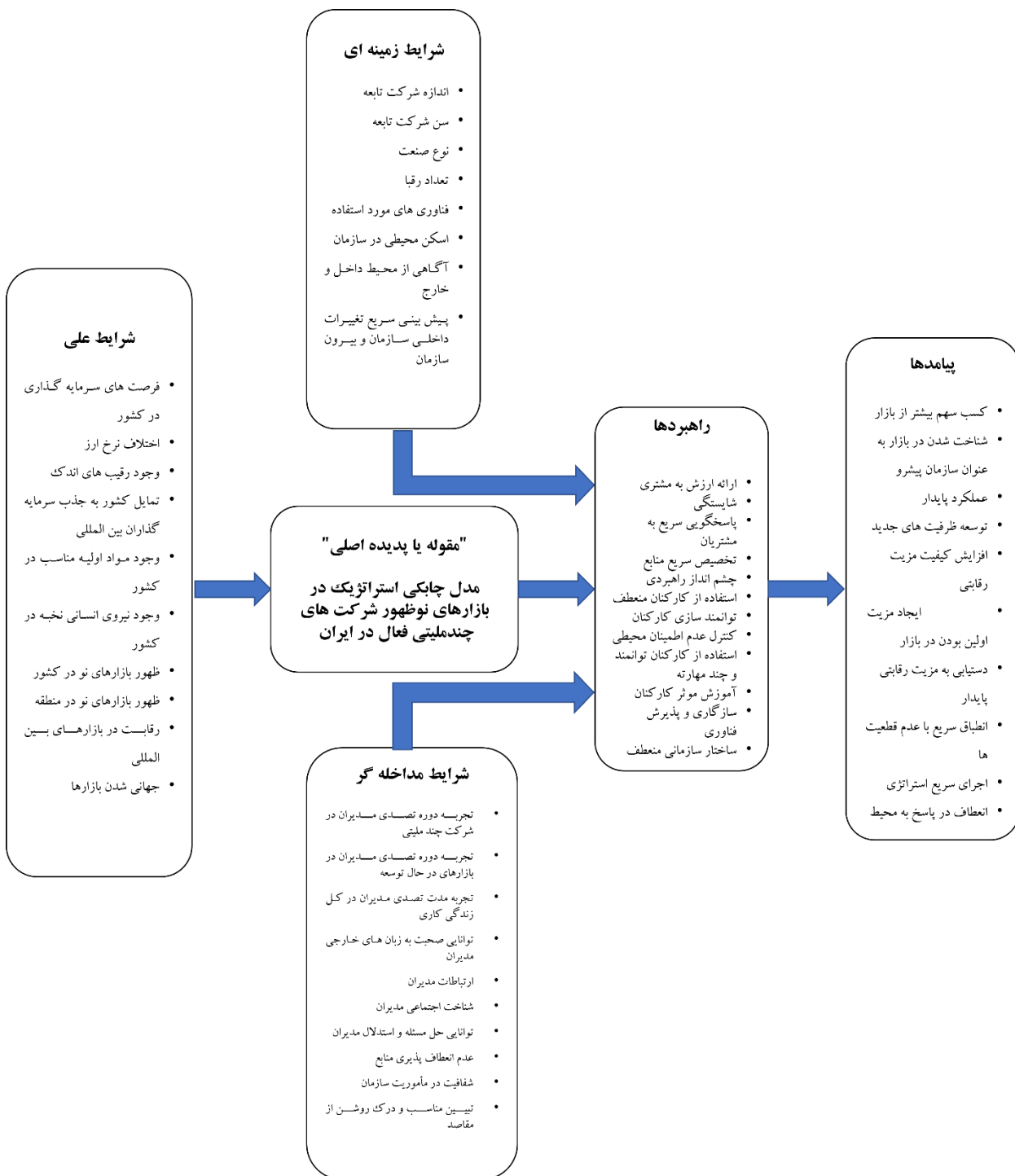
ردیف	ابعاد	مقوله های محوری	مقوله های فرعی
1	شرایط علی	فرصت های بازار کشور	فرصت های سرمایه گذاری در کشور
			اختلاف نرخ ارز
			وجود رقیب های اندک
			تمایل کشور به جذب سرمایه گذاران بین المللی
			وجود مواد اولیه مناسب در کشور
			وجود نیروی انسانی نخبه در کشور
			ظهور بازارهای نو در کشور
			ظهور بازارهای نو در منطقه

رقابت در بازارهای بین المللی	جهانی شدن و بازارهای بین المللی		
جهانی شدن بازارها			
اندازه شرکت تابعه	ویژگی های سازمان	شرایط زمینه ای	2
سن شرکت تابعه			
نوع صنعت			
تعداد رقبا			
فناوری های مورد استفاده			
اسکن محیطی در سازمان	قابلیت کنکاش محیطی		
آگاهی از محیط داخل و خارج			
پیش بینی سریع تغییرات داخلی سازمان و بیرون سازمان			
تجربه دوره تصدی مدیران در شرکت چند ملیتی	ویژگی های مدیریتی	شرایط مداخله گر	3
تجربه دوره تصدی مدیران در بازارهای در حال توسعه			
تجربه مدت تصدی مدیران در کل زندگی کاری			

توانایی صحبت به زبان های			
خارجی مدیران			
ارتباطات مدیران			
شناخت اجتماعی مدیران			
توانایی حل مسئله و استدلال	ویژگی های سازمانی		
مدیران			
عدم انعطاف پذیری منابع			
شفافیت در مأموریت سازمان			
تبیین مناسب و درک روشن از			
مقاصد			
ارائه ارزش به مشتری			
شایستگی			
پاسخگویی سریع به مشتریان	مشتری محور بودن	راهبردها	4
تخصیص سریع منابع	چابک سازی		
چشم انداز راهبردی			
استفاده از کارکنان منعطف			
توانمند سازی کارکنان			
کنترل عدم اطمینان محیطی			

استفاده از کارکنان توانمند و چند مهارته			
آموزش موثر کارکنان			
سازگاری و پذیرش فناوری			
ساختار سازمانی منعطف			
کسب سهم بیشتر از بازار	عملکرد مطلوب		5
شناخت شدن در بازار به عنوان سازمان پیشرو			
عملکرد پایدار			
توسعه ظرفیت های جدید			
افزایش کیفیت مزیت رقابتی	دستیابی به مزیت رقابتی	پیامدها	
ایجاد مزیت اولین بودن در بازار			
دستیابی به مزیت رقابتی پایدار			
انطباق سریع با عدم قطعیت ها	انطباق پذیری بالا		
اجرای سریع استراتژی			
انعطاف در پاسخ به محیط			

برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله‌ی اشتراوس و کورین پیشنهاد شده است. بر این اساس، 199 کد مستخرج نهایی در قالب 47 مفهوم دسته‌بندی شده است. که در مدل پایادایمی شکل 1 نمایش داده شده است.



شکل (۱) - مدل پارادایمی پژوهش (محقق ساخت)

6. یافته های پژوهش

6.1. توصیف نتایج جمعیت شناختی

با توجه به داده های جمع آوری شده از پرسشنامه های پژوهش، 107 نفر (66.05 درصد) مرد و 55 نفر (33.95 درصد) زن بودند. 113 نفر (69.75 درصد) از پاسخ دهندگان کمتر از 30 سال، 22 نفر (22 درصد) از پاسخ دهندگان 30 تا 35 سال، 10 نفر (6.17 درصد) 35 تا 40 سال، 9 نفر (5.56 درصد) 40 تا 45 سال و 8 نفر (4.94 درصد) بیشتر از 45 سال داشتند. 104 نفر (64.19 درصد) لیسانس، 40 نفر (24.69 درصد) فوق لیسانس و 18 نفر (11.11 درصد) دکترا داشتند. از نظر سابقه فعالیت 126 نفر (77.78 درصد) کمتر از 10 سال، 18 نفر (11.11 درصد) 10 تا 15 سال، 13 نفر (8.02 درصد) 15 تا 20 سال و 5 نفر (3.19 درصد) بیشتر از 20 سال می باشد.

6.2. پایایی و روایی

در این پژوهش به منظور سنجش پایایی و روایی متغیرهای پژوهش از آزمون های آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده^{۱۸} (AVE) استفاده شده است.

جدول (۳). پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR> 0.7)	AVE
فرصت های سرمایه گذاری در کشور	0.735	0.931	0.505
اختلاف نرخ ارز	0.824	0.799	0.740
وجود رقیب های اندک	0.838	0.748	0.757
تمایل کشور به جذب سرمایه گذاران بین المللی	0.879	0.793	0.648
وجود مواد اولیه مناسب در کشور	0.703	0.806	0.506
وجود نیروی انسانی نخبه در کشور	0.736	0.883	0.576
ظهور بازارهای نو در کشور	0.781	0.739	0.634
ظهور بازارهای نو در منطقه	0.823	0.849	0.744
رقابت در بازارهای بین المللی	0.548	0.722	0.529
جهانی شدن بازارها	0.762	0.743	0.666
اندازه شرکت تابعه	0.715	0.702	0.579
سن شرکت تابعه	0.799	0.798	0.654
نوع صنعت	0.814	0.895	0.546

0.732	0.903	0.882	تعداد رقبا
0.746	0.791	0.712	فناوری های مورد استفاده
0.789	0.776	0.815	اسکن محیطی در سازمان
0.778	0.796	0.829	آگاهی از محیط داخل و خارج
0.596	0.805	0.865	پیش بینی سریع تغییرات داخلی سازمان و بیرون سازمان
0.643	0.896	0.856	تجربه دوره تصدی مدیران در شرکت چند ملیتی
0.841	0.770	0.802	تجربه دوره تصدی مدیران در بازارهای در حال توسعه
0.748	0.857	0.733	تجربه مدت تصدی مدیران در کل زندگی کاری
0.655	0.764	0.906	توانایی صحبت به زبان های خارجی مدیران
0.747	0.847	0.826	ارتباطات مدیران
0.650	0.729	0.736	شناخت اجتماعی مدیران
0.732	0.734	0.842	توانایی حل مسئله و استدلال مدیران
0.716	0.891	0.728	عدم انعطاف پذیری منابع

0.721	0.898	0.874	شفافیت در مأموریت سازمان
0.716	0.886	0.728	تبیین مناسب و درک روشن از مقاصد
0.552	0.896	0.955	ارائه ارزش به مشتری
0.658	0.922	0.790	شایستگی
0.842	0.864	0.744	پاسخگویی سریع به مشتریان
0.740	0.876	0.837	تخصیص سریع منابع
0.619	0.954	0.891	چشم انداز راهبردی
0.842	0.906	0.839	استفاده از کارکنان منعطف
0.569	0.797	0.844	توانمند سازی کارکنان
0.765	0.907	0.826	کنترل عدم اطمینان محیطی
0.748	0.898	0.702	استفاده از کارکنان توانمند و چند مهارته
0.626	0.833	0.725	آموزش موثر کارکنان
0.824	0.923	0.875	سازگاری و پذیرش فناوری
0.801	0.849	0.742	ساختار سازمانی منعطف
0.657	0.933	0.893	کسب سهم بیشتر از بازار
0.739	0.894	0.824	شناخت شدن در بازار به عنوان سازمان پیشرو

0.745	0.848	0.865	عملکرد پایدار
0.875	0.897	0.831	توسعه ظرفیت های جدید
0.712	0.955	0.929	افزایش کیفیت مزیت رقابتی
0.881	0.881	0.795	ایجاد مزیت اولین بودن در بازار
0.790	0.918	0.867	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار
0.706	0.878	0.806	انطباق سریع با عدم قطعیت ها
0.734	0.891	0.896	اجرای سریع استراتژی
0.864	0.950	0.938	انعطاف در پاسخ به محیط
0.728	0.887	0.810	فرصت های بازار کشور
0.814	0.929	0.888	جهانی شدن و بازارهای بین المللی
0.656	0.844	0.730	ویژگی های سازمان
0.800	0.923	0.876	قابلیت کنکاش محیطی
0.760	0.904	0.842	ویژگی های مدیریتی
0.781	0.914	0.857	ویژگی های سازمانی
0.745	0.705	0.795	مشتری محور بودن
0.569	0.844	0.730	چابک سازی
0.765	0.923	0.876	عملکرد مطلوب

0.748	0.904	0.842	دستیابی به مزیت رقابتی
0.626	0.914	0.857	انطباق پذیری بالا
0.824	0.705	0.795	شرایط علی
0.801	0.897	0.825	شرایط زمینه ای
0.657	0.867	0.815	شرایط مداخله گر
0.739	0.868	0.809	راهبردها
0.745	0.814	0.799	پیامدها
0.875	0.914	0.866	چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور

به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. این معیار، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل نیز بیشتر است (داوری و رضازاده، 1393). این شاخص در متغیرهای مکنون با مدل انعکاسی کاربرد داشته و در مدل‌های ترکیبی فاقد کاربرد است (آذر و همکاران، 1391). فورنل و لارکر (1981) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار بحرانی این معیار عدد 0/5 است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای 0/5 روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول زیر است.

در برازش مدل، بعد از پایایی و روایی مدل، بارهای عاملی تمام گویه ها مورد بررسی قرار گرفته است. همانطور که در جدول 4 مشاهده می شود. تمامی گویه ها بار عاملی مناسب دارند. مولفه ها و ابعاد مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران و میزان تاثیر آن ها در جدول زیر آمده مشخص شده است.

جدول (۴). نتایج بارهای عاملی و مقادیر تی^{۲۰}

ردیف	ابعاد	بارعام لی	مقادیر تی	مقوله های محوری	بارعام لی	مقادیر تی	مقوله های فرعی	بارعام لی	مقادیر تی
1	شرایط علی	0.79 0	3.9 22	فرصت های بازار کشور	0.7 20	3.4 73	فرصت های سرمایه گذاری در کشور	0.7 66	3.35 3
							اختلاف نرخ ارز		
							وجود رقیب های اندک		
								0.6 13	2.42 6
								0.7 23	4.50 7

4.05 9	0.4 98	تمایل کشور به جذب سرمایه گذاران بین المللی							
03.4 .67	0.5 11	وجود مواد اولیه مناسب در کشور							
4.63 1	0.4 09	وجود نیروی انسانی نخبه در کشور							
2.09 6	0.7 19	ظهور بازارهای نو در کشور							
5.03 7	0.5 70	ظهور بازارهای نو در منطقه	5.6 01	0.9 53	جهان ی شدن				

6.28 0	0.6 88	رقابت در بازارهای بین المللی			و بازاره ای				
3.34 4	0.5 05	جهانی شدن بازارها			بین الملل ی				
1.98 4	0.5 65	اندازه شرکت تابعه	8.7 49	0.8 04	وی ژگی های سازما ن	4.8 76	0.83 7	شرایط زمینه ای	2
2.39 9	0.5 68	سن شرکت تابعه							
4.53 8	0.6 62	نوع صنعت							
2.02 4	0.4 30	تعداد رقبا							
2.13 7	0.5 24	فناوری های مورد استفاده							

2.46 6	0.6 07	اسکن محیطی در سازمان	2.9 76	0.6 56	قابلی ت کنک اش محیط ی				
1.91 3	0.6 77	آگاهی از محیط داخل و خارج							
2.63 1	0.6 17	پیش بینی سریع تغییرات داخلی سازمان و بیرون سازمان							
3.00 1	0.7 63	تجربه دوره تصدی مدیران در شرکت چند ملیتی	3.6 11	0.7 02	وی ژگی های مدی ریتی	5.8 86	0.72 8	شرایط مداخله گر	3

5.77 3	0.4 59	تجربه دوره تصدی مدیران در بازارهای در حال توسعه							
2.41 9	0.6 90	تجربه مدت تصدی مدیران در کل زندگی کاری							
2.45 1	0.4 91	توانایی صحبت به زبان های خارجی مدیران							
4.29 3	0.6 64	ارتباطات مدیران							

4.05 9	0.7 82	شناخت اجتماعی مدیران							
2.00 9	0.9 89	توانایی حل مسئله و استدلال مدیران							
3.14 8	0.7 67	عدم انعطاف پذیری منابع	3.5 17	0.6 90	وی ژگی های سازما نی				
5.30 0	0.6 43	شفافیت در مأموریت سازمان							
4.93 1	0.73 5	تبیین مناسب و درک روشن از مقاصد							
2.79 9	0.82 4	ارائه ارزش به مشتری	9.8 50	0.81 3	مشت ری	2.8 98	0.84 3		4

5.74 8	0.83 8	شایستگی			محور بودن			راهبرده ۱	
6.79 3	0.87 9	پاسخگویی سریع به مشتریان							
3.80 6	0.70 3	تخصیص سریع منابع	4.8 64	0.74 4	چاب ک سازی				
2.88 3	0.73 6	چشم انداز راهبردی							
2.73 9	0.78 1	استفاده از کارکنان منعطف							
2.84 9	0.82 3	توانمند سازی کارکنان							
2.72 2	0.54 8	کنترل عدم اطمینان محیطی							

3.74 3	0.76 2	استفاده از کارکنان توانمند و چند مهارته							
4.70 2	0.71 5	آموزش موثر کارکنان							
3.79 8	0.79 9	سازگاری و پذیرش فناوری							
11.8 95	0.81 4	ساختار سازمانی منعطف							
8.90 3	0.88 2	کسب سهم بیشتر از بازار	3.9 22	0.79 0	عمل کرد مطلوب ب	2.8 46	0.91 8	پیامدها	5
3.79 1	0.71 2	شناخت شدن در بازار به							

		عنوان سازمان پیشرو							
2.77 6	0.81 5	عملکرد پایدار							
4.79 6	0.82 9	توسعه ظرفیت های جدید							
2.80 5	0.86 5	افزایش کیفیت مزیت رقابتی	4.7 29	0.73 6	دستی ابی به مزیت رقاب تی				
4.89 6	0.85 6	ایجاد مزیت اولین بودن در بازار							
5.77 0	0.80 2	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار							

6.85 7	0.73 3	انطباق سریع با عدم قطعیت ها	3.7 34	0.84 2	انطب اق پذی ری بالا				
3.76 4	0.90 6	اجرای سریع استراتژی							
3.84 7	0.82 6	انعطاف در پاسخ به محیط							
							0.9 08	چابکی استرات ژیک در بازارها ی نوظهور	6

همانطور که در جدول 2 مشاهده می شود ضرایب مسیر و اعداد معناداری آورده شده است. همچنین

در ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین (R^2) متغیرها نیز بررسی شد. برای براز مدل کلی از شاخص

GOF استفاده شد. برای بدست آورد این معیار از فرمول زیر استفاده می شود:

$$GoF = \sqrt{(Communalities \times R^2)}$$

جدول (۵). نتایج برازش مدل کلی

GOF	R ²	Communality
0.574	0.776	0.424

سه مقدار 0/01، 0/25 و 0/36 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی

شده است. مقدار GOF برای مدل مولفه ها و ابعاد مدل چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران این پژوهش برابر با 0.574 محاسبه شده که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد و مدل کلی تایید می شود. با توجه به اینکه آماره T در مدل مفهومی پژوهش برای تمامی متغیرها از 1.96 بزرگتر است با سطح اطمینان 95 درصد می توان بیان نمود که نقش ها و ابعاد شناسایی شده بر چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور شرکت های چندملیتی فعال در ایران تاثیر مثبت و معنادار دارند و با توجه به ضرایب مسیر مثبت در مدل مفهومی می توان گفت این رابطه ها مستقیم است.

7. بحث و نتیجه گیری:

در این مطالعه، مطابق با پارادایم داده بنیاد اشتراوس و کوربین، ابعاد شش گانه ای به عنوان عناصر چابکی استراتژیک در سازمان ها دسته بندی شده است که معرف عناصری از این دست است: شرایط علی و شرایط زمینه ای مؤثر بر شکل گیری و تقویت چابکی استراتژیک در سازمان ها، بررسی دقیق ابعاد مقوله اصلی یعنی چابکی استراتژیک، شرایط مداخله گر در حداکثر کارایی چابکی استراتژیک در سازمان ها، راهبردهای پیاده سازی چابکی استراتژیک در سازمان و در نهایت پیامدهای رسوخ چابکی استراتژیک در

بدنه سازمان. شرایط علی در بر دارنده مجموعه عواملی است که باعث ایجاد شرایط الزام برای وجود چابکی استراتژیک می شود که یافته های این پژوهش با یافته های چو²¹ و همکاران (2022)، احمد²² و همکاران (2021)، سونداراراجان²³ و همکاران (2021)، مورتین و همکاران (2018)، گل محمدی و همکاران (1401) و گلیچین و همکاران (1400) سازگاری دارد. سازمان ها پس از پایش و در مسیر واکنش مناسب به شرایط علی چابکی استراتژیک، با دقت نظر و اقدامات لازمی که برای بهبود شرایط زمینه ای خود انجام می دهند، قادر خواهند بود تا در قبل، حین و بعد از اجرای راهبرد های چابکی استراتژیک با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند. که نتایج این پژوهش با یافته های آدوماکو²⁴ و همکاران (2022)، زاهور²⁵ و همکاران (2022)، لین چان (2021) و غمخواری (1400) سازگاری دارد. جهت برقراری چابکی استراتژیک، سازمان ها می توانند آن را از مؤلفه های مداخله گر استفاده نمایند که ضمن آن به طور عملی امکان ایجاد، توسعه و اندازه گیری چابکی استراتژیک را در حوزه های مرتبط مورد تأکید قرار گرفته شده است. نتایج یافته های پژوهش با نتایج یافته های فراسیس²⁶ و همکاران (2022)، احمد و همکاران (2020) سازگاری دارد. راهبرد های به کارگیری چابکی استراتژیک در سازمان به عنوان مجموعه عواملی مطرح هستند که حلقه واصل میان تبیین اقتضائات و شرایط دخیل در شکل گیری و توسعه چابکی استراتژیک و کیفیت پیاده سازی آن در سطوح مختلف

²¹ Cho

²² Ahammad

²³ Soundararajan

²⁴ Adomako

²⁵ Zahoor

²⁶ Ferraris

و بخش های متعدد سازمان است. یافته های این پژوهش با یافته های دمیر^{۲۷} و همکاران (2021) سازگاری و هم خوانی دارد. در صورتی که سازمان ها بتوانند اقتضائات چابکی استراتژیک را شناسایی و جاری نموده و راهبردهای متناسب را بکار گیرند، می توانند در شرایط تلاطمات و عدم اطمینان های گسترده شاهد کسب مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با رقبا و دستیابی به عملکرد مالی مطلوب باشند که این امر با نتایج پژوهش شمس^{۲۸} و دیگران (2021)، سوندارارajan^{۲۹} و همکاران (2021) و احمد^{۳۰} و همکاران (2021) همخوانی دارد.

منابع

1. توده رنجبر، سعید و کردی، مراد، 1400، تاثیر سرمایه اجتماعی، چابکی استراتژیک و گرایش به کارآفرینی بر نوسازی استراتژیک با توجه به نقش تعدیل گری ظرفیت جذب (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری
2. جوکار، علی اکبر و امامی جاوید، سید احمد، 1401، نقش واسطه ای قابلیت نوآوری در رابطه بین چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی کسب و کارها؛ مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو، دهمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران

²⁷ Demir

²⁸ Shams

²⁹ Soundararajan

³⁰ Ahammad

3. خیرخواه ف.، وارث س.، & موسی خانی م. (1400). تأثیر توسعه محصولات جدید

بر عملکرد پایدار از طریق نقش چابکی استراتژیک و ظرفیت جذب (مطالعه موردی:

شرکت آماده لذید). فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و

حسابداری، 5(65)، 85-99

4. زنگی آبادی زاده، محسن، 1399، بررسی تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک و انعطاف

پذیری در تولید بر عملکرد شرکت با تبیین نقش چابکی زنجیره تأمین، ششمین همایش ملی

پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران

5. عیسی زاده، حمزه، باقری راغب، قدرت الله، کردنائیج، اسدالله، کریمی، آصف، سلطانی،

مرتضی. (1400). طراحی مدل پیش آیندها و پس آیندهای چابکی استراتژیک در

کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، 13(67)، 202-

doi: 10.22089/smrj.2020.8298.2844224

6. غمخواری، سیده معصومه. (1400). ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در

صنایع دانش بنیان. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، 9(شماره 2 (پیاپی 34))،

doi: 10.30473/ipom.2020.52908.4092 137-152

7. فریسی، محسن، 1399، بررسی رابطه بین انعطاف پذیری استراتژیک، تولیدی و چابکی

زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت های عمرانی فعال در مناطق نفت خیز جنوب، چهارمین

کنفرانس بین المللی عمران و معماری در مدیریت شهری قرن ۲۱، تهران

8. گرمابدری، هادی و احمدی، عباداله و ویسه، سیدمهدی، 1400، بررسی تاثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد فروش در شرکت دیجی کالا، هشتمین کنفرانس بین المللی ترندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها
9. گل محمدی، عماد، محمدی، اسفند یار، & طولابی، زینب. (1401). پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت های پویا در بانک های فعال استان ایلام. سیاست نامه علم و فناوری، 12(1)، 23-42.
10. گلچین، سجاد، قنادان زاده، محمد حسین، بنی اسد، رضا. (1400). ارائه چارچوب مفهومی چابکی استراتژیک بر اساس تحلیل داده بنیاد با استفاده از روش فراترکیب. پژوهش های مدیریت راهبردی، 27(83)، 155-180.
11. محرم زاده، مهرداد، نوری، محمد سیوان. (1399). تأثیر تفکر استراتژیک بر بهره وری کارمندان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور با نقش میانجی چابکی سازمانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، 7(2)، 225-244. doi: 10.22044/shm.2020.8434.1994
12. محمد کریمی، پرستو، سیدنقوی، میرعلی، & صلواتی، عادل. (1400). اعتباریابی مدل مفهومی چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، 2(3)، 1-12. doi: 10.52547/JABM.2.3.114
13. نورالدینی، سیدباقر، 1400، تیم کارآفرینی و چابکی استراتژیک: ارائه یک چارچوب مفهومی، نهمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران

14. ویشلقی، مهدیه، زارعی، عظیم، & فیض، داوود. (1400). طراحی الگوی چابکی

استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه:

صنایع خودروسازی). بهبود مدیریت، 15(2)، 127-153. doi: .

10.22034/jmi.2021.238717.2292

15. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. In *International Business Review* (p. 102032). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102032>
16. Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. In *Journal of World Business* (Vol. 56, Issue 4, p. 101218). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101218>
17. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E (2020), Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*; 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
18. Cho, H.E., Jeong, I., Kim, E. and Cho, J. (2022), "Achieving superior performance in international markets: the roles of organizational agility and absorptive capacity", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425>
19. Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022).

Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. In *Journal of World Business* (Vol. 57, Issue 2, p. 101272). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101272>

20. Gomes, E., Sousa, C.M.P. and Vendrell-Herrero, F. (2020), "International marketing agility: conceptualization and research agenda", *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 2, pp. 261-272. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171>
21. Li, R., Liu, Y. and Bustinza, O.F. (2019), "FDI, service intensity, and international marketing agility: The case of export quality of Chinese enterprises", *International Marketing Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 213-238. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>
22. Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R (2021), Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*; 46(8): 1726–1739. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>
23. Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M (2018), Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*, 61(1), 94–113. <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>
24. Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M. and Gutu, M. (2019), "Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies", *International Marketing Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 190-212. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0261>

25. Robert Demir;Giovanna Campopiano;Christian Kruckenhauser;Florian Bauer; (2021). Strategic agility, internationalisation speed and international success — The role of coordination mechanisms and growth modes . *Journal of International Management*, (), – doi:10.1016/j.intman.2021.100838
26. Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. In *Journal of International Management* (Vol. 27, Issue 1, p. 100737). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
27. Soundararajan, V., Sahasranamam, S., Khan, Z., & Jain, T. (2021). Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective. In *Journal of World Business* (Vol. 56, Issue 2, p. 101149). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101149>
28. Yildiz, T. and Aykanat, Z. (2021), "The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 17 No. 4, pp. 765-786. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070>
29. Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. In

Industrial Marketing Management (Vol. 105, pp. 502–514).
Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>