

## بداهه‌گرایی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های پیچیده

اعظم تبرایی\*، وحید خاشعی\*\*

### چکیده

محیط سازمان‌ها، محیطی سرشار از تلاطم‌ها، عدم قطعیت و تغییر و تحول است. از این‌رو، تصمیم‌گیری در چنین شرایط پیچیده‌ای برای مدیران امری دشوار است و رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل فقدان انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌ناپذیری آینده مورد استقبال مدیران واقع نمی‌شوند. در این شرایط مدیران راهبردی سازمان‌ها با استفاده از مهارت‌های تصمیم‌گیری شهودی و قابلیت‌های بداهه‌گرایی خود از رویکردی پیروی می‌کنند که منجر به تصمیم‌گیری سریع در برابر چالش‌های پیش‌آمده شود و با پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بیرونی به عملکرد بهتر سازمان کمک کند. بداهه‌گرایی به معنای ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن است؛ به عبارت دیگر، بداهه‌گرایی، برنامه‌ریزی و اجرای هم‌زمان راهبرد است. هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین بداهه‌گرایی راهبردی بر عملکرد سازمان با توجه به سه مؤلفه سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکی فرآیندها است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فن‌آوری دانشگاه تهران هستند. اطلاعات و داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه استخراج شده است. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی در محیط‌های متلاطم، مدیران می‌توانند با اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان به عملکرد بهتر سازمان کمک کنند. بداهه‌گرایی راهبردی قدرت پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی را بالا برده، سبب انعطاف سازمان شده و بر چابکی سازمان می‌افزاید.

**کلیدواژه‌ها:** بداهه‌گرایی راهبردی؛ محیط پیچیده؛ عملکرد؛ شرکت‌های دانش‌بنیان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۰۳

\* کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

E-mail: Tabarraie2013@Yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی.

## ۱. مقدمه

دنیای امروز کسب‌وکار، سرشار از تغییر و تحولات شتابان است. تغییراتی که به علت پیچیدگی‌های اجتناب‌ناپذیر موجود در محیط روی می‌دهند. از این‌رو، پیچیدگی‌های محیطی جزء لاینفک کسب‌وکارهای امروزی است و سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی ناشی از تلاطم‌های بیرونی روبه‌رو بوده‌اند. علت و میزان سطح پیچیدگی را می‌توان به موضوعاتی مانند توسعه و پیشرفت فن‌آوری، افزایش سرعت انتقال اطلاعات، توانمندی تمامی ذی‌نفعان سازمانی، عوامل تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، رقابتی شدن محیط‌های کسب‌وکار نسبت داد. میزان پیچیدگی بر نوع روابط سازمانی اثری قابل‌توجه دارد [۲۱]. این محیط‌های متغیر که به محیط شومپتری<sup>۱</sup> معروف‌اند، محیط‌هایی هستند که موانع ورود و خروج به آن اندک است، نوآوری نقش مهمی ایفا می‌کند و شایستگی‌های شرکت و راهبردها تحت فرآیندهای سخت انتخاب قرار گرفته‌اند [۲۳].

یکی از روش‌های مطالعه بازار از نگاه شومپتری، ملاحظه جریان‌های متلاطم فرصت‌هاست [۲۰]. ممکن است فرصت‌ها در بازارهای باثبات و بالغ به آهستگی شکل گرفته باشند؛ اما در بازارهای بسیار پویا زودگذر بوده‌اند، ممکن است شانس‌رهایی از ناکامی هرگز برای سازمان به‌وقوع نپیوندد. به همین دلیل، در این محیط‌های رقابتی بی‌رحم، تنها عدم قطعیت پررنگ می‌شود. عدم قطعیت محیطی یا چالاکتی یک تسهیل‌گر مهم در زمینه انطباق‌پذیری به‌شمار می‌رود؛ اما کافی نیست. سازمان‌ها باید چالاکتی را به اقدامات رقابتی تبدیل کنند. به‌عبارتی، سرعت عمل داشته باشند [۱۷]. از نشانه‌های پیچیدگی در محیط، می‌توان به عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون و آشوبناکی اشاره کرد [۶]. امروزه با توجه به شرایط پیچیده محیط و توسعه و پیشرفت فن‌آوری در سازمان‌ها، وجود مدیران و رهبرانی بامهارت تفکر راهبردی برای پاسخ‌گویی به اقتضائات محیط خارج و داخل سازمان و انتخاب راهبرد مناسب امری ضروری است [۵].

به‌طور خلاصه، در این پژوهش به فرآیند راهبردی از دیدگاه نظریه پیچیدگی (نظریه پیچیدگی راهبرد) نگریسته شده است. این راهبرد حاصل شناختی است که سازمان‌ها در ارتباط با محیط خارجی خود آن را به‌دست آورده‌اند. به‌عبارت دیگر، آنها از دیدگاه‌های سنتی فاصله گرفته و به ایده‌های نظریه پیچیدگی نزدیک شدند. در این حالت، به‌جای برنامه‌ریزی و سپس اقدام در راستای آن، مدیریت راهبردی یک فرآیند با جریان دائمی قلمداد شده که با توجه به بازخورد عوامل پیرامون در نتیجه

1. Schumpeterian environment

تعامل با آنها به یادگیری و عمل می‌پردازد. با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی در محیط‌های بسیار پویا، مدیران در اتخاذ تصمیمات با مشکلاتی مواجه هستند. در این شرایط، مدیریت راهبردی در زمان اتخاذ تصمیمات بداهه در قالب قواعد ساده ظهور می‌یابد و از انحراف سازمان از مسیر خود جلوگیری می‌کند. از دیدگاه نظریه پیچیدگی، راهبرد هنر حفظ سازمان در شرایط آشوب و تلاطم است، شرایطی که آزادی و اداره مسیر به کمک هم خروجی‌های خلاقانه ایجاد می‌کنند [۱۷]. افزایش مستمر پیچیدگی سازمانی، مدیران سازمان‌ها را وادار به اتخاذ تصمیم‌های راهبردی به صورت بداهه می‌کند. سازمان‌ها در برابر تغییرات متنوع محیطی با چالش‌های متعددی مواجه می‌شوند که این تغییرات خود را در عدم قطعیت محیطی بروز می‌دهند؛ بنابراین، مدیران ناگزیر می‌شوند با روش‌های بداهه‌گرایی راهبردی عملکرد سازمانی را در جهت مطلوب هدایت کنند.

نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، گرایش زیادی به استفاده از بداهه‌گرایی به عنوان جایگزینی برای برنامه‌ریزی راهبردی عمومی دارند [۴]. این گرایش متأثر از فشارهای محیطی است که مدیریت را وادار می‌سازد زوایای عملیاتی خود را بازنگری کرده و شیوه‌ها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را کنار بگذارند [۱۵].

این پژوهش اهمیت و ضرورت تصمیمات بداهه در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فن‌آوری دانشگاه تهران و رابطه بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده پرداخته است. شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان عناصر مهم در پیشرفت و به‌کارگیری فن‌آوری، با قرارگیری در فضای متغیر و متلاطم محیط بیرونی سازمان با چالش‌های زیادی از جمله کمبود اطلاعات، پدیده‌های ناشناخته، غافلگیری‌ها و مسائل نوظهور از سوی محیط مواجه می‌شوند که به‌کارگیری راهبردهای برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری را برای آنها دشوار می‌کند.

به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دانش‌بنیان به دلیل گستردگی و پیچیدگی‌های درون آن اهمیت زیادی دارد. پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارپذیر تبدیل کرده است [۸]؛ اما گاهی پیچیدگی‌های محیطی به حدی زیاد می‌شود که این رویکرد راهبردی در مواجهه با آن ناکام می‌شود. در نتیجه، مدیران راهبردی ناگزیر به اتخاذ تصمیمات سریع و فی‌البداهه می‌شوند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**مفهوم پیچیدگی.** پیچیدگی یک مفهوم با حضور تاریخی در نظریه سازمان‌ها یا به‌طور دقیق‌تر، در نظریه سازمان‌های پیچیده به‌شمار می‌آید [۱۹]. پس از ظهور نظریه آشوب و نظریه پیچیدگی در دهه ۶۰ میلادی، مفهوم پیچیدگی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی در طبقه‌بندی سیستم‌های طبیعی و مصنوعی به‌شمار می‌رود [۷].

مفهوم پیچیدگی اغلب در مقابل بخرنجی و سادگی به‌کار می‌رود. سیستمی که از بخش‌های درهم بسیاری تشکیل شده است، فقط پیچیده محسوب می‌شود، مگر این‌که تعامل بخش‌های آن غنی، پویا و غیرخطی باشد و در طی زمان به تغییرات سوق داده شود. زمانی که چندین تعامل پویا به نقطه حساسیت سیستم یا حساسیت خودسازمان یافته می‌رسند (نقطه اوج)، سیستم از سطح آستانه بین سادگی و پیچیدگی می‌گذرد؛ بنابراین، پیچیدگی تنها خودش را در یک مقیاس معین از مشاهده نشان می‌دهد، یک تراکنش مالی خاص ممکن است ساده باشد؛ اما تجمع تراکنش‌ها در یک اقتصاد که از یک بازخورد غیرخطی ناشی شده است، پیچیده در نظر گرفته می‌شود. سیلیرز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقد است که تمایز بین پیچیده و ساده تابعی از فاصله ما از سیستم است [۳۵].

در مقام ادراک، سامانه‌های پیچیده، پدیده‌هایی با عناصر زیاد هستند که آن عناصر در ساختاری چندسطحی و سلسله‌مراتبی ساماندهی شده‌اند. صفت پیچیده برای هر سیستم مبین این حقیقت است که مسائل آن سیستم را نمی‌توان تنها به کمک روابط کمی بیان کرد و ارزش‌های کیفی نیز در بیان مسائل اهمیتی زیادی دارند [۹].

نظریه پیچیدگی به مطالعه پدیده‌های اجتماعی پیچیده با تمرکز بر درک روابط میان افراد، سازمان‌ها و یا سیستم‌ها پرداخته و به رفتارها و پیامدهای اجتماعی منتج می‌شود [۳۳، ۳۴]. در سیستم‌های پیچیده این پیامدها غیرقابل پیش‌بینی، غیرخطی و نوظهور، همراه با جمعی بیشتر از بخش‌هایشان هستند؛ اما سیستم‌های پیچیده همانند تمامی سیستم‌ها می‌توانند وضع موجود را دائمی سازند یا مانع نوآوری و نوظهوری شوند. در قلب نظریه پیچیدگی خودسازماندهی قرار دارد: فرآیندی که به واسطه آن عوامل یک سیستم طبق اصول رفتار بومی خود بدون اظهار چیزی درباره نوع و نحوه انجام کار با یکدیگر به تعامل می‌پردازند [۳۲].

بشر در دورانی به‌سر می‌برد که پیچیدگی جزء جدایی‌ناپذیر آن است. دنیا در حال تغییر و تحولی شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست که مانع این تغییر و تحول شود. برای رویارویی با جهان امروز، باید پیچیدگی را بشناسیم و راه‌های مواجهه با آن را بدانیم. در چنین شرایطی تنها راه بقای سازمان‌ها متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است [۱۰].

خدادادحسینی و همکارانش (۱۳۹۱) از قول بلت و باشور (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که دو عامل مهم در برنامه‌ریزی‌های راهبردی زمان و عدم قطعیت هستند. رویکردهای متعارف برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر پیش‌بینی قطعی آینده و سپس اقدام به تدوین راهبرد است؛ اما هر چه محیط آشفته‌تر و نرخ تغییرات سریع‌تر باشد، از احتمال پیش‌بینی پذیری کاسته می‌شود؛ لذا، این رویکردهای متعارف در شرایط تغییرات محیطی کارایی خود را از دست می‌دهند [۳].

از نظر برون و ایزنهارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) ویژگی اصلی محیط‌های متلاطم و پرشتاب پتانسیل آنها برای غافلگیری و ناپیوستگی است. در این محیط‌ها، رقبا به شدت رقابت می‌کنند [۱۳]. غافلگیری<sup>۲</sup> ناکامی در تفسیر و اطلاع از شرایط بغرنج پیش آمده است. ویک و سوتکلیف<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) آن را ناکامی در آگاهی برمی‌شمارند [۳۹]؛ به این معنا که، پیچیدگی سیستم‌های اجتماعی به آسانی توسط تصمیم‌گیرندگان نادیده گرفته می‌شود. همچنین، غافلگیری‌ها اجتناب‌ناپذیر و گاهی غیرقابل پیش‌بینی هستند [۱۸]. در محیط‌های غافلگیرشونده، سازمان‌ها باید به سرعت با شرایط پیش‌بینی نشده منطبق شوند. آنها باید داوطلبانه، اما غیرقابل پیش‌بینانه، با منابع موجود وارد عمل شوند. به عبارت دیگر، باید بداهه‌سازی کنند و این ماهیت بداهه‌گرایی است. تجمیع این بداهه‌سازی‌ها می‌تواند برخی جنبه‌های اساسی سازمان را دست‌خوش تغییر و تحولات سازد [۱۷].

جدول ۱. مفاهیم ارائه شده از پیچیدگی

تعریف	محقق
وقوع پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی، غیرخطی و نوظهور	Stacy, 1996
غافلگیری و ناپیوستگی در محیط	Brown & Eisenhardt, 1997
ناکامی در آگاهی از شرایط	Weick & Sutcliffe, 2001
مطالعه پدیده‌های اجتماعی پیچیده با تمرکز بر درک روابط میان سازمان و یا سیستم‌ها	Stacy a,b, 2003
مفهوم پیچیدگی در مقابل بغرنجی و سادگی؛ تمایز بین پیچیده و ساده	Tredinnick, 2009

1. Brown & Eisenhardt

2. Surprising

3. Weick & Sutcliffe

**بداهه‌گرایی راهبردی.** از نظر برلینر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) بداهه‌گرایی بازنویسی مواردی است که از قبل شکل گرفته‌اند و در رابطه با ایده‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای که تحت شرایط خاص عملیاتی درک شده‌اند و سپس شکل گرفته یا تغییر شکل داده‌اند با افزودن ویژگی‌های منحصر طراحی می‌شوند [۱۲]. یکی از تعاریفی که برلینر بر اساس مضمون فرعی بداهه‌گرایی بر آن تاکید کرده است: رفتار منعطف راهبردهای از قبل برنامه‌ریزی شده است [۳۸].

ایزنهارت و تبریزی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) زمانی که برای دستیابی به توسعه سریع محصول با تامل از این رویکرد استفاده می‌کنند را راهبرد فشرده‌سازی<sup>۳</sup> می‌نامند [۲۲].

هچ (۱۹۹۷) بداهه‌سازمانی را عمل هدایت شهودی بر چیزی به شیوه خودانگیخته اما به لحاظ تاریخی محتوایی تعریف کرده است [۲۴]. در دهه گذشته، بداهه‌گرایی یک قابلیت راهبردی شناخته شد که از الزامات سازمان‌های قرن ۲۱م جهت تغییر، انطباق‌پذیری، پاسخدهی به محیط، موانع سست و سلسله‌مراتب کمینه حمایت می‌کرد [۲۵].

برون و ایزنهارت (۱۹۹۷) با قرض تعریف ماینر و مورمن (۱۹۹۵) بداهه‌گرایی را راهبرد سازمان‌دهی بر مبنای شکل‌گیری آن زمانی که شما مشغول اجرای آن هستید تعریف می‌کنند [۱۳]. بداهه‌گرایی واقعی به دو مشخصه کلیدی بستگی دارد: ۱. ارتباطات کارکنان در شرایط فوری بسیار زیاد است، با این حال، ۲. کارها در یک ساختار محدود و با اصول ویژه انجام می‌شود. ساختار محدود چارچوبی جامع ایجاد می‌کند که آزادی زیادی دارد. ارتباطات به کارکنان اجازه می‌دهد با این چارچوب هماهنگ شده و متقابلاً در آن تعدیل یابند. از این‌رو، افراد می‌توانند به‌صورت تطبیقی امور را حتی زمانی که زمینه در حال تغییر است به انجام رسانند [۱۳].

علاوه‌براین، برون<sup>۴</sup> و ایزنهارت (۱۹۹۸) بداهه‌گرایی را در مدل «رقابت در لبه» راهبرد مورد توجه قرار دادند. آنها معتقدند که در هر شرکت و صنعتی که تغییر برای چالش راهبردی در آنها حیاتی است، بداهه‌گرایی چیزی است که مدیران را قادر به تعدیل تغییرات به‌صورت مستمر و خلاق می‌سازد [۱۴].

---

1. Berliner

2. Eisenhardt & Tabrizi

3. Compression Strategy

4. Brown

از نظر بارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بداهه‌گرایی یعنی ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن؛ یعنی کشف آینده‌ای که عمل ما آن را خلق می‌کند [۱۱]. مونتوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بداهه‌گرایی را تفکر خلق بهترین چیزها تعریف می‌کند که منتظر بازگشت به روشی است که امور باید انجام شوند. بداهه‌گرایی یک استثنا است، زمانی که امور طبق روشی که باید انجام شوند تحقق نمی‌یابند می‌توان بازگشت [۲۸].

بداهه‌گرایی انحراف از روش یا دانش موجود است [۳۱]، که در شرایط بروز مشکل در سازمان رخ می‌دهد. ممکن است شرکت‌ها برای اصلاح و تعدیل مدیریت بد، اشتباه‌های کارکنان یا تغییرات سریع محیطی به بداهه‌سازی روی آورند [۲۹]؛ یا ممکن است مدیریت به‌منظور ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های خودانگیخته‌تر از بداهه‌سازی استفاده کند.

مورمن و ماینر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که بداهه زمانی شکل می‌گیرد که تدوین و اجرای یک عمل در یک زمان همپوشانی دارند. عوامل کلیدی، ماهیت خودبه‌خودی بداهه‌سازی و به‌کارگیری منابع موجود (اصطلاح بریکلاژ) را شامل می‌شود. این موقعیت سودگرایانه که بداهه‌سازان را وادار به استفاده از منابع موجود می‌کند بر شرایطی تاکید دارد که در آن اقدامات فاقد عمومیت، نتیجه‌ای از فشارهای محیطی می‌باشند. بداهه‌گرایی برنامه‌ریزی نشده، بدون قصد قبلی، خود به خودی، و فی‌البداهه است و یک عامل زمانی را به هم پیوند می‌دهد که در آن افراد به موقعیت بر حسب محرک لحظه‌ای و بدون پیش‌بینی مشکل احتمالی پاسخ می‌دهند [۲۹].

سونها و همکارانش<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) بداهه سازمانی را مفهومی از عمل می‌دانند که توسط سازمان و افرادش با به‌کارگیری مواد موجود، منابع اجتماعی، شناختی و اثربخش آشکار می‌شود. آنها معتقدند که بداهه‌سازی در جریان کار اتفاق می‌افتد و فرد نمی‌تواند پاسخ‌گویی به چالش را به تأخیر انداخته و برای حل چالش به تفکر و برنامه‌ریزی بپردازد. در چنین شرایطی نمی‌توان در مورد درستی تصمیم از پیش قضاوت کرد و نتیجه تصمیمات پیش از عمل قابل ارزیابی نیست [۱۶].

1. Barrett

2. Montuori

3. Moorman & Miner

4. Cunha et al.

ویک<sup>۱</sup> (۱۹۹۳b) بداهه‌گرایی را یک راهبرد به‌هنگام می‌داند [۳۷]. همچنین، او افسانه برنامه‌های راهبردی و راهبردهای پیشنهادی را اقدامی در راستای بداهه‌سازی قلمداد کرد و بر این باور است که ضرورت جدید در مطالعات سازمانی به‌منظور درک بداهه‌سازی و یادگیری، نشانه نگرانی‌های اجتماعی فزاینده درباره نحوه مواجهه با ناپیوستگی‌ها، تعهدات چندگانه، گسستگی‌ها و اهداف ناپایدار است که بدون آگاهی آنها را حل می‌کند [۳۸]. همچنین، او بداهه‌گرایی را فرآیند خلاقانه و الساعه تلاش برای دستیابی به هدف به شیوه‌ای جدید می‌داند. وجه افتراق بداهه‌سازی با نوآوری و خلاقیت نیز در همین ویژگی الساعه بودن بداهه‌سازی است و این که نوآوری‌ها در ارتباط با خروجی‌ها هستند؛ درحالی‌که بداهه‌سازی معطوف به فرآیندهاست [۴].

جدول ۲. مفاهیم بداهه‌سرایی

تعریف	محقق
رفتار منقطع راهبردهای از قبل برنامه‌ریزی شده	Berliner, 1994
راهبرد فشرده‌سازی	Eisenhardt & Tabrizi, 1995
عمل هدایت شهودی بر چیزی به شیوه‌ای خودبه‌خودی یا برانگیخته	Hatch, 1997
شکل‌گیری آن در زمان اجرای راهبرد	Brown & Eisenhardt, 1997
ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آنها	Barrett, 1998
تدوین و اجرای همزمان راهبرد	Moorman & Miner, 1998
راهبرد بهنگام	Weick, 2001

**عملکرد.** عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آنها در تعامل است در برمی‌گیرد. به‌عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج انجام آنها اطلاق می‌شود. به‌عبارتی، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به‌عهده دارد [۲].



هو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عملکرد سازمانی را شاخصی معرفی می‌کند که نحوه تحقق اهداف یک سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عملکرد پدیده‌ای چندبعدی و سازه‌ای اجتماعی است [۲۶]: عملکرد را می‌توان بر اساس تحقق اهداف، کارایی یا اثربخشی هزینه‌ها، اکتساب منابع کمیاب، انطباق‌پذیری با محیط، رضایت سهامداران و ذی‌نفعان و فرآیندهای داخلی (همانند یادگیری سازمانی، روحیه کارکنان و فرهنگ سازمانی) تعریف و ارزیابی کرد [۳۰].

سونها و سونها (۲۰۰۶) در مقاله خود در رابطه با راهبردهای به‌کار رفته در نظریه پیچیدگی از سه مؤلفه عملکرد نام می‌برد [۱۷]: سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکی فرآیندها. اولین مؤلفه عملکرد سازمان در این پژوهش، سرعت پاسخ‌گویی محیطی است؛ بدهه‌گرایی به سازمان کمک می‌کند با استفاده از منابع موجود نسبت به تغییرات پیش‌بینی‌نشده محیطی به سرعت واکنش نشان دهد و مانع اتلاف وقت شود.

با توجه به دومین مؤلفه، بدهه‌سازی می‌تواند سازمان را منعطف ساخته و به سازگاری آن با محیط پیچیده کمک کند و آمادگی سازمان را برای مقابله با بحران‌های احتمالی افزایش دهد. در پیامد عملکردی آخر روشن می‌شود که سرعت عمل و چالاکی سازمان در شرایط عدم قطعیت افزایش می‌یابد و به‌طور کلی بدهه از کند شدن روند سازمان در جریان تلاطم‌های محیطی جلوگیری می‌کند [۱۷].

بر این اساس، فرضیه اول پژوهش شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱. بین بدهه‌گرایی راهبردی و عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اشخاص راهبردی، اشخاصی هوشیار و بدهه‌پردازان ماهر هستند که قادر به حل مسائل در زمان ظهورشان هستند. در زمان انطباق با فرآیند راهبرد مبتنی بر پیچیدگی، مدیران چشم‌انداز راهبردی را احراز می‌کنند و به‌منظور ایجاد زیرساختی که بدهه انطباقی در آن رخ دهد به‌صورت غیرمتمرکز تصمیم‌گیری می‌کنند. به سبب نیاز به هماهنگی سریع با تغییرات محیطی، سازمان‌ها باید روش‌های چابک‌تر شدن را بیاموزند و بدهه‌سازی چنین فرصتی را در اختیار آنها قرار می‌دهد که به سرعت وارد عمل شوند. به عبارت دیگر، بدهه‌گرایی راهبردی به پاسخ‌گویی سریع نسبت به تغییرات در محیط رقابتی می‌انجامد. اثر این قابلیت پویا بدهه‌گرایی راهبردی مخصوصاً از لحاظ ظرفیت بنگاه برای انطباق و انعطاف‌پذیری حائز اهمیت است [۱۷].

ساختارهای کمیته. یکی از ویژگی‌های متمایز سازمان‌های موفق در محیط‌های بسیار پویا، اقتباس پیکره‌بندی از عامل‌هایی است که سرعت عمل را تسهیل می‌بخشد. این پیکره‌بندی همان ساختار کمیته است. ساختارهای کمیته از طریق نیت راهبردی روشن، تعدادی اصول ساده و آزادی زیاد فردی شکل می‌گیرند [۱۷].

سازمان‌ها به‌منظور تضمین هماهنگی و کارایی تلاش می‌کنند به‌طور سیستماتیک از طریق ایجاد شیوه‌های عملیاتی استاندارد، اهداف منطقی و روشن و شکل‌هایی از کنترل متمرکز از تغییرات و ابهام‌های محیطی اجتناب ورزند. از نظر هدبرگ (۱۹۷۶) فرآیندهای سازمانی در صورتی بهبود می‌یابد که برنامه‌ریزان ساختارهای کمیته‌ای ایجاد کنند که سبب شکل‌گیری تنوع در سازمان شده و یکنواختی را به حداقل برسانند [۱۱].

ایزنهارت (۱۹۹۰) در این راستا نقل می‌کند که آزادی بداهه تنها در صورت وجود یک زمینه تعریف‌شده (و اغلب ساده) از اصول و نقش‌ها ممکن است. میلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) اذعان می‌دارد که کمیته‌گرایی یا مینیمالیسم با ساده‌سازی در ارتباط است و در حالت محدودتر بر مضمون، فعالیت یا مسئله‌ای خاص متمرکز است [۲۷].

مورگان<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) ویژگی‌های کمیته<sup>۳</sup> را اجتناب از طرح کلی و مشخص کردن تعداد کمی متغیر کلیدی که باید مورد توجه قرار بگیرند، تعریف می‌کند. او معتقد است در مورد ایده قواعد ساده مسائل خاصی وجود دارند. اگر نیاز به شکل جدیدی است، قواعد یا بستری که آن شکل را به‌وجود می‌آورند هنوز موجود نیستند. اگر خودجوشی شدیداً به تغییرات کوچک وابسته است، از پیش هیچ راهی برای مشخص کردن این که آن تغییرات چیست‌اند؟ وجود ندارد. نمی‌توان اطمینان یافت که همه آنها کشف یا به اندازه کافی سنجیده شده‌اند. همچنین، مورگان پیشنهاد می‌کند که این تغییرات کوچک یا نقاط اهرمی را باید شناخت تا بتوان سیستم را متحول کرد [۱].

ساختارهای کمیته زمینه انجام شیوه‌های تجربی امکان‌پذیری بداهه‌سازی در جنبه‌های دیگر تلاش‌های سازمانی را فراهم می‌سازد [۳۷]. مدیران می‌توانند از این روش برای تقویت بداهه‌گرایی استفاده کنند. آنها باید جهت‌گیری راهبردی و ساختارهای کمیته را در سازمان عملی سازند [۳۶].

---

1. Miller  
2. Morgan  
3. Minimum specs

جدول ۳. مفاهیم ارائه‌شده از ساختار کمینه

تعریف	محقق
ساده‌سازی؛ تمرکز بر مضمون، فعالیت یا مسئله‌ای خاص	Miller, 1993
عامل افزایش خلاقیت در سازمان؛ ساده‌سازی ساختارهای پیچیده	Eisenhardt, 1990
اجتناب از طرح کلی و مشخص کردن تعداد کمی متغیر کلیدی	Morgan, 1997
انجام شیوه‌های تجربی امکان‌پذیری بداهه‌گرایی در سایر تلاش‌های صورت‌گرفته در سازمان	Kamoche & Cunha, 2001

با توجه به مفاهیم تعریف‌شده، فرضیه‌های بعدی پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه ۲: بین محیط پیچیده و ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین محیط پیچیده با بداهه‌گرایی راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

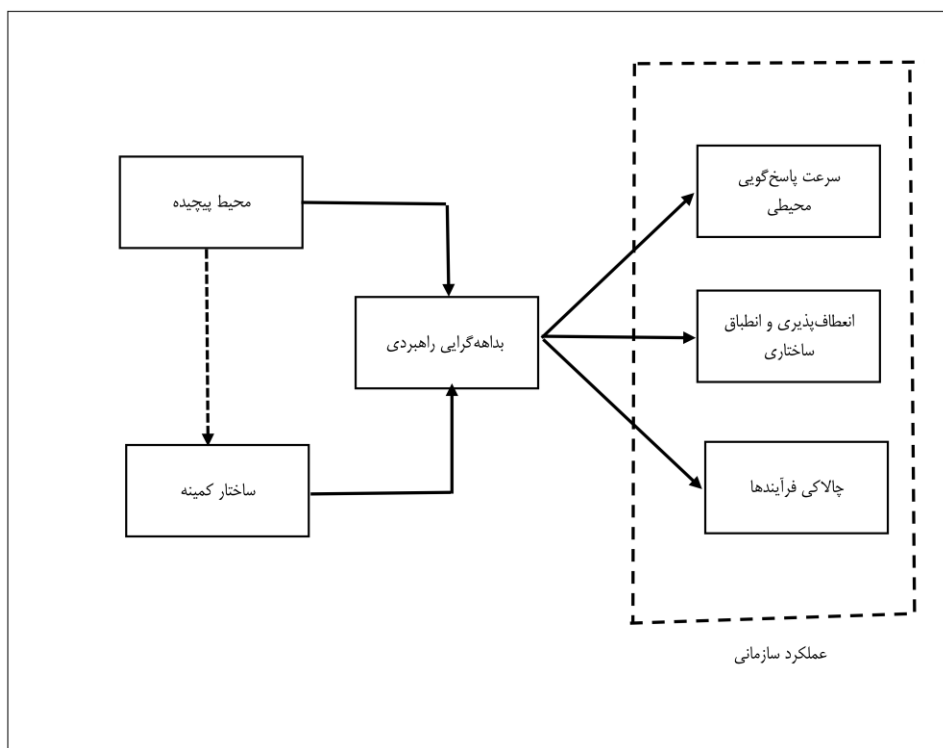
فرضیه ۴: بین محیط پیچیده و بداهه‌گرایی راهبردی به واسطه متغیر میانجی ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۵: بین بداهه‌گرایی راهبردی با پاسخ‌گویی محیطی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶: بین بداهه‌گرایی راهبردی با انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۷: بین بداهه‌گرایی راهبردی با چالاکی فرآیندها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش که فرضیه‌ها را به صورت شماتیک نشان می‌دهد، ارائه شده است. این مدل تعدیل‌یافته مدل "Cunha, M.P. & Cunha, J.V., 2006" است و فرآیند راهبردهای پیچیده را نشان می‌دهد. در این مدل، راهبرد به‌عنوان فرآیند نهایی تکامل همزمان سازمان‌ها و محیطشان به کمک بداهه‌گرایی راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد که بر فرصت‌های ارائه‌شده توسط راهبردهای رقابتی دلالت می‌کند. بر این اساس، ابتدا ماهیت و پیامدهای محیط‌های پیچیده تحلیل می‌شود و با تاکید بر ویژگی‌های اساسی سازمان‌ها از دیدگاه پیچیدگی راهبرد مشخص می‌شود که چگونه این محیطها بر ساختار سازمان و اقدامات راهبردی اثر خواهند گذاشت. در ادامه با تاکید بر ساختارهای کمینه که زائیده تلاطم‌ها و پیچیدگی‌های محیطی هستند شرایط لازم برای ظهور بداهه‌گرایی راهبردی فراهم می‌شود. در نهایت، نتایج رویکرد پیچیدگی راهبرد و رابطه بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد سازمانی به سه شکل (سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاکی فرآیندها) ارائه خواهد شد.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش تعدیل یافته از "Cunha, M.P. & Cunha, J.V., 2006"

جدول ۴ توصیف آماری ابعاد اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به شاخص‌های انحراف معیار و واریانس، ساختار کمینه میزان بالاتری نسبت به سایر متغیرها دارد. انعطاف‌پذیری و انطباق، سرعت پاسخ‌گویی محیطی، عملکرد، چالاکی، بداهه‌گرایی و محیط پیچیده به ترتیب دوم تا هفتم هستند. لازم به ذکر است که تمامی متغیرها چند سوال در پرسشنامه را به خود اختصاص داده‌اند که مقادیر آنها از میانگین مقادیر این سوال‌ها استخراج شده است. توصیف آماری شاخص‌های متغیرهای پژوهش در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. توصیف آماری متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	واریانس
محیط پیچیده	۳/۶۱	۰/۴۵۰	۰/۲۰۲
گرایی بداهه	۳/۷۵	۰/۵۵۹	۰/۳۱۲
ساختار کمینه	۳/۹۲	۰/۸۶۵	۰/۷۴۹
عملکرد	۳/۹۴	۰/۶۱۴	۰/۳۸۷
سرعت پاسخ‌گویی محیطی	۳/۸۳	۰/۶۵۴	۰/۴۲۷
انعطاف‌پذیری و انطباق	۳/۸۸	۰/۸۳۰	۰/۶۸۹
چالاک‌گی	۴/۱۵	۰/۵۸۱	۰/۳۳۷

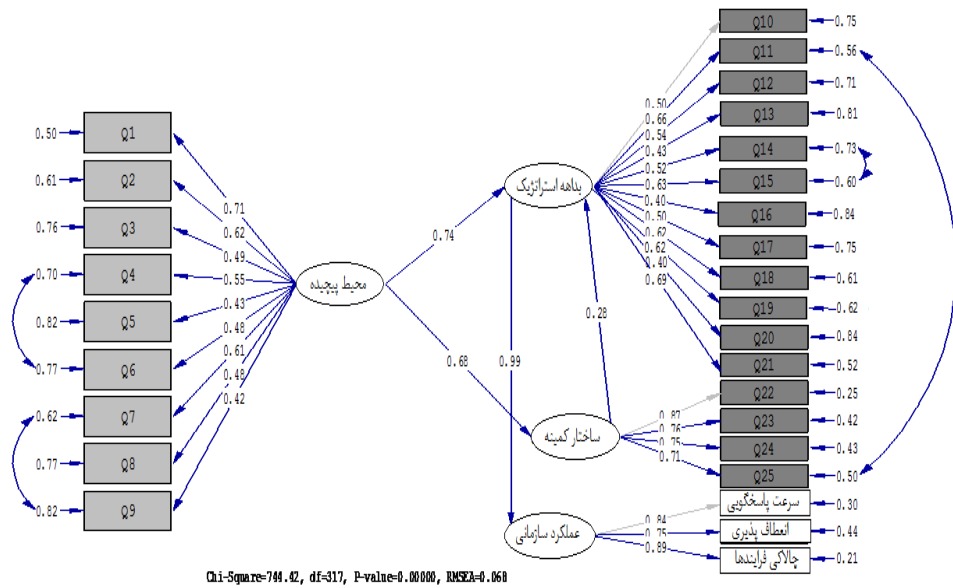
جدول ۵. توصیف آماری شاخص‌های پژوهش

شاخص‌های پیچیدگی	میانگین	انحراف معیار	واریانس
تنوع	۴/۰۷	۰/۸۰۱	۰/۶۴۲
رقابت	۳/۸۳	۱/۰۵۴	۱/۱۱۰
عدم قطعیت و ابهام	۳/۴۹۵	۱/۰۳۵	۱/۰۷۳
تغییر مستمر	۳/۳۸۶	۱/۰۷۲	۱/۱۷۷
پیش‌بینی‌ناپذیری	۳/۷۳۵	۰/۹۵۴	۰/۹۲۷
<b>شاخص‌های بداهه‌گرایی راهبردی</b>			
خلاقیت	۳/۸۳	۱/۰۳۴	۱/۰۷۶
برانگیختگی	۳/۸۱	۰/۹۹۸	۰/۹۹۸
نوظهوری	۳/۲۹	۱/۱۴۳	۱/۳۲۹
سرعت	۳/۹۷۶	۰/۸۵۷	۰/۷۴۱
انسجام و هماهنگی	۳/۸۸	۰/۵۹۵	۰/۳۵۴
<b>شاخص‌های ساختار کمینه</b>			
ساده‌سازی	۳/۸	۱/۰۰۷	۱/۰۱۹
کاهش سلسله‌مراتب	۴/۰۷	۱/۱۳۹	۱/۲۹۸
مرزهای آزاد	۳/۹۹	۰/۹۴۵	۰/۸۹۳
<b>عملکرد سازمان</b>			
سرعت پاسخ‌گویی محیط	۳/۸۲	۰/۸۸۵	۰/۷۸۹
انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری	۳/۸۷	۱/۰۶۹	۱/۱۴۳
چالاک‌گی فرآیندها	۴/۱۴۳	۰/۷۲۳	۰/۵۲۶

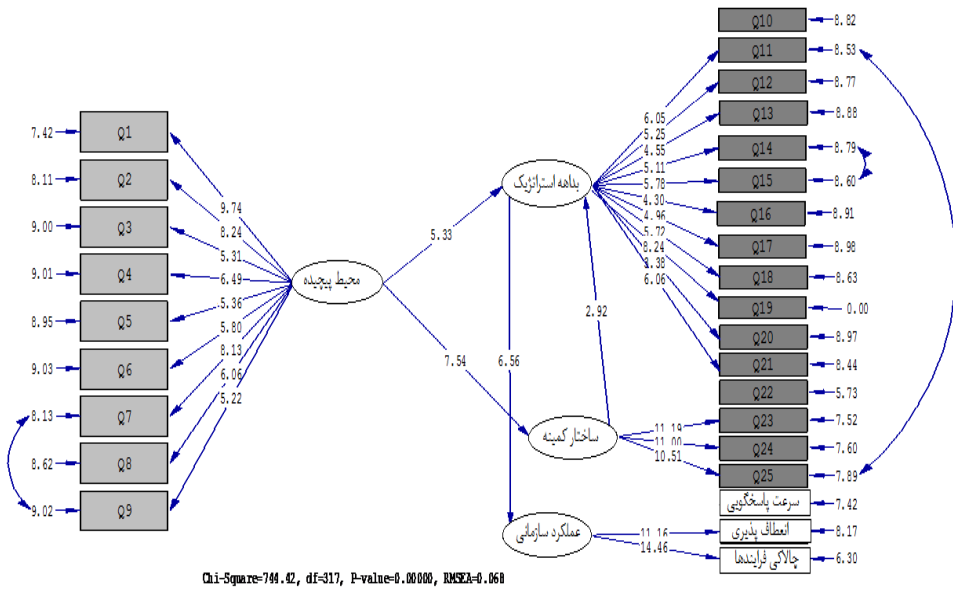
### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به رابطه بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فن‌آوری دانشگاه تهران می‌پردازد. بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها، این پژوهش توصیفی است. از آنجا که هدف، توزیع ویژگی‌های جامعه مورد نظر است ماهیت پیمایشی دارد. چون در پژوهش حاضر رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته (بداهه‌گرایی راهبردی و عملکرد سازمانی) براساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود، از نوع همبستگی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان، مدیران، مشاوران و برنامه‌ریزان راهبردی شرکت‌های مورد مطالعه می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه با توجه به محدود بودن جامعه از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده می‌شود.

ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش یک پرسشنامه ۳۵ سوالی بوده که پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات اساتید و خبرگان طراحی و تنظیم شده است. این پرسشنامه بسته و در آن از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۹ این مقدار (۰/۹۱۵) محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی ابزار سنجش است. ضریب KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. از آنجا که مقدار شاخص KMO در این پژوهش بیشتر از ۰/۶ است تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. سپس به‌منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود تا از این طریق شاخص‌هایی که دارای بار عاملی بالای ۰/۴ هستند شناسایی شوند و شاخص‌هایی که دارای بار عاملی کمتر هستند از مدل حذف می‌شوند. جدول ۴ نیز برازش در این سطح را نشان می‌دهد. از آنجا که، شاخص‌های انتخابی در محدوده سطح مطلوب هستند؛ بنابراین، برازش در این سطح نیز تأیید می‌شود. سپس، وارد تحلیل عاملی مرتبه دوم شده تا شاخص‌های باقیمانده در مدل کلی رابطه بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد در شرایط پیچیده ارزیابی شوند.



شکل ۲. مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل ۳. مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش (معناداری ضرایب)

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	X <sup>2</sup> /df	NFI	NNFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA
مقدار برازش	۲/۳۴	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۶۸

با توجه به نتایج شکل‌های ۲ و ۳ شاخص‌های کلیدی برای هر یک از متغیرها مشخص شده‌اند. با توجه به شکل ۲، تمامی شاخص‌ها، بار عاملی بالای ۰/۴ داشته و بر اساس شکل ۳ نیز مقدار معناداری (آماره t) برای تمام شاخص‌ها تأیید می‌شود.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

یافته‌های آزمون فرضیه اول. بین بداهه‌گرایی راهبردی و عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۷. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد سازمانی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل (R <sup>2</sup> )
بداهه راهبردی	۰/۹۹	۶/۵۶**	۰/۹۸

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۹ و همچنین آماره t به مقدار ۶/۵۶ می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه (R<sup>2</sup>) برابر ۰/۹۸ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر بداهه‌گرایی راهبردی روی هم‌رفته توانسته است ۹۸ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کند. در شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به این که این شرکت‌ها به علت تغییرات پیوسته تکنولوژیکی، شرایط سیاسی و اقتصادی کشور، رقابت شدید در بازار و غیره در معرض تلاطم‌های محیطی بسیار قرار دارند برای بالا بردن سطح عملکرد خود باید تصمیم‌گیری فی‌البداهه در شرایط را تمرین کنند. کسب سطح اطمینان ۹۹ درصد آزمون این فرضیه را تأیید می‌کند.



یافته‌های آزمون فرضیه دوم. بین محیط پیچیده و ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۸. ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: ساختارهای کمینه)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
محیط پیچیده	۰/۶۸	۷/۵۴**	۰/۴۶

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۸ و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۷/۵۴ می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین محیط پیچیده با ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۴۶ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر محیط پیچیده روی هم‌رفته توانسته است ۴۶ درصد از تغییرات ساختارهای کمینه را پیش‌بینی کند. شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل قرار گرفتن در معرض تلاطم‌های محیطی بسیار از این رویکرد بهره‌مند می‌شوند. آنها با ایجاد ساختارهای ساده به چالش‌های ناشی از پیچیدگی محیط پاسخ می‌دهند. یافته‌های تحلیل فرضیه دوم نشان می‌دهد که ساختارهای ساده به دلیل منافع ویژه‌ای که برای شرکت‌های دانش‌بنیان در رویارویی با پیچیدگی‌ها دارند برای شرکت‌ها حائز اهمیت است. به عبارتی، با کسب سطح اطمینان ۹۹ درصد بین ساختار کمینه و محیط پیچیده رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

یافته‌های آزمون فرضیه سوم. بین محیط پیچیده با بداهه‌گرایی راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۹. ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: بداهه راهبردی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
محیط پیچیده	۰/۷۴	۵/۳۳**	۰/۵۵

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

با توجه به ضریب مسیر  $0/74$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $5/33$  می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین محیط پیچیده با بداهه‌گرایی راهبردی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر  $0/55$  شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر محیط پیچیده روی هم‌رفته توانسته است ۵۵ درصد از تغییرات بداهه‌گرایی راهبردی را پیش‌بینی کند. شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط متغیر محیط (برای مثال، جریان تغییر پیوسته اطلاعات، فن‌آوری و دانش) دائماً باید هوشیار بوده تا در صورت وقوع چنین رویدادی عکس‌العمل نشان دهند. مقدار آماره  $t$  ( $5/33$ ) در سطح اطمینان ۹۹ درصد در نتیجه بررسی و تحلیل داده‌های پرسشنامه نیز این نظر را تأیید می‌کند؛ بنابراین، می‌توان فرضیه وجود رابطه معنادار و مثبت بین محیط پیچیده و بداهه‌گرایی راهبردی را پذیرفت.

**یافته‌های آزمون فرضیه چهارم.** بین محیط پیچیده و بداهه‌گرایی راهبردی به واسطه متغیر میانجی ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. اثر مستقیم و غیرمستقیم (متغیر وابسته: بداهه‌گرایی راهبردی)

بداهه راهبردی		شرح
اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	
$0/19$	$0/74$	محیط پیچیده
-	$0/28$	ساختارهای کمینه

از آنجاکه، اثر غیرمستقیم بین محیط پیچیده و بداهه‌گرایی راهبردی  $0/19$  و اثر مستقیم  $0/74$  می‌باشد، مقدار اثر غیرمستقیم کمتر از مقدار اثر مستقیم می‌باشد، پس می‌توان گفت ساختارهای کمینه رابطه محیط پیچیده و بداهه‌گرایی راهبردی را میانجی‌گری نمی‌کند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فن‌آوری دانشگاه تهران این فرضیه را رد می‌کند. ۷۴ درصد از پاسخ‌دهندگان این رابطه را نفی کرده‌اند. آنها با برقراری رابطه‌ای مستقیم بین این دو متغیر (بداهه‌گرایی راهبردی و محیط پیچیده) موافق‌اند و وجود میانجی را رد می‌کنند.

یافته‌های آزمون فرضیه پنجم. بین بداهه‌گرایی راهبردی با سرعت پاسخ‌گویی محیطی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: سرعت پاسخ‌گویی محیطی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
بداهه راهبردی	۰/۹۶	۷/۴۳**	۰/۹۲

\*  $p < 0.05$       \*\*  $p < 0.01$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۶ و همچنین آماره t به مقدار ۷/۴۳ می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین بداهه‌گرایی راهبردی با سرعت پاسخ‌گویی محیطی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۹۲ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر بداهه‌گرایی راهبردی روی هم‌رفته توانسته است ۹۲ درصد از تغییرات سرعت پاسخ‌گویی محیطی را پیش‌بینی کند. شرکت‌های دانش‌بنیان به‌واسطه توانایی استفاده از بداهه راهبردی در شرایط بفرنج از این ویژگی مهم عملکردی برخوردار هستند. توانایی پاسخ‌گویی به محیط به‌واسطه پیچیدگی‌هایش به شرکت‌های دانش‌بنیان این امکان را می‌دهد که بهتر عمل کنند و بتوانند بر چالش‌های محیطی غلبه کنند. آماره t در تحلیل داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان نیز با این فرضیه موافق هستند و تأیید می‌کنند که رابطه‌ای بین بداهه‌گرایی راهبردی و پاسخ‌گویی محیطی وجود دارد.

یافته‌های آزمون فرضیه ششم. بین بداهه‌گرایی راهبردی با انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
بداهه راهبردی	۰/۹۸	۱۱/۴۸**	۰/۹۶

\*  $p < 0.05$       \*\*  $p < 0.01$

با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱/۴۸ می توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین بداهه‌گرایی راهبردی با انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه ششم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۹۶ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر بداهه‌گرایی راهبردی روی هم‌رفته توانسته است ۹۶ درصد از تغییرات انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری را پیش‌بینی کند. اتخاذ تصمیم‌های بداهه به شرکت‌های دانش‌بنیان، فرصت انعطاف‌پذیری را برای آنها مهیا می‌سازد؛ بنابراین، وجود رابطه بین این دو متغیر در داده‌های تحلیل شده شرکت‌های دانش‌بنیان محسوس است. آماره t (۱۱/۴۸) با سطح اطمینان ۹۹ درصد این رابطه را تأیید می‌کند.

**یافته‌های آزمون فرضیه هفتم.** بین بداهه‌گرایی راهبردی با چالاکی فرآیندها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۳. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: چالاکی فرآیندها)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
بداهه راهبردی	۰/۹۹	۱۱/۸۹**	۰/۹۸

\*\* p < 0.01      \* p < 0.05

با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱/۸۹ می توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین بداهه‌گرایی راهبردی با چالاکی فرآیندها رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه هفتم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۹۸ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس، متغیر بداهه‌گرایی راهبردی روی هم‌رفته توانسته است ۹۸ درصد از تغییرات چالاکی فرآیندها را پیش‌بینی کند. واکنش سریع و فوری شرکت‌های دانش‌بنیان به رویدادهای غیرمنتظره به چالاکی سازمان می‌انجامد. زمانی که شرکت‌ها در نتیجه پویایی‌های محیط و برای حفظ بقای خود بداهه‌گرایی می‌کنند؛ یعنی با چابکی به دنبال بالا بردن عملکرد خود هستند. چالاکی از مؤلفه‌های عملکردی است که با بداهه‌گرایی راهبردی رابطه دارد. یافته‌های این پژوهش نیز با مقدار ۱۱/۸۹ به‌عنوان آماره t این فرض را تأیید می‌کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به یافته‌های بررسی و تحلیل پرسشنامه‌ها، در بررسی رابطه بین بداهه‌گرایی راهبردی با عملکرد در شرایط پیچیده نتایج زیر به دست آمد:

بر مبنای یافته‌های فرضیه ۱، بین بداهه‌گرایی راهبردی و عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در جریان تلاطم‌ها و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود عملکرد ناگزیر به اتخاذ تصمیمات فی‌البداهه هستند. در این شرایط، می‌توان ادعان داشت که بداهه‌گرایی راهبردی یک قابلیت پویا به‌شمار می‌رود که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند. یافته‌های فرضیه ۲ نشان می‌دهند که ساده‌سازی ساختار سازمان به معنابخشی محیط پیچیده کمک می‌کند. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیرندگان در شرایط پیچیده و آشوبناک از این ساختارها برای درک محیط پیرامون خود و اطمینان از اعمال خود استفاده می‌کنند. در نتیجه، بین محیط پیچیده و ساختارهای کمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. طبق یافته‌های آزمون فرضیه ۳، در صورتی که، محیط پیرامون سازمان پیچیده و عوامل محیطی دائماً در حال تغییر باشند، مدیران سازمان برای غلبه بر پیچیدگی‌های محیطی و بروز عکس‌العمل سریع نسبت به آنها ناگزیر به اتخاذ تصمیمات بداهه هستند. در چنین شرایطی، چون امکان برنامه‌ریزی وجود ندارد، توانایی بداهه‌سازی مدیران راهبردی حائز اهمیت است. از این‌رو، می‌توان گفت که بین محیط پیچیده با بداهه‌گرایی راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های آزمون فرضیه ۴، رابطه مثبت و معناداری این فرضیه را رد می‌کند. نتایج بررسی و تحلیل داده‌های پرسشنامه حاکی از آن است وجود متغیر میانجی ساختار کمینه سبب ایجاد یک اثر غیرمستقیم بین بداهه‌گرایی راهبردی و محیط پیچیده می‌شود که از معناداری آن می‌کاهد. در صورتی که، این فرضیه در مبنای نظری تأیید شد، یافته‌های این پژوهش به نتیجه معکوسی دست یافت. یافته‌های فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم نشان می‌دهند که بین بداهه‌گرایی راهبردی با سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری، و چالاک‌ی فرآیندها در محیط پیچیده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سرعت پاسخ‌گویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری، و چالاک‌ی فرآیندها سه مؤلفه کلیدی عملکرد در سازمان به‌شمار می‌روند که به بداهه‌گرایی راهبردی در پیشبرد اهداف عملکردی کمک می‌کند. به عبارتی، این مؤلفه‌ها توانایی سازمان را در شناسایی تغییرات، واکنش سریع به آنها و بازگشت به حالت مطلوب سازمان بعد از واکنش به تغییرات بالا می‌برند. تغییرات مداوم محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر به حرکت در مسیر انعطاف‌پذیری کرده است. انعطاف‌پذیری به توانایی سازمان برای سازگاری و انطباق با

تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی اطلاق می‌شود و نیازمند توانایی لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط هست که تأثیر بسیاری بر عملکرد سازمان دارد.

به‌طور خلاصه، یافته‌های این پژوهش بر اهمیت بداهه‌گرایی و رابطه آن با عملکرد سازمان در شرایط پیچیده تأکید می‌کند. تغییرات سریع و پیچیدگی‌های حاکم بر دنیای امروز، فضایی متلاطم را برای کسب‌وکارهای امروزی ایجاد کرده است. در این بین بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که تحول‌های فن‌آوری در صدر فهرست تغییر و تحول‌های این عصر قرار می‌گیرد. شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان عناصر مهم در پیشرفت و به‌کارگیری فن‌آوری، در این فضای متغیر با چالش‌های زیادی مانند کمبود اطلاعات، پدیده‌های ناشناخته و مسائل نوظهور مواجه می‌شوند که تصمیم‌گیری را برای آنها بسیار دشوار می‌سازد. بداهه‌سازی یک قابلیت راهبردی است که از نیاز شرکت به انعطاف‌پذیری، انطباق و پاسخ‌گویی حمایت می‌کند. همچنین، به‌عنوان یک جایگزین برای برنامه‌ریزی مورد توجه قرار می‌گیرد.

قریب به ۳۰ سال از معرفی نظریه بداهه‌گرایی راهبردی در علم مدیریت گذشته است؛ اما این نظریه موضوعی ناآشنا برای مدیران سازمان‌های ایرانی است. با توجه به اهمیت مسئله و پیچیدگی روزافزون محیط سازمانی پیشنهاد می‌شود که با انجام پژوهش‌های بیشتر، آموزش و به‌کارگیری آن در سازمان‌ها به معرفی بیشتر آن پرداخت. تشکیل تیم‌های کاری در سازمان به انسجام و هماهنگی مدیران و کارکنان کمک کند. ایجاد تیم‌های قوی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان و آموزش و توانمندسازی این تیم‌های منسجم آمادگی شرکت‌ها را در مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده بالا می‌برد. از سوی دیگر، با توجه به حساسیت مسئله پیچیدگی در کسب‌وکار امروز پیشنهاد می‌شود که بداهه‌سازی در سایر سازمان‌های درگیر با تلاطم‌های محیطی نیز بررسی شود. شرکت‌های دانش‌بنیان به‌دلیل رویارویی با مسائلی چون تغییرات سریع فن‌آوری، مسائل سیاسی و اقتصادی و ظهور مسائل ناشناخته فراوان جامعه این پژوهش به‌شمار می‌روند. بررسی این موضوع در سازمان‌های متلاطم دیگر می‌تواند به پیشبرد اهداف و کسب نتایج سودمند ختم شود.

## منابع

۱. استیسی، رالف. دی. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمان چالش پیچیدگی* (ترجمه حسین رحمان سرشت، شهرام خلیل نژاد و سید علیرضا هاشمی). تهران: انتشارات دوران، چاپ اول.
۲. حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی های بیانیه های ماموریت سازمان و عملکرد سازمانی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۴، ۱۶۶-۱۸۷.
۳. خدادادحسینی، سیدحمید؛ لشکربلوکی، مجتبی و فرخی، فاطمه (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت: رویکردی تحلیلی-تطبیقی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۸، ۴۵-۶۳.
۴. رحمان سرشت، حسین و آرزمجو، هانیه (۱۳۸۹). ادراک مدیران در بده سازی تصمیمات برای خروج از بحران. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال دوم، ۴.
۵. گل محمدی، عماد؛ محمدی، نشاط و برومندان، زهرا (۱۳۹۲). فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک. *راهبرد توسعه*، ۳۶، ۸۸-۱۰۸.
۶. لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری*. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۷. مثنوی، محمدرضا و سلطانی فرد، هادی (۱۳۸۵). *منظر پیچیده و پیچیدگی منظر: بررسی نقش پیچیدگی در پایداری سیستم های اکولوژیک*. *علوم محیطی*، سال چهارم، ۲، ۸۵-۱۰۰.
۸. محمدی، عبدالرضا و حسین زاده، حسن (۱۳۸۷). *برنامه ریزی راهبردی و نقش آن در تحول سازمان های دانش بنیان*. *مدیریت نظامی*، ۳۱، ۲۹-۴۸.
۹. نوبری، نازک (۱۳۸۸). *تبیین الگوی رفتار سازمان با استفاده از مفاهیم تئوری پیچیدگی*. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
۱۰. هادی زاده مقدم، اکرم؛ نکویی زاده، مریم و میرزاده، لیلا (۱۳۸۹). *نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان ها*. *مجله تدبیر*، ۲۱۶، ۳۰-۳۶.
11. Barrett, F. J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. *Organization Science*, 9, 605-622.
12. Berliner, P.F. (1994). *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. Chicago: University of Chicago Press.
13. Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Pased Evolution in relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34
14. Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Chelariu, C; Johnson, W.J. and Young, L. (2002). Learning to Improvise, Improvising to Learn: A Process of Responding to Complex Environments. *Journal of Business Research*, 55, 141-147.

16. Cunha, M. P.; Cunha, J. and Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management*, 1, 299-341
17. Cunha, M.P. and Cunha, J.V. (2006). Towards a Complexity Theory of Strategy. *Management Decision*, Vol. 44, No. 7, 839-850
18. Cunha, M.P.; Kamoche, K., and Clegg, S.R. (2007). Clues, Cues and Complexity: Unpacking the Concept of Organizational Surprise. FEUNL Working Paper, 45 [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=882440](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882440).
19. Cunha, M.P. and Rego, Armenio (2008). *Complexity, Simplicity, and Simplexity*. 4<sup>th</sup> Organization Studies Summer Workshop. Pissouri, Cyprus.
20. Davis, J. and Eisenhardt, K.M. (2005). *Complexity, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*. Working Paper, Stanford University, Stanford, CA.
21. Dooley, K., (2004). *Complexity Science Models of Organizational Change*. Handbook of Organizational Change and Development. S. Poole and A. Van De Van (eds), Oxford University Press. 354- 373.
22. Eisenhardt, K.M. and Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
23. Fosfuri, Andrea and Giarratana, Marco S. (2005). *Product Strategies and Survival in Schumpeterian Environments: Evidence from the Security Software Industry*.
24. Hatch, M.J. (1997). Jazzing Up the Theory of Organizational Improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14, 181-191.
25. Hatch, M.J. (1998). Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21<sup>st</sup> Century. *Organization Science*, 9, 556-557
26. Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
27. Kamoche, K., and Cunha, M. P. (2001). Minimal structures: From jazz to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733-764.
28. Montuori, Alfonso (2003). The Complexity of Improvisation and the Improvisation of Complexity: Social Science, Art and Creativity. *Human Relations*. 56(2), 237-255
29. Moorman, C., and Miner, A. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23, 698-724.
30. Packard, T. (2010). Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organization. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), 971-990.
31. Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
32. Stacy, R. (1996). Management and the Science of Complexity. *Research Technology Management*, 39(3), 8-11.
33. Stacy, R. (2003). *Complexity and Group Processes: A Radically Social Understanding of Individuals*. Psychology Press.
34. Stacy, R. (2003). Learning as an Activity of Interdependent People. *The Learning Organization*, 10(6), 325-331.
35. Tredinnick, Luke. (2009). Complexity Theory and web, *Journal of Documentation*, 65, 767-816



36. Vera, Dusya & Rodriguez-Lopez, Antonio (2007). Leading Improvisation: Lessons from the American Revolution. *Organizational Dynamics*, 36, 303-319.
37. Weick, K.E. (1993 b). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628-652.
38. Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, 9, 543-555.
39. Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M., (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey Bass.