



Root cause analysis modeling of barriers to strategic flexibility in businesses

Mohsen Azami, Associate Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Kamran Nazari*, Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 11 November 2024

Revised: 31 December 2024

Accepted: 16 February 2025

Keywords

Strategic flexibility,
Manufacturing companies,
Environmental changes,
Business

Corresponding Author Email:

kamrannazari@pnu.ac.ir

ABSTRACT

This research aimed to develop a root cause analysis model for identifying the obstacles to strategic flexibility in manufacturing companies in Kermanshah. The research is developmental and falls within the category of qualitative research. It utilizes the root cause analysis method. The statistical population includes experts, university professors and managers of manufacturing companies in Kermanshah. Snowball sampling, was employed to select 18 participants until saturation was reached. Semi-structured individual interviews conducted to collect data. Findings The research findings, obtained through qualitative content analysis and open coding, identified 33 indicators as obstacles to strategic flexibility in manufacturing companies in Kermanshah. These include a focus on the past, the impact of workflow, intense competition, changes in policies and regulations, external pressures, conflicting goals, internal tensions and conflicts, inefficient processes and methods, inadequate innovation, information management and data analysis issues, technology problems, experience and workforce, resistance to change, weaknesses in leadership and decision-making, resource conflicts and limitations, financial problems, and a rigid organizational structure and culture. The results indicate that the primary barriers to strategic flexibility in manufacturing companies in Kermanshah are a complex organizational structure, a culture resistant to change, a shortage of human and financial resources, technological problems, and a lack of adequate understanding of changes in the business environment. To address these obstacles, changes in organizational structure and culture, investment in human resources and technology, and employee training are necessary. Additionally, employee training and awareness-raising regarding environmental changes are of paramount importance.

How to cite this article:

Azami, M., & Nazari, K. (2025). Modeling root cause analysis of strategic flexibility barriers in businesses. *Strategic Management Studies*, 62(16), 241-259. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.487726.2087>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

This study aims to identify and propose a model for Root Cause Analysis of the barriers to strategic flexibility in manufacturing companies in Kermanshah. The research seeks to delve deeply into the factors that hinder these companies' ability to adapt swiftly to environmental changes and market demands. To achieve this, qualitative research methods were employed, gathering empirical data to pinpoint the primary obstacles to strategic flexibility. Through a thorough analysis of this data and the application of diverse analytical techniques, a comprehensive model was developed to trace and comprehend these barriers at their core. This model offers managers and decision-makers in Kermanshah's manufacturing sector a structured approach to recognizing fundamental causes, enabling them to craft strategies that enhance organizational adaptability.

Methodology

This research, developmental in its aim, falls within the qualitative research category and utilizes Root Cause Analysis to identify barriers to strategic flexibility. The study's target population comprises academic experts holding doctoral degrees in management and managers of manufacturing firms in the city of Kermanshah. A purposeful, non-probabilistic sampling method, specifically the snowball technique, was employed, wherein selected individuals referred other experts to the researcher. This process continued until the interviews reached data saturation, ultimately involving 18 participants in semi-structured individual interviews. The data obtained from these interviews were analyzed using RCA, aiming to identify and examine the fundamental causes and barriers impeding strategic flexibility.

Results and Discussion

The research findings reveal that through content analysis and open coding, 33 indicators have been identified as primary barriers to strategic flexibility in the manufacturing companies of Kermanshah. These barriers encompass factors such as an excessive focus on the past, the effects of workflow inertia, intense market competition, frequent policy and regulatory changes, external pressures, conflicting and overlapping objectives, internal tensions and challenges, inefficiencies in processes and procedures, inadequate innovation, weaknesses in information management and data analysis, technological issues, lack of experience and skilled workforce, resistance to change, deficiencies in leadership and decision-making, resource limitations, financial constraints, and a rigid organizational structure and culture. The results indicate that the core obstacles to strategic flexibility in these companies include a complex organizational structure, a culture resistant to change, shortages in human and financial resources, technological limitations, and insufficient awareness of changes in the business environment. To address these barriers, structural and cultural reforms within the organization, investment in human resources and technology, and employee training are recommended. Additionally, enhancing employee awareness of environmental changes and developing adaptability skills are highlighted as key strategies for improving the companies' strategic flexibility.

Conclusion

This study, by identifying 33 distinct indicators as barriers to strategic flexibility in the manufacturing companies of Kermanshah, presents an analytical framework grounded in Root Cause Analysis. The purpose of this framework is to assist companies in recognizing and deeply analyzing the fundamental factors that impede their strategic flexibility when confronting environmental and competitive changes. Key identified indicators include an excessive focus on the past, workflow inertia, intense market competition, frequent policy and regulatory changes, external pressures, conflicting objectives, process inefficiencies, inadequate innovation, weaknesses in information management, technological challenges, and resistance to change. A valuable practical recommendation is the development of a comprehensive and conceptual model for assessing and measuring strategic flexibility in



manufacturing companies. This model, utilizing the indicators identified in this study along with other relevant metrics, can aid managers in evaluating the organization's flexibility status and pinpointing areas of strength and weakness. Additionally, this model can serve as an ongoing measurement tool for monitoring strategic flexibility in companies, ensuring continuous improvement in adapting to changing conditions.

Keywords: Strategic flexibility, Manufacturing companies, Environmental changes, Business



مدل سازی تحلیل علل ریشه ای موانع انعطاف پذیری استراتژیک در کسب و کارها

محسن اعظمی، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
کامران نظری*، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

واژه‌های کلیدی

انعطاف‌پذیری استراتژیک،
تغییرات محیطی،
تحلیل علل ریشه‌ای،
کسب و کار

ایمیل نویسنده مسئول

kamranazari@pnu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش، ارائه الگوی تحلیل علل ریشه‌ای موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی شهر کرمانشاه است. پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و در زمره پژوهش‌های کیفی و استفاده از روش تحلیل علل ریشه‌ای می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید دانشگاهی مشاورین شرکت و مدیران شرکت‌های تولیدی شهر کرمانشاه است. روش نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی به روش گلوله برفی، است. حجم نمونه تعداد ۱۸ نفر با اشباع نظری، در مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته، مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش با روش تحلیل محتوا کیفی و کدگذاری باز، ۳۳ شاخص موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک شناسایی شده‌اند و شامل تمرکز بر گذشته، تأثیر گردش کاری، رقابت شدید، تغییرات سیاست‌ها و مقررات، فشارهای خارجی، تضاد اهداف، تنش‌ها و تداخل‌های داخلی، فرآیندها و روش‌های ناکارآمد، نوآوری نامناسب، مدیریت اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشکلات فناوری، تجربه و نیروی کار، مقاومت به تغییر، ضعف در رهبری و تصمیم‌گیری، تداخل و محدودیت منابع، مشکلات مالی و ساختار و فرهنگ سازمانی غیرمنعطف هستند. مطابق نتایج پژوهش موانع اصلی انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی شامل ساختار سازمانی پیچیده، فرهنگ مقاوم به تغییر، کمبود منابع انسانی و مالی، مشکلات فناوری، و عدم شناخت مناسب از تغییرات محیط کسب و کار هستند. رفع این موانع نیازمند تغییر در ساختار و فرهنگ سازمانی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و فناوری، و آموزش کارکنان است. همچنین، آموزش کارکنان و آگاهی‌بخشی در مورد تغییرات محیطی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش با شناسایی ۳۳ مانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی و ارائه چارچوب تحلیلی مبتنی بر تحلیل علل ریشه‌ای، گامی مهم در جهت توسعه نظریه در این حوزه می‌باشد.

استناد به این مقاله: اعظمی، محسن؛ نظری، کامران (۱۴۰۴). مدل سازی تحلیل علل ریشه‌ای موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در کسب و کارها. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۲(۱۶)، ۲۴۱-۲۵۹.

۱. مقدمه

انعطاف‌پذیری توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌ها به حساب می‌آید. سازمان‌ها نقش محوری را در پویایی سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی و بوم‌شناختی دارند. تحولات سریع و پویایی بازارهای رقابتی، دستیابی به انعطاف‌پذیری را برای سازمان‌ها بیش از گذشته ضروری کرده است. انعطاف‌پذیری پدیده‌ای خودجوش و غیر ارادی نیست، بلکه سازمان‌ها باید عوامل اثرگذار بر انعطاف-پذیری را شناسایی و آن‌ها را ایجاد کنند [۲۴]. امروزه تغییرات سریع هستند و انطباق ثمربخش، بخش مهمی از موفقیت در عصر حاضر است. با توجه به شرایط رقابتی حاکم بر کسب‌وکارها، شرکت‌ها برای ادامه حیات و دستیابی به جایگاه بهتر در مقایسه با سایر سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد خود تلاش می‌کنند. شرکت‌ها برای پذیرش شرایط پیش‌بینی نشده و تغییر سریع محیط باید به طور استراتژیکی منعطف شوند و به دنبال بهینه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار خود جهت بهبود عملکرد باشند. در عصر حاضر، شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند. انعطاف‌پذیری به عنوان قابلیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود و موجبات پذیرش شرایط پیش‌بینی نشده و تغییرات سریع محیط را فراهم می‌کند [۱۴].

انعطاف‌پذیری سازمانی، ویژگی اساسی برای بقا و رشد سازمان‌ها در جهانی پویا و تغییرپذیر می‌باشد. انعطاف‌پذیری سازمانی بطور نظری به عنوان مفهوم چند بعدی شناخته می‌شود. این ابعاد شامل انعطاف‌پذیری ساختاری، انعطاف‌پذیری فرایندی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی هستند. انعطاف‌پذیری ساختاری به توانایی سازمان برای تغییر و تنظیم ساختار خود برای سازگاری با تغییرات خارجی اشاره دارد. انعطاف-پذیری فرایندی به توانایی سازمان برای تغییر و بهینه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار جهت افزایش کارایی و اثربخشی اشاره دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی به توانایی سازمان برای تطبیق و تغییر سیستم‌ها و سیاست‌های منابع انسانی جهت پاسخگویی به نیازها و تغییرات بازار کار اشاره دارد [۷].

عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری سازمان‌ها شامل فرهنگ سازمانی، رهبری قوی، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، فرآیندهای مدیریتی مؤثر، ارتباطات و هماهنگی داخلی، نوآوری و تکنولوژی می‌باشد. سازمان‌هایی که به انعطاف‌پذیری توجه کنند قادر خواهند بود با موفقیت به تغییرات محیطی و نیازهای بازار پاسخ دهند و منافع رقبا را به خطر نیندازند. برای دستیابی به انعطاف‌پذیری سازمانی، لازم است که رهبران و مدیران توانمندی بسزایی در تصمیم‌گیری و اجرا داشته باشند، کارکنان با توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را جذب و حفظ کنند، فرهنگ سازمانی منعطف و پذیرا را ترویج دهند و محیط کار را برای ایجاد نوآوری و همکاری فعال تشویق کنند [۶].

با توجه به تغییرات مستمر در بازارها، فناوری‌ها، نیازهای مشتریان و محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها نیاز دارند تا انعطاف‌پذیری در ساختار، فرآیندها و منابع خود را حفظ کنند. این به آن معناست که سازمان‌ها باید قادر باشند تا به سرعت واکنش نشان دهند، تغییرات را درک کنند و به آنها پاسخ دهند. مزایای انعطاف‌پذیری سازمانی به شرح زیر است:

۱. تطبیق با تغییرات بازار: انعطاف‌پذیری سازمانی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا سریعاً به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان واکنش نشان دهند و بهبودهای لازم را اعمال کنند.

۲. افزایش کارایی: با داشتن ساختار و فرآیندهای انعطاف‌پذیر، سازمان‌ها قادر به بهبود کارایی و اثربخشی خود هستند و بهبودهای لازم را در سیستم‌ها و فرآیندها اعمال می‌کنند.

۳. جذب و حفظ کارکنان با استعداد: سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری سازمانی دارند، جذب و حفظ کارکنان با استعداد را تسهیل می‌کنند. کارکنان با توجه به امکان انجام کارهای جدید و چالش‌برانگیز، می‌توانند به سازمان پیوسته و در آن بهبودهای مستمر را تجربه کنند.

۴. ایجاد نوآوری: انعطاف‌پذیری سازمانی امکان ایجاد فضایی را برای نوآوری و خلاقیت فراهم می‌کند. با مشارکت کارکنان و تشویق آنها به ارائه ایده‌های جدید، سازمان‌ها می‌توانند در مقابل چالش‌ها و رقبا رقابت کنند.

۵. افزایش قدرت رقابتی: سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری سازمانی دارند، قادر به حفظ و افزایش قدرت رقابتی خود در بازار هستند. آنها می‌توانند به سرعت واکنش نشان دهند و به تغییرات بازار و محیط کسب‌وکار سازگار شوند [۳۳].

جدید. با انعطاف‌پذیری با این کلمات نیز یاد می‌شود: قابل ارتجاع، دارای خاصیت ارتجاعی، فنری شکل و نرم، ابزارهای ماشینی قابل برنامه‌ریزی به وسیله سیستم خودکار کنترل مواد با یکدیگر.

انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان "قابلیت‌های مدیریتی شرکت بر اساس شناسایی، ایجاد و نگهداری گزینه‌های مختلف استراتژیک در زمان پاسخگویی به تغییرات محیطی و عدم قطعیت" تعریف کرد [۱۸]. این تعریف جامع، هم بعد داخلی و هم بعد خارجی انعطاف‌پذیری استراتژیک را در بر می‌گیرد. از بعد داخلی، انعطاف‌پذیری به توانایی سازمان در ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و تصمیمات مناسب در پاسخ به تغییرات در منابع، فرآیندها و فعالیت‌ها اشاره دارد. از بعد خارجی، انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی شرکت در مواجهه با تغییرات سریع و متغیر در محیط اقتصادی، رقابتی، تکنولوژیکی و اجتماعی می‌پردازد. در نتیجه، سازمان‌هایی که قادر به انطباق با شرایط متغیر هستند، می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ و حتی گسترش دهند.

سطوح انعطاف‌پذیری در تولید به سه دسته تقسیم می‌شوند. (۱) انعطاف‌پذیری پایدار شامل سه مولفه است: انعطاف‌پذیری ماشینی که به توانایی ماشین برای پردازش عملیات مختلف در کمترین زمان اشاره دارد، انعطاف‌پذیری مدیریت مواد که به جابه‌جایی آسان مواد در سیستم اشاره می‌کند و انعطاف‌پذیری عملیات که به توانایی تغییر توالی عملیات به آسانی و با کمترین هزینه اشاره می‌کند.

(۲) در سطح دوم، انعطاف‌پذیری سیستم مشتمل بر چهار عنصر است: انعطاف‌پذیری حجم تولید که به تغییر کم هزینه در حجم تولید به منظور افزایش سود اشاره می‌کند، انعطاف‌پذیری توسعه که به ساخت سیستمی اشاره دارد که به آسانی قابلیت توسعه را داشته باشد، انعطاف‌پذیری مسیریابی که به سادگی مسیر جریان مواد و قطعات در فرایند تولید اشاره می‌کند، و انعطاف‌پذیری فرایند که به تنوع محصولات تولیدی بدون نیاز به آماده‌سازی مجدد خط تولید اشاره می‌کند.

(۳) در سطح سوم، انعطاف‌پذیری ادغامی نامیده می‌شود و شامل سه عنصر است: انعطاف‌پذیری برنامه که به عملکرد مناسب سیستم در طول یک دوره زمانی طولانی بدون نیاز به تصمیمات خارج از برنامه اشاره می‌کند، انعطاف‌پذیری محصول که به حجم و تنوع محصولات تولیدی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین اشاره می‌کند، و انعطاف‌پذیری بازار که به توانایی سازگاری سیستم با شرایط ناپایدار بازار اشاره می‌کند [۹].

انواع انعطاف‌پذیری. تونی و تونچیا (۲۰۰۵) در تحلیل و ارزیابی مفاهیم و نظریات مرتبط به انعطاف‌پذیری چارچوبی، انعطاف‌پذیری را به دو گروه کلی تقسیم می‌کنند: انعطاف‌پذیری عملیاتی (تولید) و انعطاف‌پذیری راهبردی (استراتژیک) [۹].

انعطاف‌پذیری عملیاتی، انعطاف‌پذیری تولید سازمان‌ها را آماده می‌سازد تا بتوانند سطوح تولید را به سرعت تغییر دهند، محصولات جدید را با سرعت توسعه دهند و با سرعت بیشتری به تهدیدات رقابتی پاسخ دهند. مفهوم انعطاف‌پذیری تولید به عنوان توانایی تولید برای واکنش به تغییرات محیطی و قابلیت واکنش به بازار متغیر در حداقل زمان و هزینه مطرح شده است. [۲۸]. انعطاف‌پذیری تولید سازمان‌ها را آماده می‌سازد تا بتوانند سطوح تولید را به سرعت تغییر دهند، محصولات جدید را با سرعت توسعه دهند و با سرعت بیشتری به تهدیدات رقابتی پاسخ دهند [۲۳]. مفهوم انعطاف‌پذیری تولید به عنوان توانایی تولید برای واکنش به تغییرات محیطی و قابلیت واکنش به بازار متغیر در حداقل زمان و هزینه مطرح شده است [۲۸].

انعطاف‌پذیری استراتژیک، در حوزه انعطاف‌پذیری استراتژیک، رویه‌هایی وجود دارند که برای دستیابی به اهداف سازمان یا سازگاری با تغییرات محیطی مهم هستند. این رویه‌ها به ندرت اتخاذ می‌شوند و معمولاً در مواردی که تغییرات قابل توجه و اثرگذار رخ می‌دهد، مورد استفاده قرار می‌گیرند، نظیر تغییرات فناوری، پیدایش سبب جدیدی از محصولات و خدمات در بازار یا تغییر قوانین و مقررات کسب‌وکار.

منظور داشتن انعطاف‌پذیری در حوزه استراتژیک، رویه‌هایی وجود دارند که می‌توان از آن‌ها بهره برد. اولین رویه، تغییر مدل کسب‌وکار است که در صورت قدیمی شدن مدل فعلی سازمان و ناتوانی آن در سازگاری با تغییرات محیطی، استفاده می‌شود. شامل تغییر در رویکرد استراتژیک، افزایش نوآوری، ایجاد تفاوت رقابتی و تغییر در ساختار سازمانی است. رویه دوم، ایجاد شبکه‌های همکاری است که در مواجهه با تغییرات محیطی بزرگ، سازمان‌ها می‌توانند از آن استفاده کنند. با ایجاد ارتباطات و همکاری با سایر سازمان‌ها، منابع و تجربیات را به اشتراک می‌گذارند و به صورت مشترک در برابر تهدیدات محیطی عمل می‌کنند. رویه سوم، تنوع و انعطاف در محصولات و خدمات است که با تغییر و تنوع در این زمینه، سازمان‌ها می‌توانند به راحتی با تغییرات بازار سازگار شوند. شامل توسعه محصولات جدید، تغییر در ترکیب محصولات و خدمات موجود و ارائه فرصت‌های جدید برای مشتریان است. رویه چهارم، هماهنگی با زنجیره تأمین است که سازمان‌ها باید با تأمین‌کنندگان خود به صورت استراتژیک هماهنگی کنند تا در برابر تغییرات محیطی، از منابع و تأمین مواد اولیه پایداری داشته باشند.

شامل ارتقاء ارتباطات با تأمین‌کنندگان، ایجاد روابط استراتژیک و توسعه توافق‌نامه‌های طولانی مدت است. رویه پنجم، انعطاف‌پذیری در استفاده از فناوری است که با توسعه و استفاده از فناوری، سازمان‌ها می‌توانند تغییرات تکنولوژیک را به صورت مؤثری در سازمان خود اعمال کنند و با رقبا رقابت کنند. شامل به‌روزرسانی سیستم‌ها، استفاده از ابزارها و سامانه‌های نوین و ایجاد فرهنگ استفاده از فناوری در سازمان است. این رویه‌ها نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری در حوزه استراتژیک نیازمند تغییر و تنوع در سازمان، همکاری با دیگران، توجه به تغییرات بازار و بهره‌برداری از فناوری است. استفاده از این رویه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا به یک رویکرد استراتژیک منعطف برای رسیدن به اهداف سازمان بپردازند و در مقابل تغییرات محیطی پاسخگو باشند.

انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی انجام کار به شکلی متفاوت از شکل اصلی آن باشد. از آنجا که انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی انجام برخی از کارها در پاسخ به تغییرات محیطی می‌باشد، می‌تواند قابلیت استراتژیک در نظر گرفته شود. از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق تجدیدنظر پیوسته در استراتژی‌های فعلی شرکت، توسعه دارایی و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری موجبات پذیرش تغییرات محیطی را فراهم کرده و تغییرات مورد نیاز را به سرعت ایجاد می‌شود. از این رو، انعطاف‌پذیری استراتژیک تغییر و تنوع در استراتژی‌ها و توانایی شرکت در تغییر سریع از استراتژی به استراتژی دیگر می‌باشد. نااطمینانی محیطی پایدار برای پذیرش استراتژیک مورد نیاز است. انعطاف-پذیری سازمانی را گزینه‌ای استراتژیک می‌دانند که سازمان باید به کار گیرد و آن را توانایی سازمان برای پذیرش تغییرات سریعی می‌دانند که تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند. سانچز بر این باور است که انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت بطور مشترک وابسته به انعطاف-پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی است. از نظر وی، انعطاف‌پذیری در منابع در دسترس شرکت، انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری شرکت در به کار بردن این منابع در فعالیت‌های جایگزین، انعطاف‌پذیری هماهنگی می‌باشد [۳۶].

سازمان‌ها با انعطاف‌پذیری در برنامه‌های خود، آمادگی بهتری برای مواجهه با تغییرات محیطی ایجاد می‌کنند و تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد را ارتقاء می‌بخشند. همچنین بواسطه رقابت فزاینده در دنیای کنونی، کسب و کارها باید فرآیندها و خدمات موجود خود را برای تقویت و حفظ فعالیت‌های موفق کسب و کار، بهبود بخشند و به همین دلیل آنها باید به فرآیندهای نوآور دست یابند. الزام سازمان‌ها به پاسخگویی سریع به تغییرات تقاضا و خلق فرصت‌های استراتژیک، کانون توجهات را به سمت و سوی انعطاف‌پذیری استراتژیک سوق می‌دهد، به نحوی که توجه اندیشمندان بیش از پیش بر عوامل مؤثر بر ارتقای انعطاف‌پذیری استراتژیک معطوف می‌گردد. شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند. انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان قابلیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود و موجبات پذیرش شرایط پیش‌بینی نشده و تغییرات سریع محیط را فراهم می‌کنند [۱].

ارتباط انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، قابلیت رقابتی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها است. این امر از طریق افزایش توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و مقابله با تهدیدات تحقق می‌یابد. لذا، انعطاف‌پذیری استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت و مؤثر به چالش‌ها و تغییرات پاسخ دهند و از آن‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید استفاده کنند، که این امر به نوبه خود می‌تواند عملکرد مالی و رقابتی آن‌ها را بهبود بخشد [۱۵].

انعطاف‌پذیری استراتژیک، برای موفقیت و بقای شرکت‌ها در شرایط پویای اقتصادی و صنعتی ضروری است. در خمین جهت، شرکت‌های تولیدی در شهر کرمانشاه با چالش‌هایی مواجه هستند که آنها را از انطباق مؤثر با تغییرات محیطی و حفظ مزیت رقابتی خود باز می‌دارد. این تحقیق بر آن است تا موانع خاصی را که باعث کاهش توانمندی‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی کرمانشاه می‌شوند را شناسایی و راهکارهای عملی برای غلبه بر این موانع و بهبود عملکرد این شرکت‌ها ارائه دهد. از آنجا که ارتقای قابلیت‌های رقابتی این شرکت‌ها می‌تواند به توسعه اقتصادی منطقه کمک کند، شناسایی دقیق این موانع گامی مهم در مسیر رشد و بهبود وضعیت اقتصادی کرمانشاه می‌باشد. از آنجا که شرکت‌های تولیدی کرمانشاه با مشکلاتی همچون کاهش سهم بازار در برابر رقبای داخلی و خارجی، ناتوانی در پاسخگویی سریع به تغییرات تقاضای بازار، مشکلات در تطبیق با تغییرات فناوری و نوآوری‌های صنعتی، و چالش‌های ناشی از تحریم‌ها و نوسانات اقتصادی روبه‌رو هستند. این پژوهش درصدد پر کردن این شکاف است و با ارائه الگوی تحلیل علل ریشه‌ای موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک، در تلاش است تا راهکارهایی عملی برای ارتقای توانمندی شرکت‌ها در جهت بهبود عملکرد و تقویت رقابت‌پذیری در بازارهای داخلی و خارجی فراهم آورد.

پیشینه پژوهش. هنسلک و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش " رهبری کارآفرین، انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد مخاطره‌آمیز: آیا دامنه کنترل بنیان‌گذاران اهمیت دارد؟" به بررسی ارتباط میان رهبری کارآفرین و انعطاف‌پذیری استراتژیک پرداختند. البته نقش عملکرد نیز را نیز مشخص کردند و نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر رابطه رهبری-عملکرد دارد.

دارادکه و منصور (۲۰۲۳) به مطالعه تأثیر شبکه‌گرایی و گرایش کارآفرینی بر نوآوری و عملکرد استارت‌آپ‌ها در اقتصادهای نوظهور: نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری استراتژیک پرداختند. بر مبنای نتایج پژوهش، جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر بیشتری بر عملکرد راه‌اندازی در مراحل اولیه و رشد دارد. در این میان نقش تعدیل‌کنندگی انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز حائز اهمیت بود. چان و همکاران^۲ (۲۰۲۲) پژوهش دیگری بود که در حوزه انعطاف‌پذیری استراتژیک انجام گرفته است. این پژوهشگران، اثرگذاری مستقیم انعطاف‌پذیری تولید و انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی زنجیره تامین در صنعت مد را مورد بررسی قرار دادند. بر مبنای مطالعه آنها، انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد شرکت در جامعه مورد مطالعه دارد. ژانگ و همکاران^۳ به شناسایی و تأثیر سازگاری با محیط زیست و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد نوآوری شرکت‌های غیر اصلی پرداختند. ارتباط شاخص‌های محیط زیست و انعطاف‌پذیری استراتژیک، نقطه تمرکز این پژوهش بود. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مستقیم و البته قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد. مددی موگویی و صالحی (۱۴۰۱) تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری مدل تجاری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک را در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند. نتایج نشان داد ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل تجاری تأثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهش آذربان و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر بازارگرایی و واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب‌وکار با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری استراتژیک بررسی شد. ابعاد بازارگرایی و ارتباط آن با انعطاف‌پذیری استراتژیک مورد سنجش قرار گرفت. تأثیر مثبت و معنادار بازارگرایی و واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب‌وکار با تأثیر مستقیم و معنادار بازارگرایی و واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری استراتژیک از مهمترین نتایج پژوهش ذکر شده بود. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر بازارگرایی و واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب‌وکار با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری استراتژیک را مورد مطالعه قرار دادند. نوآوری کسب‌وکار و ارتباط آن با متغیرهای بازارگرایی کانون تمرکز این پژوهش بود ضمن اینکه نقش تعدیل‌گر و میانجی متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نتایج حاصل از پژوهش اثر گذار بود. نتایج حاکی از آن است که آینده‌نگاری باز همکارانه بر نوآوری استراتژیک از طریق انعطاف‌پذیری و یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهش ابوالحسنی و رحمان‌سرشت (۱۳۹۹) تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مدیریت سبز در راستای رقابت‌پذیری شرکت بررسی شد. مطابق نتایج سازمان‌هایی که در برنامه‌ریزی با رویکرد رقابتی مسلط هستند و به انعطاف‌پذیری استراتژیک در تطبیق با شرایط مختلف زمانی توجه می‌کنند، قادرند بهترین پتانسیل برای پیشرفت در حوزه نوآوری را داشته باشند. پژوهش‌های دیگری نیز در این زمینه انجام شده است که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهشگران و سال انجام پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
هنسلک و همکاران (۲۰۲۳)	رهبری کارآفرین، انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد مخاطره‌آمیز: آیا دامنه کنترل بنیان‌گذاران اهمیت دارد؟	انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر رابطه رهبری-عملکرد دارد.
دارادکه و منصور (۲۰۲۳)	تأثیر شبکه‌گرایی و گرایش کارآفرینی بر نوآوری و عملکرد استارت‌آپ‌ها در اقتصادهای نوظهور: نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری استراتژیک	جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر بیشتری بر عملکرد راه‌اندازی در مراحل اولیه و رشد دارد.
چان و همکاران (۲۰۲۲) ^۴	انعطاف‌پذیری تولید و انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی زنجیره تامین در صنعت مد	انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد.

³ Zhang et al⁴ Chan et al¹ Henselac et al² Chan et al

پژوهشگران و سال انجام پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
ژانگ و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)	تأثیر سازگاری با محیط زیست و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد نوآوری شرکت های غیر اصلی	سازگاری با محیط زیست و انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری شرکت‌های غیر اصلی دارند.
آرساوان و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	توسعه چابکی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط: بررسی نقش‌های نوآوری و انعطاف‌پذیری استراتژیک	سرمایه اجتماعی تأثیر مثبتی بر نوآوری و چابکی سازمانی دارد.
چیانگ و همکاران (۲۰۲۰)	تجربی تأثیر منبع یابی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر چابکی زنجیره تأمین	انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر چابکی زنجیره تأمین دارد.
مددی موگویی و صالحی (۱۴۰۱)	تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری مدل تجاری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک	تأثیر مثبت و معنادار ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل تجاری
آذریان و همکاران (۱۴۰۰)	تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب‌وکار با نقش تعدیل گر انعطاف‌پذیری استراتژیک	تأثیر مثبت و معنادار بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب‌وکار با تأثیر تعدیلی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک
رضایی و همکاران (۱۴۰۰)	مدل سازی تأثیر آینده نگاری باز همکارانه بر نوآوری استراتژیک در صنعت هوایی؛ نقش میانجی یادگیری استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک	تأثیر مثبت و معنادار آینده نگاری باز همکارانه بر نوآوری استراتژیک از طریق انعطاف‌پذیری و یادگیری استراتژیک
رشوادی و همکاران (۱۴۰۰)	ارتقای عملکرد سازمان از طریق قابلیت های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک؛ نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار	تأثیر مثبت و غیرمستقیم قابلیت های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت ها از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار
بشیر خدایپرستی و همکاران (۱۳۹۹)	واکاوای عوامل و استراتژی های انعطاف‌پذیری بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی شرکت های صنعتی	تأثیر مثبت و معنادار توانمندی های شرکت و انعطاف‌پذیری متمرکز بر بازار بر مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی با نقش میانجیگری انعطاف‌پذیری
طیبه ابوالحسنی و رحمان سرشت (۱۳۹۹)	تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مدیریت سبز در راستای رقابت پذیری شرکت	سازمان‌هایی که در برنامه‌ریزی با رویکرد رقابتی مسلط هستند و به انعطاف‌پذیری استراتژیک در تطبیق با شرایط مختلف زمانی توجه می‌کنند، قادرند بهترین پتانسیل برای پیشرفت در حوزه نوآوری را داشته باشند.

به طور کلی پژوهش‌های مذکور به بررسی تأثیر عواملی همچون بازارگرایی، نوآوری، انعطاف‌پذیری استراتژیک، یادگیری استراتژیک، مدیریت دانش و سایر مؤلفه‌ها بر عملکرد و رقابت‌پذیری شرکت‌ها در بخش‌های مختلف صنعتی می‌پردازد. هر پژوهش با رویکرد خاص خود، ارتباط میان این عوامل را تحلیل کرده است. بر اساس نتایج، عواملی نظیر بازارگرایی فعال و واکنش‌پذیر، انعطاف‌پذیری استراتژیک، یادگیری استراتژیک و مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری، عملکرد سازمانی و رقابت‌پذیری شرکت‌ها دارند. از این رو، توجه به این عوامل و ارتقای آن‌ها در سازمان‌ها می‌تواند بهبود عملکرد و رشد شرکت‌ها را در محیط‌های رقابتی تسهیل کند.

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توسعه‌ای است؛ زیرا با ارائه مدل کاربردی به شناسایی و رفع موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی پرداخته است. این پژوهش چارچوبی برای روش تحلیل علل ریشه‌ای در زمینه انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشد. روش تحلیل این پژوهش مبتنی بر تحلیل علل ریشه‌ای است. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید دانشگاهی با مدرک دکتری مدیریت (فعال در نقش مشاور) و مدیران شرکت‌های تولیدی شهر کرمانشاه با حداقل مدرک کارشناسی می‌باشد. نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری انجام شد که در این

پژوهش، اشباع نظری با نمونه‌ای متشکل از ۱۶ نفر حاصل گردید. همچنین، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA 2022 استفاده شده است.

تحلیل علل ریشه‌ای، روش ساختارمندی است که برای شناسایی و حل مشکلات با تمرکز بر یافتن علل و عوامل اصلی آنها استفاده می‌شود. هدف، جلوگیری از تکرار مشکلات و بهبود عملکرد سازمان است. در فرایند تحلیل علل ریشه، تیم‌های متخصص با استفاده از روش‌ها و فنون مختلف، به شناسایی علل اصلی مشکلات و خرابی‌ها می‌پردازند و سپس اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه‌ای را پیشنهاد می‌دهند [۲۰]. تحلیل علل ریشه فرآیند چند مرحله‌ای است. در ابتدا، تیم "مسئول پیگیری" را تعیین می‌کند و برای انجام تحلیل علل ریشه، اعضای تیم متخصص از بخش‌های مختلف سازمان جمع‌آوری می‌شوند. در مرحله بعدی، تیم از روش‌های مختلفی مانند نمودارها، تحلیل پارتو، تحلیل عملکرد انسانی به جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌کند. سپس، تیم با تحلیل دقیق داده‌ها به دنبال شناسایی عوامل و علل اصلی مشکل می‌گردد. از تحلیل موقعیت، بررسی سوابق وقوع مشکل، مصاحبه با افراد و از روش‌های فکری مانند "۵چرا" و "نیاز به نیاز" استفاده می‌کند. هدف این مرحله، شناسایی عوامل مستقیم و غیرمستقیم است که موجب بروز مشکل شده‌اند [۱۲].

بعد از شناسایی علل ریشه، تیم مسئول اقدامات اصلاحی را پیشنهاد می‌دهد. این شامل ارائه راهکارهای مبتنی بر اطلاعات جمع‌آوری شده و استفاده از تکنیک‌هایی مانند تجزیه و تحلیل خطا و تحلیل شکست است. اقدامات اصلاحی باید به گونه‌ای باشند که علل ریشه را برطرف کنند و از تکرار مشکل جلوگیری کنند. در نهایت، برای اجرای اقدامات اصلاحی، نیاز به تجزیه و تحلیل ریسک و تخصیص منابع و زمان صحیح است. همچنین، پیگیری و ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۹].

تکنیک‌های تحلیل علل ریشه‌ای. برای اجرای هر پنج مرحله تکنیک تحلیل علل ریشه‌ای، ابتدا مشکل به دقت تعریف و تیمی شامل متخصصان از بخش‌های سازمان تشکیل شد، با تعیین "مسئول پیگیری" برای هدایت فرآیند. در مرحله بعد، داده‌ها و شواهد از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، بررسی سوابق، و استفاده از ابزارهایی مانند نمودار علت و معلول و نمودار پارتو جمع‌آوری شد. سپس، علل ریشه‌ای با به‌کارگیری روش «پنج چرا» تحلیل داده‌ها و شناسایی عوامل مستقیم و غیرمستقیم شناسایی شدند. در ادامه، راهکارهای اصلاحی و پیشگیرانه با استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل حالات خرابی و اثرات آن طراحی و مستندسازی شد. در نهایت، اقدامات اصلاحی با تخصیص منابع و نظارت بر اجرا عملیاتی و اثربخشی آن‌ها برای جلوگیری از تکرار مشکلات ارزیابی شد. این فرآیند با هدف بهبود عملکرد سازمان و توسعه پایدار انجام شد و با تمرکز بر دیدگاه سیستمی، علل بنیادین مشکلات را به‌طور جامع مرتفع کرد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش، داده‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه که شامل ۱۸ نفر از خبرگان در این حوزه می‌باشند، گزارش شده است که به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲: اطلاعات دموگرافیک اعضای نمونه

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری
۱	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	۲۶ سال
۲	مرد	۵۰	دکتری	۱۴ سال
۳	مرد	۴۹	کارشناسی	۲۵ سال
۴	مرد	۶۰	کارشناسی ارشد	۳۰ سال
۵	مرد	۴۵	دکتری	۲۴ سال
۶	مرد	۴۲	دکتری	۸ سال
۷	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد	۱۰ سال
۸	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	۲۳ سال
۹	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۱۰	مرد	۴۱	دکتری	۹ سال
۱۱	مرد	۵۳	دکتری	۲۰ سال
۱۲	مرد	۴۸	دکتری	۲۲ سال
۱۳	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	۳ سال
۱۴	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	۹ سال

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری
۱۵	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۶	مرد	۵۴	دکتری	۱۸ سال
۱۷	مرد	۴۷	دکتری	۱۳ سال
۱۸	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	۲۱ سال

مطابق جدول ۲، همه پاسخ‌دهندگان مرد بودند. پراکندگی تحصیلات کارشناسی تا دکتری می‌باشد. در بین پاسخ‌دهندگان رده سنی ۳۳ تا ۵۹ سال مشاهده می‌شود. همچنین در بین آزمون‌شوندگان سابقه کاری ۳ تا ۳۰ سال دیده می‌شود.

یافته‌های استنباطی. نتایج کدگذاری باز به روش تحلیل محتوا کیفی سبب ایجاد مفاهیم اولیه و کدهای باز گفت. در این پژوهش نخست ۳۳ مانع انعطاف‌پذیری استراتژیک از سوی شرکت‌ها انتخاب شدند (جدول ۳).

جدول ۳: شاخص‌های موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک

۱	تمرکز بر گذشته	۱۸	ضعف در رهبری
۲	تأثیر گردش کاری	۱۹	ناکارآمدی تصمیمات مدیریتی
۳	رقابت شدید	۲۰	سبک مدیریتی نامناسب
۴	تغییرات سیاست‌ها و مقررات	۲۱	عدم تصمیم‌گیری استراتژیک
۵	فشارهای خارجی	۲۲	تغییرات در محیط کسب و کار
۶	تضاد اهداف	۲۳	عدم روند تغییرات مطلوب
۷	تنش‌ها و تداخل‌های داخلی	۲۴	مدیریت تغییر ناکافی
۸	فرآیندها و روش‌های ناکارآمد	۲۵	تداخل منابع
۹	روش انجام فرآیندها	۲۶	محدودیت سرمایه‌گذاری
۱۰	نوآوری نامناسب	۲۷	محدودیت منابع
۱۱	مدیریت اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها	۲۸	مشکلات مالی
۱۲	ترکیب فنی و فناوری	۲۹	مالکیت و تشکیلات درونی
۱۳	مشکلات فناوری و اندازه‌گیری عملکرد	۳۰	ساختار سازمانی
۱۴	تجربه کارکنان	۳۱	جو سازمانی
۱۵	نیروی کار	۳۲	فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر
۱۶	مقاومت افراد به تغییر	۳۳	ساختار سازمانی غیرمنعطف
۱۷	ناتوانی در تشخیص تغییرات محیطی		

در مرحله بعد برای دسته‌بندی شاخص‌ها، از کدگذاری محوری استفاده شد که نتایج آن در بخش بعدی ارائه خواهد شد. کدگذاری محوری. دسته بندی مفاهیم باز برای دسته بندی علل ریشه ای و تشکیل پانل دلفی؛ در این بخش، شاخص‌های به دست آمده (کدهای باز) از مصاحبه‌ها با خبرگان، به صورت تبدیل به دسته بزرگ‌تر بازبینی شده و موانع از دیدگاه خبرگان با زیرساخت‌های آن در دسته‌های بزرگ‌تر برای ورود به پانل دلفی، بخش‌بندی شدند (جدول ۳).

فن دلفی. فرآیند امتیازدهی دلفی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی شهر کرمانشاه انجام شد. شاخص‌های این موانع ابتدا از تحلیل داده‌های مراحل اولیه پژوهش و مصاحبه با خبرگان استخراج و سپس از طریق کدگذاری باز و محوری دسته‌بندی شدند. در ادامه، با استفاده از دلفی در سه دور، خبرگان به این شاخص‌ها امتیاز داده و میزان تأثیر و اولویت آن‌ها را تعیین کردند. هدف، ارائه الگوی تحلیل علل ریشه‌ای برای موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک است. از طریق امتیازدهی و نظرات خبرگان، ریشه‌های اصلی شناسایی شده و در مدل تحلیلی پژوهش جایگذاری گردید تا ابزاری مؤثر برای درک و رفع این موانع ارائه شود.

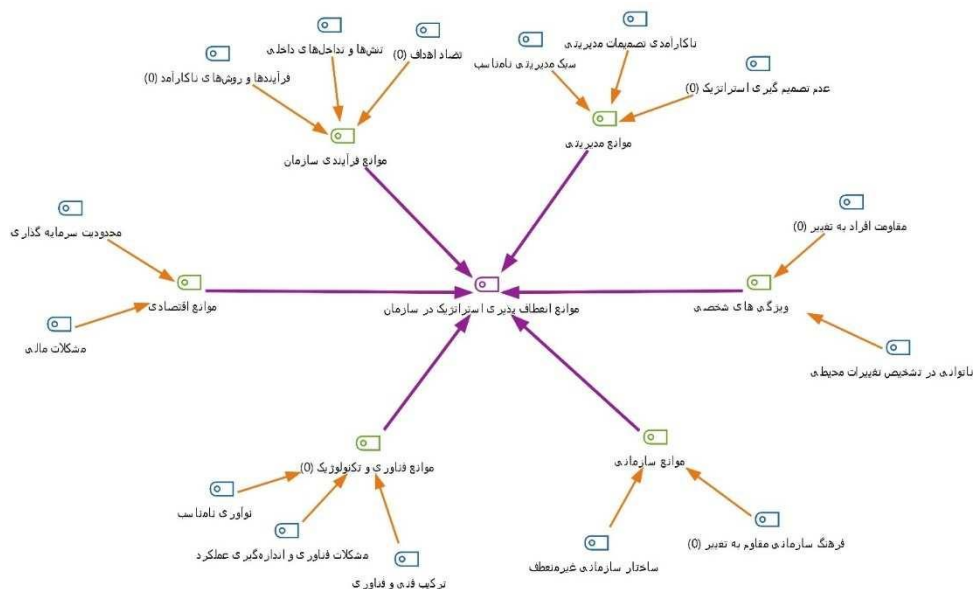
جدول ۴: نتایج کدگذاری محوری برای دسته‌بندی شاخص‌ها

ردیف	علل	زیرساخت‌ها	معرفی زیرساخت
۱	موانع فرآیندی سازمان	تمرکز بر گذشته	P1
۲		تأثیر گردش کاری	P2
۳		رقابت شدید	P3
۴		تغییرات سیاست‌ها و مقررات	P4
۵		فشارهای خارجی	P5
۶		تضاد اهداف	P6
۷		تنش‌ها و تداخل‌های داخلی	P7
۸		فرآیندها و روش‌های ناکارآمد	P8
۹		روش انجام فرآیندها	P9
۱۰	موانع فناوری و تکنولوژیک	نوآوری نامناسب	T1
۱۱		مدیریت اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها	T2
۱۲		ترکیب فنی و فناوری	T3
۱۳		مشکلات فناوری و اندازه‌گیری عملکرد	T4
۱۴	ویژگی‌های شخصی کارکنان	تجربه کارکنان	B1
۱۵		نیروی کار	B2
۱۶		مقاومت افراد به تغییر	B3
۱۷		ناتوانی در تشخیص تغییرات محیطی	B4
۱۸	موانع مدیریتی	ضعف در رهبری	M1
۱۹		ناکارآمدی تصمیمات مدیریتی	M2
۲۰		سبک مدیریتی نامناسب	M3
۲۱		عدم تصمیم‌گیری استراتژیک	M4
۲۲		تغییرات در محیط کسب‌وکار	M5
۲۳		عدم روند تغییرات مطلوب	M6
۲۴		مدیریت تغییر ناکافی	M7
۲۵	موانع اقتصادی	تداخل منابع	E1
۲۶		محدودیت سرمایه گذاری	E2
۲۷		محدودیت منابع	E3
۲۸		مشکلات مالی	E4
۲۹	موانع سازمانی	مالکیت و تشکیلات درونی	D1
۳۰		ساختار سازمانی	D2
۳۱		جو سازمانی	D3
۳۲		فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر	D4
۳۳		ساختار سازمانی غیرمنعطف	D5

جدول ۵. نتایج حاصل از سه دور تکنیک دلفی و مشخص شدن شاخص‌های موثر بر موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک

ردیف	عامل	علل	ریشه‌ها
۱	موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان	موانع فرآیندی سازمان	تضاد اهداف
۲			تنش‌ها و تداخل‌های داخلی
۳			فرآیندها و روش‌های ناکارآمد
۴	موانع فناوری و تکنولوژیک		نوآوری نامناسب
۵			ترکیب فنی و فناوری
۶			مشکلات فناوری و اندازه‌گیری عملکرد
۷	ویژگی‌های شخصی کارکنان		مقاومت افراد به تغییر
۸			ناتوانی در تشخیص تغییرات محیطی
۹	موانع مدیریتی		ناکارآمدی تصمیمات مدیریتی
۱۰			سبک مدیریتی نامناسب
۱۱			عدم تصمیم‌گیری استراتژیک
۱۲	موانع اقتصادی		محدودیت سرمایه‌گذاری
۱۳			مشکلات مالی
۱۴	موانع سازمانی		فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر
۱۵			ساختار سازمانی غیرمنعطف

رویکرد تحلیل علل ریشه‌ای موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان در شکل ۱، قابل مشاهده است.



شکل ۱. پارادایم ریشه‌یابی موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان

تحلیل علل ریشه‌ای. در این بخش، تحلیل علل ریشه‌ای با استفاده از شاخص‌های سه دور فن دلفی انجام شده است. شاخص‌ها در دو سطح دسته‌بندی شده‌اند: در سطح اول، شاخص‌های حاصل از ترکیب و ادغام شاخص‌های دور اول، دوم و سوم دلفی قرار گرفته‌اند که دسته‌بندی کلی است. در سطح دوم، کدگذاری محوری مبتنی بر شاخص‌های دور سوم دلفی انجام شد در ادامه، دسته‌بندی نهایی علل ریشه‌ای بر اساس این شاخص‌ها صورت گرفته و نتایج تحلیل به صورت منسجم ارائه شده است. مطابق جدول ۶ نتایج تحلیل علل ریشه‌ای نشان می‌دهد که از مجموع نتایج برای تعیین ریشه‌های اصلی در راستای بررسی موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان سه ریشه یا

سه عامل اصلی عدم توجه به تغییرات فرهنگ سازمانی، استفاده ناکارآمد از فناوری و ضعف در مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان به عنوان ریشه‌های اصلی شناخته شده‌اند که می‌توان با در نظر گرفتن آنها در سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان‌ها را افزایش داد.

جدول ۶. ریشه‌یابی موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان

ردیف	عامل	ریشه سطح اول	ریشه سطح دوم	ریشه سطح سوم	ریشه سطح چهارم
۱	موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان	موانع فرآیندی سازمان	تضاد اهداف	نقص در ارتباطات داخلی و عدم توجه به نیازهای جدید مشتریان	عدم توجه به تغییرات فرهنگ سازمانی
۲			تنش‌ها و تداخل‌های داخلی	عدم اعمال تغییرات در فرآیندها و ساختار سازمانی	
۳			فرآیندها و روش‌های ناکارآمد		
۴	موانع فناوری و تکنولوژیک	موانع فناوری و ترکیب فنی و فناوری	نوآوری نامناسب	عدم انتخاب و استقرار فناوری‌های مناسب با توجه به نیازها و اهداف استراتژیک	استفاده ناکارآمد از فناوری
۵			مشکلات فناوری و اندازه‌گیری عملکرد	نقص در آموزش و مهارت‌آموزی کارکنان برای بهینه استفاده از فناوری	
۶			مقاومت افراد به تغییر ناتوانی در تشخیص تغییرات محیطی		
۷	ویژگی‌های شخصی کارکنان				--
۸			موانع مدیریتی	عدم ثبت و به اشتراک گذاری تجارب گذشته و دانش درون سازمانی	ضعف در مدیریت دانش
۹			سبک مدیریتی نامناسب	نقص در فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان	
۱۰			عدم تصمیم‌گیری استراتژیک		
۱۱			موانع اقتصادی		
۱۲			محدودیت سرمایه گذاری		
۱۳			مشکلات مالی		
۱۴			موانع سازمانی	فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر	
۱۵			ساختار سازمانی غیرمنعطف		

۵. بحث و نتیجه‌گیری

سوال اول: موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی کدامند؟ موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی به موانعی اشاره دارد که مانع از تحقق استراتژی‌های انعطاف‌پذیر در سازمان‌ها می‌شوند. این موانع می‌توانند از جنبه‌های مختلفی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، محدودیت‌های مالی و سایر عوامل ناشی شوند. به‌طور خاص، ساختار سازمانی پیچیده و بیروکراتیک می‌تواند مانعی برای انعطاف‌پذیری استراتژیک باشد. در صورتی که سازمان دارای سلسله‌مراتب پیچیده و تصمیم‌گیری‌های متمرکز باشد، ایجاد تغییرات استراتژیک به‌ویژه در شرایط پیچیده، دشوار خواهد شد.

فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در پذیرش یا عدم پذیرش تغییرات باشد؛ اگر سازمان فرهنگ تغییر را نپذیرد و به وضعیت موجود پایبند بماند، انعطاف‌پذیری استراتژیک با مشکلات جدی روبه‌رو خواهد شد. از سوی دیگر، پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک نیازمند تیم‌های متخصص و ماهر است. در صورت عدم وجود منابع انسانی کافی یا عدم توسعه مهارت‌های لازم، استراتژی‌های جدید به درستی پیاده‌سازی نخواهند شد.

علاوه بر این، محدودیت‌های مالی نیز می‌تواند بر انعطاف‌پذیری استراتژیک اثر بگذارد. اگر شرکت به تعهدات مالی ثابت و عدم تخصیص منابع به پروژه‌های جدید پایبند باشد، ظرفیت پاسخگویی به تغییرات استراتژیک کاهش خواهد یافت. موانع قانونی نیز می‌تواند مانع از توسعه استراتژی‌های جدید شوند؛ مقررات انتظارات مشتریان یا مسائل زیست‌محیطی می‌توانند محدودیت‌هایی در راه عملکرد استراتژیک ایجاد کنند. فناوری اطلاعات ابزاری حیاتی برای تسهیل انعطاف‌پذیری استراتژیک است. در صورتی که سیستم‌ها و فناوری‌های مناسب برای پیاده‌سازی تغییرات در دسترس نباشند، استراتژی‌های جدید با چالش‌های جدی مواجه خواهند شد. همچنین، عدم شناخت به‌موقع تغییرات محیطی و عدم توانایی در تشخیص زمان مناسب برای تغییر می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها و ایجاد مشکلات در راهبردهای انعطاف‌پذیر منجر شود. برخی از شرکت‌ها ممکن است از تغییرات هراس داشته باشند و ترجیح دهند که در وضعیت ثابت و پایدار باقی‌مانند تا از ریسک‌های مرتبط با تغییرات اجتناب کنند.

در کل، موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی شامل ساختار سازمانی پیچیده، فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر، کمبود توانمندی‌های منابع انسانی، محدودیت‌های مالی، قوانین و مقررات، عدم دسترسی به فناوری مورد نیاز، عدم شناخت مناسب از تغییرات محیط کسب‌وکار و مقاومت در برابر تغییر می‌باشند. برای داشتن انعطاف‌پذیری استراتژیک، لازم است که این موانع شناسایی و مدیریت شوند تا بتوان استراتژی‌های جدید را به طور موثر واقعیت پذیرفت و پیاده‌سازی کرد. شامل تغییر در ساختار سازمانی به سمت ساده‌تر و انعطاف‌پذیرتر، تغییر در فرهنگ سازمانی به سمت قبول و تشویق تغییرات، سرمایه‌گذاری در توانمندی‌های منابع انسانی، تخصیص منابع مالی مناسب به زمینه‌های جدید، هماهنگی با قوانین و مقررات و توسعه فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از استراتژی‌های جدید می‌باشد. همچنین، آموزش و آگاهی‌بخشی به کارکنان درباره تغییرات محیطی و اهمیت انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

سوال دوم: الگوی موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی کدامند؟ در تبیین این یافته‌ها می‌توان اذعان کرد که بیان مسئله از مراحل حیاتی در تحلیل موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان‌ها به شمار می‌آید و به شفاف‌سازی مشکلات و چالش‌های موجود در این حوزه کمک می‌کند. سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های کسب‌وکار پویا و پیچیده با موانعی روبه‌رو هستند که انعطاف‌پذیری استراتژیک را محدود می‌سازند. این موانع می‌توانند موانع اصلی در راستای تحقق استراتژی‌های نوین و سازگاری با تغییرات محیطی مطرح شوند. عوامل متعددی مانند ساختار سازمانی پیچیده، فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر، محدودیت‌های منابع مالی و انسانی، ناکارآمدی فناوری و همچنین عدم تشخیص به‌موقع تغییرات محیطی، می‌توانند انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان را محدود کنند و موانع قابل توجهی در مسیر انطباق با نیازها و فرصت‌های جدید ایجاد نمایند. این موانع باعث اتخاذ پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآورانه، انجام تغییرات سریع در محصولات و خدمات، و واکنش مناسب به ریسک‌های محیطی می‌شوند. در نتیجه، این امر می‌تواند به تضعیف رقابت‌پذیری سازمان، از دست دادن فرصت‌های ارزشمند و کاهش رضایت مشتریان منجر گردد.

سوال سوم: راهکارهای رفع موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی کدامند؟ در تبیین این یافته‌ها می‌توان اذعان کرد که انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان به توانایی آن برای تغییر و تطبیق با محیط کسب‌وکار پویا و متغیر اشاره دارد. الگوهای انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌توانند به‌عنوان مدل‌ها و رویکردهای مختلف برای دستیابی به این توانایی مطرح شوند. این الگوها ممکن است ترکیب‌هایی از عوامل مختلف را دربرگیرند، که انتخاب آن‌ها بستگی به عواملی مانند نوع صنعت، محیط رقابتی، منابع موجود و هدف‌های استراتژیک سازمان دارد. انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها در تطبیق مؤثرتر با تغییرات و افزایش بهره‌وری کمک کند. فناوری یکی از عوامل کلیدی در ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک است. سازمان‌هایی که از فناوری‌های نوین بهره‌برداری می‌کنند و آن را ابزاری برای تسریع و بهبود تصمیم‌گیری‌ها و اجرای استراتژی‌ها می‌بینند، معمولاً انعطاف‌پذیرتر و توانمندتر در پاسخ به تغییرات هستند. انعطاف‌پذیری استراتژیک همچنین مستلزم تعامل مستمر با مشتریان، رقبای همکاران تجاری و سایر نهادهای بیرونی است. این تعاملات می‌تواند به منظور ایجاد فرصت‌های همکاری جدید و شناخت دقیق‌تر از نیازها و انتظارات مشتریان و بازارها صورت گیرد.

سازمان‌هایی که بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تمرکز دارند، به‌طور مداوم به آموزش و توسعه کارکنان خود پرداخته و آنها را برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های نو آماده می‌کنند. در نهایت، انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و رشد در محیط‌های

رقابتی و نامطمئن شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که این توانایی را دارند، از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های جدید بهره‌برداری می‌کنند و به‌سرعت به آن واکنش نشان می‌دهند تا بتوانند رهبری خود را در صنعت حفظ کنند.

پیشنهادها. بر اساس یافته‌های این مطالعه و با توجه به موانع انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی، پیشنهادهای پژوهشی به شرح زیر ارائه می‌شود: نخست، مدل جامع و مفهومی برای ارزیابی و اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی طراحی شود که با استفاده از شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش و سایر شاخص‌های مرتبط، به مدیران کمک کند تا وضعیت انعطاف‌پذیری سازمان خود را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند. این مدل همچنین می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای نظارت مستمر بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌ها مورد استفاده قرار گیرد، به‌طوری‌که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به‌طور مداوم وضعیت انعطاف‌پذیری خود را بررسی کرده و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند. این رویکرد می‌تواند فرآیندهای مدیریتی را بهبود بخشیده و توانایی شرکت‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی تقویت کند.

در ادامه، با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای خاصی برای شرکت‌های تولیدی کرمانشاه ارائه می‌شود. ابتدا، ساختار سازمانی پیچیده به‌عنوان یکی از موانع اصلی انعطاف‌پذیری استراتژیک شناخته شده است؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران این شرکت‌ها به ساده‌سازی ساختار سازمانی خود توجه کنند تا فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع‌تر و کارآمدتر شوند. در رابطه با فرهنگ سازمانی، که مقاوم در برابر تغییر است، توصیه می‌شود که مدیران منابع انسانی برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در زمینه اهمیت تغییر و نوآوری را برای کارکنان برگزار کنند تا مقاومت در برابر تغییرات کاهش یابد. همچنین، به‌منظور غلبه بر مشکلات تکنولوژیکی، پیشنهاد می‌شود مدیران فناوری اطلاعات در توسعه و به‌روزرسانی تکنولوژی‌های جدید سرمایه‌گذاری کرده و کارکنان را برای استفاده مؤثر از این فناوری‌ها آموزش دهند.

به‌طور کلی، این پیشنهاد می‌تواند به ارتقای انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی کمک کرده و توانایی آن‌ها را در پاسخ به تغییرات محیطی بهبود بخشد. پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، محدودیت‌های مالی، تأثیر قوانین و مقررات، فناوری اطلاعات و شناخت محیط کسب‌وکار بپردازند تا با شناسایی موانع دقیق‌تر، راهکارهایی برای تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک ارائه دهند. این اقدامات شامل تغییر در ساختار سازمانی به سمت سادگی و انعطاف‌پذیری بیشتر، تغییر در فرهنگ سازمانی به سمت پذیرش و تشویق تغییرات، سرمایه‌گذاری در توانمندی‌های منابع انسانی، تخصیص منابع مالی مناسب به زمینه‌های جدید، هماهنگی با قوانین و مقررات و توسعه فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از استراتژی‌های جدید می‌باشد.

منابع

1. Atmaja, M., De Hariyanti, N., Suhartano, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in smes: an investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149-165. DOI: 10.3390/joitmc8030149
2. Azizpour Lindi, A., & Nateghi Jahromi, M. (2016). The impact of strategic flexibility on organizational innovation (Case study: Iran Khodro Company). *4th International Conference on Applied Research in Management and Accounting*. [in Persian] 20.1001.1.26765403.1394.13.26.1.6
3. Bashir Khodaparasti, R., Pirouzi Bari, M., & Bagheri Qareh Bagh, H. (2020). Analysis of factors and strategies of flexibility on export performance and competitive advantage of industrial companies. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 155-169. [in Persian] 20.1001.1.22286853.1399.11.43.9.2
4. Batra, S., & Magala, S. (2023). Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 29.
5. Behzadnia, P., & Sanoubar, N. (2019). The impact of marketing capabilities on export performance (The Case of Iranian Entrepreneurial Exporter Companies of Agricultural Products). *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 6(11), 58-67.
6. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
7. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
8. Chan, Alan T.L., Ngai, Eric W.T., & Moon, Karen K.L. (2022). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry. *European Journal of Operational Research*. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.11.006.
9. Chaston, I. (2012). Strategy for sustainable competitive advantage: Surviving declining demand and China's global development (Vol. 7). *Routledge*. DOI: 10.4324/9780203121122
10. Combe, I. (2022). "Marketing and flexibility": Debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257-1267.
11. Craig, C.S., & Douglas, S.P. (2010). Configural advantage in global markets. *Journal of International Marketing*, 8(1), 6-26.
12. Dean, El Gano (2020). *Reality Charting: Seven Steps to Effective Problem-Solving and Strategies for Personal Success*.
13. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2019). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
14. Ebrahimpour Azbari, M., Noepasand Asil, S. M., & Ahmadi Saravani, M. (2015). Investigating the impact of strategic flexibility on companies' market performance: The mediating role of open innovation. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 13(26), 5-16. [in Persian]
15. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266
16. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2011). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 1-28. DOI: 10.1509/jmkg.65.2.67.18259
17. Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157, 113-135. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113544
18. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Cengage Learning.
19. Johnson, J.L., Lee, R.P.W., Saini, A., & Grohmann, B. (2013). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89. DOI: 10.1177/0092070302238603
20. Kletz, T. (2001). What you don't know can hurt you: A guide for patients. *American Journal of Nursing*, 101(8), 65-67. DOI: 10.1097/00000446-200108000-00040

21. Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., & Li, M. (2018). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities, and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2), 223-246. DOI: 10.1504/IJTM.2008.020696
22. Madadi Mogui, A., & Salehi, N. (2022). The impact of absorptive capacity on business model innovation with the mediating role of strategic flexibility. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 775-793. [in Persian] <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1644>
23. Malnight, T.W. (2016). The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective. *Journal of International Business Studies*, 27, 43-65. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490124
24. Rashnoudi, Y., Sadeq Vaziri, F., & Nosratpanah, R. (2021). Enhancing organizational performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility, and strategic agility; The mediating role of business model innovation. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 11(4), 79-106. [in Persian] 10.22034/QJIMDO.2021.262799.1390
25. Rezaei, R., Zandhasami, H., & Mohtashami, A. (2021). Modeling the impact of collaborative open foresight on strategic innovation; The mediating role of strategic learning and strategic flexibility. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 14(4), 1-32. [in Persian] 10.22034/QJIMDO.2022.303710.1447
26. Richard, Pierre J.; et al. (2019). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206308330560
27. Seydahmadi, N., Shirkhodai, M., & Tabibi, M. R. (2015). Prioritizing effective factors in evaluating exporters based on the strategic flexibility index using the FANP decision-making technique. *Quarterly Scientific-Research Journal of Modern Marketing Research*, 5(2), 37-52. [in Persian]
28. Shimizu, K., & Hitt, M.A. (2017). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18, 44-59. DOI:10.5465/ame.2004.15268683
29. Tayebi Abolhasani, S. A., & Rahman Sarshat, H. (2020). The impact of strategic flexibility on green management in line with company competitiveness considering the role of organizational legitimacy and institutional support. *Public Management Research*, 13(48), 27-57. [in Persian] 10.22111/JMR.2020.30043.4584
30. Tayebi Abolhasani, S. A., Daneshvar Deylmaqani, M. R., & Asadi Khaneqah, S. (2020). The impact of knowledge absorption capacity on strategic innovation considering the moderating role of competitiveness and strategic flexibility. *Strategic Management Studies*, 11(42), 189-212. [in Persian]
31. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640.
32. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266
33. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. *Harvard Business Press*.
34. Valmohammadi, C., & Madikhani, R. (2020). The impact of SME characteristics on financial performance growth with the mediating effect of future-oriented market intelligence and strategic flexibility. *Journal of Management Foresight*, 1(31), 1-15. [in Persian]
35. Weihong, X., Caitao, S., & Aiqiang, Z. (2018). An Empirical Research on the Relationship between Organizational Flexibility and Sustainable Competitive Advantage on the Perspective of Environmental Uncertainty. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*.
36. Zang, Sh., Wang, H., & Zhou, J. (2022). Impact of eco-embeddedness and strategic flexibility on innovation performance of non-core firms: The perspective of ecological legitimacy. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 66-83. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100266
37. Zarei, E., & Qoliha, A. M. (2020). *Strategic Management and Planning*. Peyam Publications, Tehran.