



Organizational Strategies in Turbulent Environments: A Meta-Synthesis Study

Javad Pourkarimi * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Faculty of Psychology and Education Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir

Mahsa Azizi 

MSc. Student, Department of Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mahsa.azizi@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Environmental turbulence is now a defining characteristic of the organizational landscape in the twenty-first century, presenting numerous challenges for modern organizations. This research aims to identify and develop a comprehensive model of organizational strategies tailored to navigating turbulent environments.

Methodology

This study employs a qualitative approach using meta-synthesis. Specifically, it follows Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step method, which includes identifying the research question, conducting a systematic literature review, searching and selecting scientific documents, extracting relevant information, analyzing and synthesizing qualitative findings, ensuring quality control, and presenting the findings. The body of research consists of all scientific documents published over the past 20 years—936 in total—sourced from eight international and two domestic databases. After screening titles, research methodologies, and findings, 23 documents were selected for analysis. Thematic analysis was used to evaluate the findings, with rigorous quality control measures in place. To enhance reliability, the research process was thoroughly documented, expert feedback was incorporated, and the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) tool was employed to assess the validity of the selected studies.

Citation: Pourkarimi, Javad & Azizi, Mahsa (2025). Organizational Strategies in Turbulent Environments: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Business Management*, 17(2), 454-480. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.375005.4774> (in Persian)



Findings

An analysis of the literature on organizational strategies in turbulent environments reveals that, despite extensive research, most studies have focused on specific aspects of environmental turbulence. Each presents a set of strategies but falls short of offering a comprehensive model of organizational strategies for navigating such conditions. The proposed research model consists of nine main components and 64 sub-components. According to the findings, the key strategic approaches include: 1) Risk-taking strategies, Organizational risk management; fostering a culture of risk-taking; identifying, monitoring, and leveraging opportunities and risks; encouraging trial and error; predicting uncertainty; addressing geopolitical risks and trade dynamics; understanding and assessing changes in intensity and scope. 2) Knowledge management and organizational learning strategies Updating, codifying, and sharing knowledge; continuously scanning turbulent environments; learning from experience; leveraging collective wisdom; creating opportunities for knowledge growth; developing networks for sharing insights with competitors; documenting knowledge; enhancing organizational learning; fostering a culture of idea generation and exchange; promoting a culture of learning; expanding networks for information access. 3) Foresight strategy: Visioning; scenario planning; strategic decision-making; forecasting and anticipation; procurement, integration, and restructuring of internal and external resources and capabilities. 4) Communication and networking strategy: Team building; strategic collaborations; open and continuous communication; fostering a culture of participation and interaction; encouraging openness and trust. 5) Human capital empowerment strategy: Investing in individual development and improvement; cultivating an environment of honesty and respect; implementing self-development programs; inspiring and motivating employees; aligning individuals with new strategic orientations; instilling a commitment to continuous improvement; increasing autonomy. 6) Ethical strategy: Strengthening social responsibility; customer-centric approaches; ethical decision-making; fostering accountability and commitment; promoting global and holistic thinking. 7) Transformation strategy: Enhancing readiness and adaptability; fostering a culture of change; paradigm shifts; developing dynamic capabilities; transformational leadership; evolving business models; shaping external environments; structural dynamism; encouraging creativity and innovation; establishing research and development centers. 8) Resilience and agility strategy: Flexibility, adaptability, cultivating agility, rapid decision-making and execution, strengthening organizational resilience and sustainability; flattening organizational structures, decentralization, also restructuring and reshaping organizational frameworks. 9) Technological strategy: Utilizing technology to enhance organizational agility and responsiveness; facilitating communication and collaboration; leveraging technology for data collection and analysis; supporting rapid, informed decision-making; renewing and adapting technological systems.

Conclusion

By identifying key organizational strategies for navigating turbulent environments and presenting a unified model, organizations can achieve sustainable and effective performance amid uncertainty. Furthermore, this framework lays the foundation for the continued development and refinement of these strategies to adapt and thrive in dynamic conditions.

Keywords: Meta-synthesis, Organizational strategies, Turbulent environment.

استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)

جواد پور کریمی*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: jpkarimi@ut.ac.ir

مهسا عزیزی

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahsa.azizi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: تلاطم محیطی، به‌عنوان ویژگی بارز محیط سازمانی در قرن بیست‌ویکم، چالش‌های فراوانی برای سازمان‌ها در دنیای کنونی ایجاد کرده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارائه مدل استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم انجام گرفته است.

روش: این مطالعه با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شده است. بدین منظور، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است که شامل گام‌های طرح سؤال پژوهش، مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش، جست‌وجو و انتخاب اسناد علمی، استخراج اطلاعات مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌هاست. براین اساس، کلیه اسناد علمی یافت شده در ۲۰ سال اخیر، به تعداد ۹۳۶ سند علمی که در ۸ پایگاه خارجی و ۲ پایگاه داخلی یافت شدند، جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. درنهایت، ۲۳ سند علمی، پس از واکاوی عناوین و روش پژوهش و یافته‌ها، گزینش و تحلیل شد. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل تم انجام گرفت. به‌منظور کنترل کیفیت پژوهش، تحلیل و واکاوی اسناد با دقت بالا به همراه مستندسازی مراحل انجام شد. همچنین از بازخوردهای خبرگان در گام‌های پژوهش بهره برده شد. علاوه براین، از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، به‌منظور کنترل کیفیت اسناد علمی برگزیده برای تجزیه و تحلیل و همچنین تأمین کیفیت یافته‌های مطالعه حاضر استفاده شد.

یافته‌ها: بررسی ادبیات موجود در زمینه استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم، نشان می‌دهد با اینکه پژوهش‌هایی در این زمینه صورت پذیرفته است، هر پژوهش با تأکید بر یکی از ابعاد تلاطم محیطی، به ارائه تعدادی از استراتژی‌ها پرداخته و مدلی جامع از استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم ارائه نشده است. مدل پیشنهادی پژوهش، مشتمل است بر ۹ مؤلفه اصلی و ۶۴ مؤلفه فرعی. براساس یافته‌ها، استراتژی ریسک‌پذیری (مدیریت ریسک سازمانی؛ پرورش فرهنگ ریسک‌پذیری؛ شناسایی، نظارت و استفاده از فرصت‌ها و ریسک‌های موجود؛ ترغیب آزمایش و خطا؛ پیش‌بینی عدم اطمینان؛ توجه به خطرهای ژئوپلیتیکی و پویایی تجارت، شناخت و ارزیابی تغییرات (شدت و دامنه تأثیر))، استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (به‌روزرسانی، عینی‌سازی و

استناد: پور کریمی، جواد و عزیزی، مهسا (۱۴۰۴). استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت بازرگانی، ۱۷(۲)، ۴۵۴-۴۸۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.375005.4774>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۲، صص. ۴۵۴-۴۸۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

به اشتراک گذاری دانش؛ پیمایش مستمر محیط متلاطم؛ یادگیری از تجارب؛ بهره‌مندی از خرد جمعی؛ خلق فرصت رشد دانش؛ خلق شبکه‌های اشتراک تجارب با رقبا؛ مستندسازی دانش؛ بهبود یادگیری سازمانی؛ پرورش فرهنگ خلق و اشتراک ایده‌ها؛ پرورش فرهنگ یادگیری؛ توسعه شبکه‌های دسترسی به اطلاعات؛ استراتژی آینده‌نگری (تعیین چشم‌انداز؛ سناریوسازی؛ برنامه‌ریزی؛ تصمیم‌گیری استراتژیک؛ پیش‌بینی و آینده‌نگری؛ تأمین، ادغام و پیکربندی مجدد منابع/ شایستگی‌های داخلی و خارجی)؛ استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی (تیم‌سازی؛ همکاری استراتژیک؛ ارتباطات باز و پیوسته؛ پرورش فرهنگ مشارکت و تعامل؛ پرورش فرهنگ گشودگی و اعتماد)؛ استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی (سرمایه‌گذاری در توسعه و بهبود افراد؛ ایجاد جو صداقت و احترام؛ راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای؛ الهام‌بخشی و ترغیب؛ همگراسازی افراد در راستای گرایش‌های استراتژیک جدید؛ پرورش فرهنگ تعهد به بهبود مستمر؛ افزایش استقلال عمل کارکنان)؛ استراتژی اخلاقی (ارتقای مسئولیت اجتماعی؛ مشتری‌مداری؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ پرورش فرهنگ پاسخ‌گویی و تعهد؛ پرورش تفکر جهانی و کل‌نگر)؛ استراتژی تحولی (آمادگی و ظرفیت تغییر؛ پرورش فرهنگ تغییرپذیری؛ تغییر پارادایم؛ خلق قابلیت‌های پویا؛ رهبری تحول‌آفرین؛ مدل‌های کسب‌وکار؛ شکل‌دهی محیط بیرونی؛ پویایی ساختاری؛ پرورش خلاقیت و نوآوری؛ ایجاد مراکز تحقیق و توسعه)؛ استراتژی تاب‌آوری و چابکی (انعطاف‌پذیری؛ سازگاری؛ پرورش فرهنگ چابکی؛ تصمیم‌گیری و عمل سریع؛ تاب‌آوری و پایداری سازمانی؛ ایجاد ساختار مسطح سازمانی؛ تمرکززدایی؛ ساختارزدایی؛ تجدید ساختار و شکل‌دهی به ساختارهای نوین) و همچنین استراتژی فناوریانه (استفاده از تکنولوژی برای افزایش چابکی و پاسخ‌گویی سازمان؛ استفاده از تکنولوژی برای تسهیل ارتباطات و همکاری؛ استفاده از تکنولوژی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها؛ استفاده از تکنولوژی برای تصمیم‌گیری آگاهانه سریع؛ تجدید و انطباق فناوری‌ها) به‌عنوان استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم معرفی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: با شناسایی استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم و ارائه مدلی یکپارچه، سازمان‌ها قادر خواهند بود به عملکردی پایدار و اثربخش در محیط‌های متلاطم دست یابند؛ همچنین می‌توانند زمینه را برای توسعه این استراتژی‌ها فراهم کنند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌های سازمانی، محیط متلاطم، فراطریب.

مقدمه

در دنیای کنونی، عدم قطعیت محیطی، پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر و پیچیده برای کسب‌وکارهاست (اسماعیل‌زاده، رنجبر و جندقی^۱، ۲۰۲۴؛ ناجوکز^۲، ۲۰۱۰). چاودوری^۳ (۲۰۲۴)، عنوان می‌کند پیچیدگی و عدم قابلیت پیش‌بینی، منشأ تغییرات ناگهانی در محیط کنونی هستند. بحران شدید و غیرمنتظره‌ای که به‌طور ناگهانی رخ می‌دهد و به برهم خوردن طولانی‌مدت محیط منجر می‌شود، مانند بحران اخیر ویروس کرونا، به بهترین وجه با «شرایط محیطی متلاطم» توصیف می‌شود (جان و تاکور^۴، ۲۰۲۳). سازمان‌هایی که زنده مانده‌اند، آن‌هایی بودند که محیط متلاطم را به‌خوبی مدیریت کرده و به آن پاسخ داده‌اند (آراس^۵، ۲۰۲۱). تلاطم محیطی، به عدم اطمینان ناشی از تغییرات پیش‌بینی‌نشده در محیط بیرونی یک سازمان اشاره دارد (آریچی و گوک^۶، ۲۰۲۳) و ابعاد نوآوری سریع محصول^۷، تغییر در سلايق و ترجیحات مشتری، افزایش نرخ انتقال فناوری، تحرک کارکنان و استعدادها، قابلیت‌های جدید اینترنت، تغییرات سریع فناوری و جهانی‌شدن را دربرمی‌گیرد (مفودزا^۸، ۲۰۱۸). محیط متلاطم دربرگیرنده موقعیت‌هایی است که در آن رویدادها، تقاضاها و پشتیبانی به‌شیوه‌ای بسیار متغیر، ناسازگار، ناگهانی و پیش‌بینی‌ناپذیر با هم در تعامل هستند (آنسل و ترندال^۹، ۲۰۱۷). تلاطم محیطی می‌تواند برای شرکت‌ها بسته به نحوه واکنش آن‌ها، به نتایج مثبت و منفی منجر شود؛ از یک سو، می‌تواند وضعیت موجود را به‌طور چشمگیری به هم بزند، شرکت‌ها را مجبور به ترک منطقه امن خود و رقابت با توانمندی‌ها و پیشنهادهای جدید کند و از سوی دیگر، تلاطم محیطی فرصت‌هایی برای توسعه پیشنهادهای نوین، پذیرش فناوری‌های جدید، ارتباط با مشتریان و بازارهای جدید، ترویج رشد، توسعه مدل‌های جدید کسب‌وکار و ایجاد مزایای رقابتی جدید، فراهم می‌کند (رگو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳ به نقل از بائوت و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۲؛ بونین و آلفونسو^{۱۲}، ۲۰۱۹؛ راد^{۱۳}، گرینلی و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۷). جانسن^{۱۵} (۲۰۲۳) نیز عقیده دارد که محیط‌های آشفته‌تر برای سازمان‌ها، به‌معنای عدم‌قابلیت پیش‌بینی و همچنین عدم اطمینان بیشتر در مورد آینده و حتی برنامه‌ریزی دشوارتر است و در عین حال، فرصت‌های بزرگ‌تر و مهم‌تر از همه، مسئولیت بیشتر برای تأثیرگذاری بر محیط و شکل‌دهی آینده را دربردارد. به عقیده پروت^{۱۶} (۲۰۰۸)، برای بقای موفقیت‌آمیز، سازمان‌ها باید استراتژی‌های تجاری و توانایی خود برای اجرای این استراتژی‌ها را منطبق با شرایط محیطی متعادل سازند. اسماعیل‌زاده و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود عنوان می‌کنند که در سال‌های

1. Esmaeilzadeh, Ranjbar & Jandaghi

2. Naujoks

3. Chowdhury

4. John & Thakur

5. Aras

6. Arici & Gok

7. Rapid product innovation

8. Mufudza

9. Ansell & Trondal

10. Rego et al.

11. Baoet et al

12. Bonnin & Alfonso

13. Rudd

14. Greenley et al

15. Johnsen

16. Perrott

اخیر، محققان به طور فزاینده‌ای بر توسعه استراتژی‌های تجاری اثربخش برای مقابله با اثرهای عدم قطعیت محیطی متمرکز شده‌اند.

مطالعه و بررسی پژوهش‌های در دسترس در زمینه استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم، نشان می‌دهد که هر پژوهش با تأکید بر بُعد ویژه‌ای از تلاطم محیطی، مانند محیط‌های آشفته، متغیر و وی‌یوسی‌آ، تنها به ارائه تعدادی از استراتژی‌های سازمانی در چنین محیط‌هایی اکتفا می‌کند؛ از این رو صورت‌بندی یک مطالعه فراترکیب به منظور ترکیب و تلفیق یافته‌های مطالعات انجام‌شده و ارائه مدلی کمابیش جامع از استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم که دربرگیرنده تمامی ابعاد پویایی و تغییر، پیچیدگی و عدم قابلیت پیش‌بینی محیط باشد (ولبردا و ون‌بروگن^۱، ۱۹۹۷) و اهمیت و ضرورت اتخاذ هر یک از استراتژی‌های سازمانی را روشن سازد تا راهنمای مدیران و دست‌اندرکاران و مجریان جهت برنامه‌ریزی ارتقای آنان در تلاطم جهان کنونی قرار گیرد، اهمیت می‌یابد. همچنین به لحاظ نظری نیز تصویری کمابیش کلان و جامع از پژوهش‌های صورت گرفته در قلمرو موضوع استراتژی‌های سازمانی در چنین محیط‌هایی وجود ندارد؛ از این رو مطالعه حاضر با روش فراترکیب، به این پرسش اساسی پاسخ می‌دهد که «استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم کدام‌اند؟»

پیشینه پژوهش

بوخاری^۲ (۲۰۱۹)، در مطالعه خود تشریح می‌کند که استراتژی، تعیین چگونگی پیروزی در دوره پیش رو است. مدل استینسن^۳ (۲۰۱۴)، استراتژی‌های سازمانی را در پنج نوع استراتژی اشتراکی^۴، استراتژی پنهان^۵، استراتژی نادرست^۶، استراتژی یادگیری^۷ و استراتژی تحقق‌یافته^۸ طبقه‌بندی می‌کند. مفودزا (۲۰۱۸) با مطالعه پیشینه و درک پیچیدگی و تلاطم در محیط سازمان، بر نیاز به تغییر تعریف استراتژی‌ها به عنوان برنامه‌های دقیق و سیستماتیک، به در نظر گرفتن آن‌ها به عنوان راهنمایی‌هایی صرف برای اقدام در یک محیط تجاری پویا، تأکید می‌کند. مانکینز و گادفرتسون^۹ (۲۰۲۴) نیز عقیده دارند استراتژی سازمانی در محیط‌های متلاطم، نیازمند فرایند مستمر توسعه استراتژی، نظارت بر عملکرد و تصمیم‌گیری با رویکرد و طرز فکر جدید است که یک برنامه زنده و پویا ایجاد می‌کند. سالون و زاسلاوسکا^{۱۰} (۲۰۲۴)، در پژوهش خود تشریح می‌کنند که در تلاطم^{۱۱}، عدم قطعیت^{۱۲}، تازگی^{۱۳} و ابهام^{۱۴} جهان (TUNA - world)، استراتژی‌هایی که

1. Volberda & van Bruggen
2. Bukhari
3. Steensen
4. Shared strategy
5. Hidden strategy
6. False strategy
7. Learning strategy
8. Realized strategy
9. Mankins & Gottfredson
10. Salun & Zaslavskia
11. Turbulence
12. Uncertainty
13. Novelty
14. Ambiguity

نوآوری و حل مسئله خلاقانه را در اولویت قرار دهند، ضرورت می‌یابند؛ زیرا با پرورش فرهنگ تفکر نوآورانه، یادگیری مستمر و شبکه‌های پایدار همکاری تیمی، سازگاری و انعطاف‌پذیری سازمان ارتقا می‌یابد.

یافته‌های پژوهش اسماعیل‌زاده و همکاران (۲۰۲۴) تحت عنوان «به‌سوی یک چارچوب مفهومی جدید از استراتژی‌های کسب‌وکار برای مقابله با عدم قطعیت‌های محیطی: بینش‌هایی از مرور نظام‌مند ادبیات و کتاب‌شناسی» که با روش مرور سیستماتیک انجام گرفته است، چهار نوع استراتژی متمایز را برجسته می‌کند: استراتژی پیش‌بینی برای آماده‌سازی کسب‌وکارها در برابر عدم قطعیت. استراتژی انطباق برای مقابله با عدم قطعیت‌هایی که رخ داده است. استراتژی پذیرش^۱ برای افزایش احتمال عدم قطعیت‌های مطلوب؛ و استراتژی اصلاح^۲ برای به حداقل رساندن احتمال عدم قطعیت‌های نامطلوب.

یافته‌های پژوهش ون و چی^۳ (۲۰۲۴)، تحت عنوان «تصمیم‌گیری مدیریتی: استراتژی‌های اکتشافی در محیط‌های پویا» نشان می‌دهند که یک استراتژی اکتشافی که ترکیبی از اکتشافات ساده و خالی از سوگیری است برای اکثر محیط‌های تصمیم‌گیری پویا و پیچیده مناسب است؛ همچنین، استراتژی اکتشاف مبتنی بر عدم قطعیت در شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی بالا، اثربخشی بیشتری در تشخیص الگوهای انحرافی^۴ دارد؛ از این رو، این استراتژی‌ها در محیط‌های پویا کاربردی‌ترند.

یافته‌های پژوهش چاپمن کوک و کارا^۵ (۲۰۲۳) تحت عنوان «فرصت در عدم قطعیت: واکنش کسب‌وکارهای کوچک به کووید ۱۹» که از طریق مصاحبه با ۱۵ صاحب کسب‌وکار کوچک از صنایع مختلف، در جوامع روستایی در غرب میانه ایالات متحده حاصل شده‌اند، مجموعه‌ای از پاسخ‌های استراتژیک متنوع را آشکار کردند و خلاقیت و انعطاف‌پذیری در مقابله با عدم قطعیت را مورد تأکید قرار دادند. صاحبان کسب‌وکار استراتژی‌های خود را درباره فرایندها، محصولات و مشتریان هدف تطبیق می‌دادند تا انعطاف‌پذیر بمانند و منابع را مجدداً تخصیص می‌دهند تا به تقاضاهای پیوسته متغیر، پاسخ دهند. برخی ارتباطات خود را با سایر صاحبان کسب‌وکار، مشتریان و جوامع ایجاد و تقویت کردند. چندین نفر برای بلندمدت خوش‌بینی نشان دادند، در حالی که دیگران بقا را به بازگشت سریع به وضعیت عادی وابسته می‌دانستند.

جهانی و دهقان نیری (۱۴۰۲) در مطالعه خود تحت عنوان «طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان»، با روش فراترکیب، مدلی متشکل از طبقات مشخص کردن جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان، شناسایی محیط کلان سازمان، تدوین برنامه مقدماتی و شرایط موفقیت آن، سنجش میزان استواری برنامه مقدماتی با استفاده از رویکرد سناریو، شناسایی مفروضات برنامه مقدماتی، به‌کارگیری رویکرد افق پویی برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف و روندهای نوظهور و استفاده از رویکرد پس‌نگری و ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان برای شناسایی نقاط کور آن‌ها، تدوین

1. Embracing strategy
2. Modification strategy
3. Wan & Chih
4. Deviated patterns
5. Chapman Cook & Karau

برنامه‌هایی برای افزایش استواری برنامه مقدماتی، ایجاد سیستم پایش برنامه مبتنی بر علائم هشدار و رویدادهای تریگر، به‌کارگیری اقدام‌هایی برای افزایش انطباق‌پذیری برنامه مقدماتی و ایجاد قابلیت‌های پویا ارائه می‌دهند.

گوکاسیان، تاوولاتوا، آکسنووا، گاسانوا و کارپونینا^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود تحت عنوان «راهبردهای برای سازگاری شرکت‌ها با نوسان‌های ناشی از ویروس کووید ۱۹» نتیجه گرفته‌اند که یک استراتژی دوجانبه^۲ که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که در مراحل مختلف از استراتژی کاهش هزینه^۳ و استراتژی سرمایه‌گذاری^۴ استفاده کنند، بیشترین پتانسیل را برای اجرای اثربخش توسط شرکت‌ها در شرایط متلاطم دارد.

مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران ارائه شده در پژوهش طالاری و خوشرو (۱۴۰۰) تحت عنوان «ارائه مدلی از واکنش‌های استراتژیک، احتمالی و سریع به بحران با استفاده از رویکرد فراترکیب»، چهار پاسخ استراتژیک، اقتضایی و سریع بهبود و تحول، حفظ وضع موجود، عقب‌نشینی و خروج را دربرمی‌گیرد؛ بازاریابی استراتژیک، پذیرش مسئولیت بحران، مدیریت مالی و واگذاری، به‌ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین محرک‌های هر دسته از پاسخ‌ها معرفی شده‌اند.

مفودزا (۲۰۱۸) در مطالعه خود تحت عنوان «استراتژی پویا در یک محیط تجاری آشفته»، با رویکرد کیفی و روش مطالعه سیستماتیک ادبیات پژوهشی، بررسی و پیمایش محیط^۵، تحلیل سناریو^۶، تحلیل گزینه‌های واقعی^۷ (گزینه تعویض منابع، گزینه‌ای برای گسترش، گزینه به تعویق انداختن، گزینه‌ای برای صبر کردن و مشاهده کردن و گزینه‌ای برای رشد آینده) و نقشه راه فناوری و محصول^۸ را به‌عنوان ابزارهای مقابله با عدم‌اطمینان محیطی معرفی کرد و همچنین، عنوان می‌کند که استراتژی‌های آینده‌نگری استراتژیک^۹ و قابلیت‌های پویا^{۱۰} برای عملکرد بهتر در این محیط‌ها ضروری هستند. واکاوی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هر پژوهش تنها به ارائه برخی از مؤلفه‌ها در این زمینه پرداخته است که به‌طور کلی، این مؤلفه‌ها را می‌توان در دو مقوله اصلی استراتژی‌های آمادگی متشکل از مؤلفه‌های آینده‌نگری (مفودزا، ۲۰۱۸؛ جهانی و دهقان‌نیری، ۱۴۰۲) و برنامه‌ریزی (مفودزا، ۲۰۱۸؛ جهانی و دهقان‌نیری، ۱۴۰۲؛ جهانی و دهقان‌نیری، ۱۴۰۲) و استراتژی‌های انطباقی که مؤلفه‌های شناسایی روندهای محیطی (مفودزا، ۲۰۱۸؛ جهانی و دهقان‌نیری، ۱۴۰۲؛ ون و چی، ۲۰۲۴) و پاسخ‌گویی به تقاضای متغیر محیطی را در برمی‌گیرد، طبقه‌بندی کرد.

روشناسی پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم، روش فراترکیب^{۱۱} استفاده شده است. این روش، بر جهت‌گیری کیفی و بر پارادایم تفسیری مبتنی است که با استفاده از ابزار چک‌لیست، به بررسی منابع مرتبط با

1. Gukasyan, Tavbulatova, Aksenova, Gasanova & Karpunina

2. Ambivalent strategy

3. Cost reduction strategy

4. Investment strategy

5. Environmental scanning

6. Scenario analysis

7. Real options analysis

8. Technology and product road mapping

9. Strategic foresight

10. Dynamic capabilities

11. Meta-synthesis

موضوع پژوهش در منابع معتبر علمی اقدام کرده است. متاستز ادغام نتایج مطالعات کیفی برای تفسیر (نه تجمیع) یافته‌ها و نتایج است (لری و واکر^۱، ۲۰۱۸). بر این اساس، یافته‌های کیفی پژوهش‌های مختلف در حوزه استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم، پس از تجزیه و تحلیل، در قالب مضامین جدید یکپارچه‌سازی و ارائه شده‌اند. به‌طور کلی، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مراحل سازمان‌دهی، استخراج معنا و ارائه نتیجه‌گیری از داده‌های جمع‌آوری شده را شامل می‌شود (جاناناثاپسوی^۲، ۲۰۲۱). بدین منظور، از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی، باروسو و ولیس^۳ (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱. مراحل فراترکیب

مرحله اول) طرح سؤال پژوهش: سؤال اساسی پژوهش حاضر این گونه مطرح می‌شود: «استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟»

مرحله دوم) مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش: جامعه پژوهش حاضر، کلیه اسناد علمی - پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های خارجی و داخلی، بین سال‌های ۲۰۰۴ تاکنون بوده است که به استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم پرداخته‌اند. استراتژی‌های جست‌وجو به همراه واژگان کلیدی در جدول ۱ ارائه شده‌اند. همچنین تعداد منابع یافت‌شده به تفکیک در پایگاه‌های اطلاعاتی در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

1. Leary & Walker

2. Jnanathapaswi

3. Sandelowski, Barroso & Voils

جدول ۱. استراتژی‌های جست‌وجو

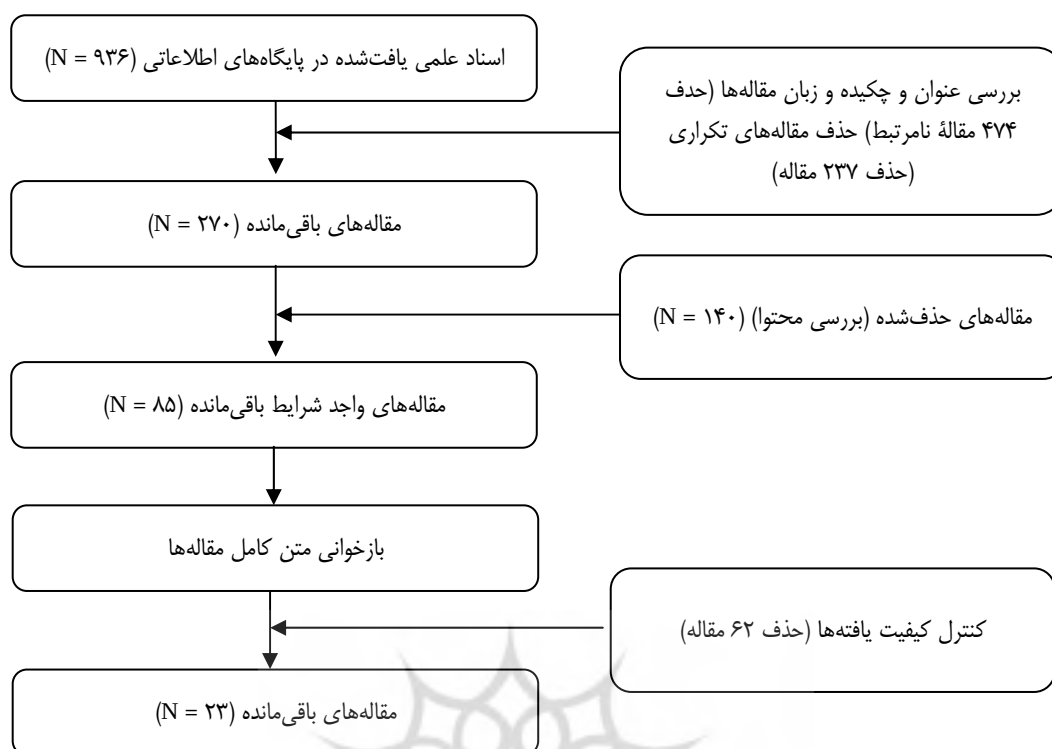
استراتژی And	استراتژی Or
Turbulent, Environment متلاطم، محیط	Organizational strategies, Business strategies استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های کسب‌وکار
Turbulence, Environment تلاطم، محیط	Turbulent, Chaos, VUCA, Changing متلاطم، آشفتگی، وی‌یوسی‌آ، متغیر
Chaos, Environment آشفتگی، محیط	
VUCA, Environment وی‌یوسی‌آ، محیط	
Changing, Environment متغیر، محیط	

مرحله سوم) جست‌وجو و انتخاب مقاله مناسب: از میان مقاله‌های علمی - پژوهشی یافت‌شده در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف، گزینش مقاله‌ها به‌منظور تحلیل یافته‌ها براساس معیارهایی صورت گرفت که این معیارها عبارت‌اند از: الف) مقالات کیفی؛ ب) منتشرشده به زبان انگلیسی و فارسی؛ ج) متمرکز بر استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم؛ د) دسترسی به محتوای مقاله‌ها؛ ه) منتشرشده در بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۴؛ ی) کیفیت مطلوب یافته‌ها. برای ارزیابی کیفیت، دو خبره با استفاده از چک‌لیست برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP)،^۱ مطالعات برگزیده را از منظر روش‌شناسی و اعتبار یافته‌ها بررسی کردند و کسب حداقل امتیاز ۴۰ از ۵۰ به‌عنوان معیار گزینش مقاله‌ها برای تجزیه و تحلیل یافته‌های آن‌ها مدنظر قرار گرفت.

جدول ۲. تعداد منابع یافت‌شده به تفکیک پایگاه‌های اطلاعاتی

پایگاه اطلاعات	مقاله‌های یافت شده	پایگاه اطلاعات	مقاله‌های یافت شده
Google Scholar	۳۲۴	Research Gate	۵۶
Emerald	۱۴۸	Springer	۴۸
Science Direct	۱۴۳	SID	۳۰
PubMed	۳۶	Irandoct	۱۴
Sage	۱۳۷		

در این مرحله، ۹۳۶ مقاله بر اساس معیارهای مرتبط با عنوان، چکیده، زبان مقاله‌ها و روش اجرای پژوهش بررسی و ۴۷۴ مقاله نامرتبب کنار گذاشته شد. ۲۳۷ مقاله نیز به‌طور هم‌زمان در چند پایگاه اطلاعاتی یافت شد؛ از این رو مقاله‌های تکراری، کنار گذاشته شدند. از میان اسناد علمی باقی‌مانده، ۱۴۰ سند علمی پس از واکاوی محتوا، به‌دلیل عدم ارتباط با موضوع مطالعه حاضر حذف شد. ۶۲ مقاله نیز پس از ارزیابی خبرگان با ابزار چک‌لیست برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی کنار گذاشته شد و در نهایت، ۲۳ پژوهش گزینش‌شده (جدول ۷)، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرایند گزینش اسناد علمی، در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

مرحله چهارم) استخراج اطلاعات مقاله: از فیش فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (۱۴۰۲) به‌منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش استفاده شده که متشکل از بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم و منبع است (جدول ۳). بدین منظور، ابتدا از طریق کدگذاری مرحله اول، مفاهیم (مضامین اولیه) توسط دو کدگذار از طریق مطالعه و واکاوی یافته‌های مطالعات منتخب شناسایی و ویژگی‌های آن‌ها توسط هر کدگذار، به‌طور جداگانه در داده‌ها کشف شد.

جدول ۳. نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

شماره: ۴۹	عنوان: شکوفایی در زمان‌های متلاطم: استراتژی‌های یادگیری سازمانی برای پیمایش وی‌یوسی‌ا (VUCA)
کد منبع	متن
۰۸	توسعه برنامه‌های یادگیری در سراسر سازمان؛ بهبود توانایی فردی برای یادگیری؛ ایجاد نظم و انضباط گفت‌وگو در سازمان؛ ایجاد یک برنامه شغلی برای اشتغال‌پذیری؛ ایجاد برنامه توسعه خود؛ این در حال ایجاد قابلیت‌های یادگیری تیمی است. تشویق و تمرین تفکر سیستمی؛ اسکن و برنامه‌ریزی سناریو برای یادگیری پیش‌بینی؛ ذهنیت‌ها و سلیقه‌های چندفرهنگی و جهانی در چنین محیط‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرد.
	توسعه برنامه‌های یادگیری در سراسر سازمان/ بهبود توانایی یادگیری افراد/ توسعه گفت‌وگوی منظم در سازمان/ توسعه برنامه شغلی برای اشتغال/ راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای/ توسعه ظرفیت یادگیری تیمی/ ترغیب و تمرین تفکر سیستمی/ پیمایش و برنامه‌ریزی سناریو برای یادگیری پیش‌بینی/ ذهنیت چندفرهنگی و جهانی/ توسعه مدل‌های ذهنی تغییر برای یادگیری

منبع: پودجیارتی^۱ (۲۰۲۳)

مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی: تجزیه و تحلیل یافته‌ها در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل مضمون صورت گرفته است. از تحلیل مضمون برای شناسایی و تفسیر الگوها یا مضامین در یک مجموعه داده استفاده می‌شود که اغلب به بینش و درک جدید منجر می‌شود (نعیم، اوزوم، هاوول و رانفانی^۱، ۲۰۲۳ به نقل از بویاتزیس^۲، ۱۹۹۸؛ توماس^۳، ۲۰۰۶). ایجاد مضامین، شامل سازمان‌دهی کدها در گروه‌های معنادار برای شناسایی الگوها و روابط است که به ارائه بینش در خصوص سؤال تحقیق منجر می‌شود (نعیم و همکاران، ۲۰۲۳). از طریق کدگذاری مرحله دوم، روابط بین مفاهیمی که در فرایند کدگذاری مرحله اول ایجاد شده‌اند، شناسایی و مضامین ثانویه کشف شدند. در نهایت، با یکپارچه‌سازی و پالایش مضامین ثانویه، مضمون نهایی احصا شد.

مرحله ششم) کنترل کیفیت: به منظور تأمین کیفیت پژوهش حاضر، تلاش شد تا همه اسناد علمی - پژوهشی مرتبط با موضوع مطالعه حاضر شناسایی شود، عنوان، چکیده و محتوای آن‌ها به دقت واکاوی شود و تجزیه و تحلیل داده‌ها به همراه تمام گام‌های پژوهش تحت نظارت و بازخورد متخصصان در حوزه فراترکیب انجام گیرد. با کمک ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، کیفیت پژوهش حاضر توسط خبرگان ارزیابی شد و امتیاز آن ۴۶ از ۵۰ بود که کیفیت مطلوب یافته‌ها را نشان می‌دهد. به منظور سنجش پایایی کدهای استخراجی، ۳ مورد از منابع فراترکیب، به صورت تصادفی در اختیار یک دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران که در این زمینه تجربه کاری و اثر تألیف‌شده داشت، جهت کدگذاری قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این کدگذاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

کد منبع	تعداد کدهای به دست آمده پژوهشگر	تعداد کدهای به دست آمده کدگذار دوم	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۰۸	۴۳	۴۹	۳۸	۹
۱۳	۲۵	۲۱	۱۸	۶
۰۴	۵۸	۶۷	۵۰	۱۱
مجموع	۱۲۶	۱۳۷	۱۰۶	۲۶

نتایج کدگذاری در جدول ۴ نشان می‌دهد که مجموع تعداد کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش، به ترتیب ۱۲۶ و ۱۳۷ مورد است. تعداد کل توافق بین کدها، ۱۱۱ و تعداد کل عدم توافق‌ها ۲۶ است. مقدار پایایی بین کدگذاران برای ۳ مورد از منابع فراترکیب‌شده در این پژوهش براساس (تعداد توافق‌ها $\times 2$) تقسیم بر تعداد کل کدهای استخراج شده، تقریباً برابر با ۸۰ درصد حاصل شده که پایایی مطلوب یافته‌ها را نشان می‌دهد.

مرحله هفتم) ارائه یافته‌ها: باتوجه به محدودیت حجم مقاله، یافته‌های کدگذاری اولیه به طور نمونه در ۵ سند از اسناد بررسی شده ارائه می‌شود (جدول ۵).

1. Naeem, Ozuem, Howell & Ranfagni
2. Boyatzis
3. Thomas

جدول ۵. کدگذاری اولیه یافته‌های پژوهش (به‌طور نمونه ۵ سند)

کد منبع	متن	مفاهیم
۱۰	پذیرش تغییر اما همچنین پرورش فرهنگی که با یادگیری از چالش‌ها و واکنش فعالانه به شرایط پیش‌بینی نشده رشد می‌کند.	پذیرش تغییر / پرورش فرهنگ یادگیری از چالش‌ها و پاسخ‌گویی فعالانه به موقعیت‌های پیش‌بینی نشده
۱۳	دستیابی به اطلاعات و ارتباطات درست و مؤثر یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های دستیابی به بقا و پایداری است.	دستیابی به اطلاعات و ارتباطات درست و مؤثر
۲۱	قابل توجه‌ترین آن‌ها شامل نوآوری، بهبود خدمات مشتری، مشارکت استراتژیک، بازاریابی، آموزش و توسعه کارکنان، مهار هزینه، استفاده از فناوری اطلاعات بالغ و ورود به بازارهای جدید است.	نوآوری، بهبود خدمات مشتری، مشارکت استراتژیک، بازاریابی، آموزش و توسعه کارکنان، مهار هزینه، استفاده از فناوری اطلاعات بالغ و ورود به بازارهای جدید
۱۱	از سوی دیگر، قابلیت پاسخ‌گویی تضمین می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند پس از ارزیابی ارتباط این تغییرات با موقعیت‌های کنونی سازمانشان و اهداف استراتژیک بلندمدت و همچنین منافع و تهدیدات احتمالی آن تغییرات، تعیین کنند که چگونه می‌توانند به بهترین شکل با تغییرات سازگار شوند.	تعیین بهترین شیوه انطباق‌پذیری / ارزیابی تأثیر تغییرات بر سازمان
۰۱	سازگاری با شرایط تغییر ناگهانی و توانایی شکل دادن به محیط‌های بازار به‌عنوان عوامل استراتژیک برای سازمان‌های شرکت اهمیت زیادی پیدا کرده است.	سازگاری مداوم / توانایی شکل‌دهی به محیط

جدول ۶. کدگذاری یافته‌های پژوهش

مضمون نهایی	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم	استراتژی ریسک‌پذیری	مدیریت ریسک سازمانی (۳، ۴، ۲۳، ۷)؛ پرورش فرهنگ ریسک‌پذیری (۴، ۵)؛ شناسایی، نظارت و استفاده از فرصت‌ها و ریسک‌های موجود (۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۱)؛ ترغیب آزمایش و خطا (۵، ۱۰، ۱۵، ۴)؛ پیش‌بینی عدم اطمینان (۲، ۴)؛ توجه به خطرهای ژئوپلیتیکی و پویایی تجارت (۱۰، ۱۳)؛ شناخت و ارزیابی تغییرات (شدت و دامنه تأثیر) (۱، ۳، ۱۱، ۱۶، ۲۰، ۱۲)
	استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	به‌روزرسانی، عینی‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش (۴، ۳، ۵، ۸، ۲۳، ۱۱، ۱۵، ۲۱، ۱۳)؛ پیمایش مستمر محیط متلاطم (۱، ۳، ۲۳، ۴، ۱۷، ۱۲)؛ یادگیری از تجارب (۲۰، ۳، ۱۳)؛ بهره‌مندی از خرد جمعی (۵، ۱۰، ۱۷)؛ خلق فرصت رشد دانش (۶، ۲۱، ۱۸)؛ خلق شبکه‌های اشتراک تجارب با رقبا (۹، ۷، ۱۵)؛ مستندسازی دانش (۶، ۵)؛ بهبود یادگیری سازمانی (۱، ۳، ۵، ۴، ۱۵، ۱۸، ۱۲)؛ پرورش فرهنگ خلق و اشتراک ایده‌ها (۴، ۵، ۸، ۹)؛ پرورش فرهنگ یادگیری (۵، ۹، ۱۰)؛ توسعه شبکه‌های دسترسی به اطلاعات (۱۳، ۵، ۴)

مضمون نهایی	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
	استراتژی آینده‌نگری	تعیین چشم‌انداز (۱، ۳، ۷، ۹، ۱۲)؛ سناریوسازی (۸، ۲۳، ۱۲، ۲۰)؛ برنامه‌ریزی (۳۰، ۳، ۱۲، ۱۷، ۲۳)؛ تصمیم‌گیری استراتژیک (۲، ۱۰، ۱۴، ۲۰)؛ پیش‌بینی و آینده‌نگری (۹، ۱۰، ۱۲، ۱۵)؛ تأمین، ادغام و پیکربندی مجدد منابع / شایستگی‌های داخلی و خارجی (۲۱، ۱۷، ۱۲، ۱۰، ۳۶، ۱)؛
	استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی	تیم‌سازی (۵، ۶، ۷، ۱۳)؛ همکاری استراتژیک (۱، ۴، ۲۰، ۱۷)؛ ارتباطات باز و پیوسته (۱۰، ۸، ۱۵، ۲۳، ۲۰)؛ پرورش فرهنگ مشارکت و تعامل (۴، ۵، ۹، ۱۱)؛ پرورش فرهنگ گشودگی و اعتماد (۴، ۷، ۹)
	استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی	سرمایه‌گذاری در توسعه و بهبود افراد (۳، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۵، ۱۰، ۲۱، ۲۳)؛ ایجاد جو صداقت و احترام (۴، ۹)؛ راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای (۸، ۲۳)؛ الهام‌بخشی و ترغیب (۳، ۷، ۸)؛ همگراسازی افراد در راستای گرایش‌های استراتژیک جدید (۳، ۲۲)؛ پرورش فرهنگ تعهد به بهبود مستمر (۴، ۱۰)؛ افزایش استقلال عمل کارکنان (۴، ۲۰)
	استراتژی اخلاقی	ارتقای مسئولیت اجتماعی (۶، ۹، ۱۳)؛ مشتری‌مداری (۱۳، ۴، ۲۱)؛ تصمیم‌گیری اخلاقی (۹)؛ پرورش فرهنگ پاسخ‌گویی و تعهد (۲۲، ۴، ۵)؛ پرورش تفکر جهانی و کل‌نگر (۸، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۲۰)
	استراتژی تحولی	آمادگی و ظرفیت تغییر (۳، ۱۳، ۲۳)؛ پرورش فرهنگ تغییرپذیری (۳، ۹، ۱۲، ۱۰)؛ تغییر پارادایم (۷)؛ خلق قابلیت‌های پویا (۱، ۳، ۵، ۱۵، ۱۹، ۲۱، ۱۲)؛ رهبری تحول‌آفرین (۳، ۹)؛ ارتقای مدل‌های کسب‌وکار (۳، ۷، ۱۵، ۱۳)؛ شکل‌دهی محیط بیرونی (۴، ۱، ۱۲)؛ پویایی ساختاری (۴، ۵، ۹)؛ پرورش خلاقیت و نوآوری (۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۷، ۱۵، ۱۳، ۲۲)؛ ایجاد مراکز تحقیق و توسعه (۶، ۱۳)
	استراتژی تاب‌آوری و چابکی	انعطاف‌پذیری (۱، ۴، ۹، ۱۵، ۱۱، ۱۷)؛ سازگاری (۱، ۴، ۷، ۱۵، ۲۰، ۱۶)؛ پرورش فرهنگ چابکی (۴، ۲۳)؛ تصمیم‌گیری و عمل سریع (۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۳)؛ تاب‌آوری و پایداری سازمانی (۱، ۲، ۳، ۴، ۱۰، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۷، ۱۹، ۲۳، ۱۶)؛ ایجاد ساختار مسطح سازمانی (۴، ۵)؛ تمرکززدایی (۵، ۲۰)؛ ساختارزدایی، تجدید ساختار و شکل‌دهی به ساختارهای نوین (۴، ۱۵، ۲۱)
	استراتژی فناوریانه	استفاده از تکنولوژی برای افزایش چابکی و پاسخ‌گویی سازمان (۱۷، ۴)؛ استفاده از تکنولوژی برای تسهیل ارتباطات و همکاری (۴، ۱۷)؛ استفاده از تکنولوژی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (۴، ۱۷، ۷، ۲۱)؛ استفاده از تکنولوژی برای تصمیم‌گیری آگاهانه سریع (۴)؛ تجدید و انطباق فناوری‌ها (۶، ۷، ۹، ۱۵، ۲۱)

براساس تجزیه و تحلیل یافته‌ها، به‌طور کلی، ۹ مؤلفه اصلی و ۶۴ مؤلفه فرعی احصا شد. از بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پژوهش‌های مرتبط با روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌های استراتژی ریسک‌پذیری، استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، استراتژی آینده‌نگری، استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی، استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی، استراتژی اخلاقی، استراتژی تحولی، استراتژی تاب‌آوری و چابکی و همچنین استراتژی فناوریانه به‌دست آمد (جدول ۶). در نهایت مدل استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم ارائه شده است (شکل ۳).



شکل ۳. مدل نهایی استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

قرن بیست‌ویک با تغییرات سریع فناوری، تناقض‌ها، پیچیدگی و عدم قطعیت مشخص می‌شود (آمبرسات و گرونوالد^۱، ۲۰۲۳). تلاطم محیطی، به‌عنوان ویژگی بارز محیط سازمانی در قرن بیست‌ویک، چالش‌های فراوانی برای سازمان‌ها در دنیای کنونی ایجاد کرده است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های سازمانی در محیط متلاطم انجام گرفت. براساس مدل ارائه‌شده، استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم عبارت‌اند از: استراتژی‌های ریسک‌پذیری، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، آینده‌نگری، ارتباطی و شبکه‌سازی، توانمندسازی سرمایه انسانی، استراتژی اخلاقی، تحولی، تاب‌آوری و چابکی و استراتژی فناوریانه. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات کوسار و اسمیت^۲ (۲۰۲۳)؛ هدلوف و جانسون^۳ (۲۰۰۰)؛ سوبا ناراسیمها^۴ (۲۰۰۱) و مک‌کان، سلسکی و لی^۵ (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

1. Ambrosat & Grünwald
2. Kausar & Smith
3. Hedlöff, & Janson
4. SubbaNarasimha
5. McCann, Selsky & Lee

فعالیت سازمان‌ها در یک محیط نامطمئن که پیوسته تغییر می‌کند، آن‌ها را با ریسک‌هایی از قبیل نیاز به فرصت‌های بیشتر و تصمیم‌گیری درست، روبه‌رو کرده است (چکماک^۱، ۲۰۲۳). براساس یافته‌ها، سازمان‌ها با استراتژی ریسک‌پذیری، از طریق مدیریت ریسک سازمانی؛ پرورش فرهنگ ریسک‌پذیری؛ شناسایی، نظارت و استفاده از فرصت‌ها و ریسک‌های موجود؛ ترغیب آزمایش و خطا؛ پیش‌بینی عدم اطمینان؛ توجه به خطرهای ژئوپلیتیکی و پویایی تجارت؛ شناخت و ارزیابی تغییرات (شدت و دامنه تأثیر)، به محیط متلاطم پاسخ می‌دهند. مدیریت ریسک فرایند شناسایی، ارزیابی و کاهش مستمر خطرهای برای حفظ یک سطح قابل قبول است؛ به عبارتی، هدف مدیریت ریسک توسعه و اجرای استراتژی‌هایی است که احتمال و تأثیر ریسک‌های شناسایی شده را کاهش دهد (بارازادلاپاز، رودریگز پیکن، مورالس روشا و تورس آرگولس^۲، ۲۰۲۳). فرهنگ ریسک به نگرش کلی سازمان به ریسک و مدیریت آن اشاره دارد که تجارب مشترک افراد را دربرمی‌گیرد و شامل هنجارها، ارزش‌ها، سنت‌ها و نگرش‌هایی است که به فعالیت‌های خاص مرتبط با مدیریت ریسک و در نظر گرفتن آن در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر می‌شود (کانز و هیتز^۳، ۲۰۲۱). عملکرد مدیریت ریسک تضمین‌کننده موفقیت بلندمدت سازمان در حضور چالش‌های رو به رشد دنیای وی‌یوسی‌آ است (کازنیک^۴، ۲۰۱۶). براساس یافته‌ها، سازمان‌هایی که به به‌روزرسانی، عینی‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری دانش؛ پیمایش مستمر محیط متلاطم؛ یادگیری از تجارب؛ بهره‌مندی از خرد جمعی؛ خلق فرصت رشد دانش؛ خلق شبکه‌های اشتراک تجارب با رقبا؛ مستندسازی دانش؛ بهبود یادگیری سازمانی؛ پرورش فرهنگ خلق و اشتراک ایده‌ها؛ پرورش فرهنگ یادگیری و توسعه شبکه‌های دسترسی به اطلاعات می‌پردازند، استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را اتخاذ کرده‌اند. روژمان و اشتروکلی^۵ (۲۰۲۴) در پژوهش خود با تأکید بر اهمیت مدیریت دانش در موفقیت سازمان در محیط متلاطم امروزی، مدلی چندبعدی برای شناسایی جنبه‌های ضروری اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌دهند که ابعاد توسعه فرهنگ دانش^۶، رهبری دانش^۷، تیم دانش^۸ و شایستگی‌های کارکنان دانش^۹ را دربرمی‌گیرد. به عقیده براتیانو و بولیسانی^{۱۰} (۲۰۱۵) در یک محیط متلاطم و با هدف دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بهترین استراتژی خلق دانش و استفاده از آن در نوآوری محصولات و خدمات جدید است. پوجیارتی، پریاگونگ هوتومو^{۱۱} (۲۰۲۰) در مطالعه خود نتیجه می‌گیرند که یادگیری سازمانی بر نوآوری و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

سازمان‌ها با استراتژی آینده‌نگری، به تعیین چشم‌انداز، سناریوسازی، برنامه‌ریزی؛ تصمیم‌گیری استراتژیک؛ پیش‌بینی و آینده‌نگری؛ تأمین، ادغام و پیکربندی مجدد منابع/شایستگی‌های داخلی و خارجی در محیط متلاطم

1. Çakmak

2. Barraza de la Paz, Rodríguez-Picón, Morales-Rocha & Torres-Argüelles

3. Kunz & Heitz

4. Kuznik

5. Rožman & Štrukelj

6. Developing knowledge culture

7. Knowledge leadership

8. Building the knowledge team

9. Knowledge employees' competencies

10. Bratianu & Bolisani

11. Pudjiarti and Priagung Hutomo

می‌پردازند. سناریوسازی، ابزاری کاربردی برای تفکر استراتژیک جمعی در سازمان‌ها، به‌ویژه در سطوح بالای عدم اطمینان محیطی به‌شمار می‌رود (شومیکر^۱، ۲۰۱۸). به عقیده اسپانیول و رولند^۲ (۲۰۱۹)، سناریو معطوف به آینده است، به زمینه‌های بیرونی مربوط می‌شود، شکل روایتی^۳ دارد، محتمل است و بخشی از یک مجموعه نظام‌مند از جایگزین‌های متنوع محسوب می‌شود. مورتلاک و اوسیفسکی^۴ (۲۰۲۳)، تجزیه و تحلیل گزینه‌ها، انعطاف‌پذیری استراتژیک، تصمیم‌گیری پیچیده، آزمون و اعتبارسنجی استراتژی، نوآوری و یادگیری سازمانی را به‌عنوان مزایای سناریوسازی در شرایط عدم اطمینان معرفی می‌کنند.

براساس یافته‌ها، در سازمان‌ها با استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی، تیم‌سازی؛ همکاری استراتژیک و ارتباطات باز و پیوسته جریان دارد؛ همچنین فرهنگ مشارکت و تعامل و فرهنگ گشودگی و اعتماد پرورش یافته است. ایجاد یک محیط کاری مشارکتی مستلزم ایجاد جو اعتماد در سازمان و ذهنیتی است که بر کار با دیگران برای دستیابی به اهداف و مقاصد مشترک سازمانی متمرکز باشد تا کار بر علیه دیگران (جردن^۵، ۲۰۱۹). همچنین به عقیده جردن (۲۰۱۹)، برای بقای کسب‌وکارها و پیشرفت در دنیای متلاطم، فرهنگ سازمانی که اعتماد و همکاری را تقویت می‌کند، ضروری است. اتخاذ استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی در شرایط متلاطم مستلزم سرمایه‌گذاری در توسعه و بهبود افراد؛ ایجاد جو صداقت و احترام؛ راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای؛ الهام‌بخشی و ترغیب؛ همگراسازی افراد در راستای گرایش‌های استراتژیک جدید؛ پرورش فرهنگ تعهد به بهبود مستمر و همچنین افزایش استقلال عمل کارکنان است. توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق گسترش نفوذ مبتنی بر شایستگی‌های افراد و گروه‌هاست که در عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (طاهرخانی و حمیدی، ۱۳۹۹). مفهوم سرمایه انسانی، حاکی از این است که ویژگی‌های انسان از قبیل دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی، نوعی سرمایه به‌شمار می‌روند و مزیت رقابتی و ارزش افزوده برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند (رنگریز، حسن‌پور، عباسیان و سجاد، ۱۴۰۰). براساس مطالعه پورکریمی، عزیزی و موسوی (۱۴۰۳)، دستیابی به شایستگی‌های خودتوسعه‌ای در محیط متلاطم اهمیت چشمگیری یافته است. راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای در سازمان‌ها، سرمایه انسانی را برای پاسخ‌گویی به تلاطم محیطی، توانمند خواهد ساخت.

براساس مدل ارائه‌شده، ارتقای مسئولیت اجتماعی؛ مشتری‌مداری؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ پرورش فرهنگ پاسخ‌گویی و تعهد؛ پرورش تفکر جهانی و کل‌نگر، مؤلفه‌های شناسایی‌شده در استراتژی اخلاقی هستند. مسئولیت اجتماعی مبتنی بر این مفهوم ایدئولوژیک است که سازمان‌ها نباید غیراخلاقی رفتار کنند یا عملکرد غیراخلاقی داشته باشند و باید هدف، کمک به رفاه جامعه‌ای باشد که در آن فعالیت می‌کنند و با آن تعامل دارند (پلانکن^۶، ۲۰۱۳). در محیط‌های آشفته، سازمان‌هایی که ارتقای مسئولیت اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهند، برای مدیریت ریسک‌ها و

1. Schoemaker

2. Spaniol & Rowland

3. Narrative

4. Mortlock & Osiyevskyy

5. Joraaan

6. Planken

استفاده از فرصت‌ها مجهزترند؛ همچنین مسئولیت اجتماعی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا انتظارات اجتماعی و الزامات قانونی در حال تغییر را پیش‌بینی کنند و به آن‌ها پاسخ دهند و همچنین، خود را از رقبا متمایز سازند (فورتوناتی، لارا و دوناتو^۱، ۲۰۲۰؛ مارتینز، لویز فرناندز و میگل رومرو فرناندز^۲، ۲۰۱۶). حاجی‌زاده، رجب‌پور، احمدی و اسماعیل‌پور (۱۴۰۲) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که مسئولیت اجتماعی، یکی از عناصر ضروری در ایجاد و حفظ شهرت سازمان‌هاست و در منابع استراتژیک از آن به‌عنوان مزیت رقابتی یک سازمان یاد می‌شود.

آمادگی و ظرفیت تغییر؛ پرورش فرهنگ تغییرپذیری؛ تغییر پارادایم؛ خلق قابلیت‌های پویا؛ رهبری تحول‌آفرین؛ ارتقا مدل‌های کسب‌وکار؛ شکل‌دهی محیط بیرونی؛ پویایی ساختاری؛ پرورش خلاقیت و نوآوری و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه، در سازمان‌هایی که استراتژی تحولی اتخاذ کرده‌اند، مشاهده می‌شود. درکل، تئوری قابلیت پویا چارچوبی را برای درک اینکه چگونه کسب‌وکارها و سازمان‌ها می‌توانند شایستگی‌ها و قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای واکنش به تغییرات، تعدیل‌ها و اصلاحات محیطی را به‌منظور دستیابی به اهداف پایداری پرورش دهند، ارائه می‌دهد (راواشده و همکاران^۳، ۲۰۲۴). وارث، محمدیان و شورکی (۱۴۰۲) در مطالعه خود عنوان می‌کنند که دستیابی به مزیت رقابتی در تغییرات سریع فناوری و پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی، از طریق ایجاد و ارتقای قابلیت‌های درونی سازمان‌ها امکان‌پذیر است. جوادی، کردناثیج، خدادادحسینی و گنجعلی (۱۴۰۲)، در مطالعه خود عنوان می‌کنند که پویایی محیط و تلاطم‌های ناشی از نوآوری‌های مخرب در اقتصاد امروز جهان، سبب شده است که استقبال پژوهشگران به‌حوزه تغییر استراتژیک ابتکاری دو چندان شود که این امر بر یافته‌های مطالعه حاضر صحت می‌گذارد. تاب‌آوری و بقای یک سازمان تا حد زیادی به ظرفیت آن برای ایجاد شایستگی‌های متنوع و توسعه قابلیت‌های پویا بستگی دارد (آل اموش، ریبریو ناوارته، لاسالا و اسکاره^۴، ۲۰۲۲؛ مارتینز^۵، ۲۰۲۳). همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین به‌دلیل ایجاد انگیزه، تحریک فکری، توجه فردی و بسیج افراد در شرایط متلاطم، اهمیت چشمگیری دارد (باکر، هتلند، اولسن و اسپویک^۶، ۲۰۲۳). سازمان‌ها باید تاب‌آوری خود را برای موفقیت در بقا در محیط‌های پیچیده و متلاطم توسعه دهند (هردیا، روبینوس، وگا، هردیا و فلورس^۷، ۲۰۲۲). هردیا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود تشریح می‌کنند که درک استراتژی‌هایی که می‌توانند تاب‌آوری سازمانی را در شرکت‌های مستقر در اقتصادهای نوظهور افزایش دهند، ضرورت دارد. همچنین ال بیشلو و آردروملی^۸ (۲۰۲۱)، عقیده دارند که تصمیم‌گیری استراتژیک، به‌ویژه زمانی ارزشمند است که یک سازمان با زمان‌های استرس‌زا مواجه است. کوسار و اسمیت (۲۰۲۳) نیز عنوان می‌کنند که در چشم‌انداز کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر و پیش‌بینی‌نشده امروز، سازمان‌ها با چالش‌های دائمی روبه‌رو هستند که به تصمیم‌گیری استراتژیک برای هدایت اثربخش تلاطم محیطی نیازمندند.

1. Fortunati, Laura & Donato

2. Barrera Martínez, López Fernández & Miguel Romero Fernández

3. Rawashdeh et al

4. Al-Omoush, Ribeiro-Navarrete, Lassala & Skare

5. Martins

6. Bakker, Hetland, Olsen & Espevik

7. Heredia, Rubiños, Vega, Heredia & Flores

8. El Beshlawy & Ardroumli

بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، سازمان‌ها با انعطاف‌پذیری؛ سازگاری؛ پرورش فرهنگ چابکی؛ تصمیم‌گیری و عمل سریع؛ تاب‌آوری و پایداری سازمانی، استراتژی تاب‌آوری و چابکی را اتخاذ کرده‌اند که همچنین به ایجاد ساختار مسطح سازمانی؛ تمرکززدایی؛ ساختارزدایی، تجدید ساختار و شکل‌دهی به ساختارهای نوین در محیط متلاطم می‌پردازند. چابکی یا به عبارت دیگر، توانایی پاسخ‌گویی و سازگاری سریع و مؤثر با تغییرات پیش‌بینی نشده در محیط کسب‌وکار، یک مزیت رقابتی کلیدی در بازار است (امینی و رحمانی^۱، ۲۰۲۳). چابکی سازمانی با ایجاد یک ساختار تجاری انعطاف‌پذیر، تصمیم‌گیری سریع را امکان‌پذیر ساخته است و برای انطباق با شرایط متغیر بازار، استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن ریسک‌ها ضروری است (چکماک، ۲۰۲۳). براساس مطالعه رگو و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، چابکی - تاب‌آوری به توانایی شرکت برای پاسخ واکنشی و فعالانه و همچنین تدافعی و تهاجمی به تلاطم، از طریق پیش‌بینی تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری برای انطباق با آن تغییرات و توانایی برای بهبود رقابت در مواجهه با زمینه‌های محیطی جدید اشاره می‌کند. سازمان‌هایی که در ظاهر قادرند مدل سازمانی خود را با تلاطم فزاینده محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، به‌طور دائم تطابق دهند (مارچیز و گستالدی و کرسو^۳، ۲۰۲۳؛ به نقل از برتون و همکاران^۴، ۲۰۲۰)، نسبت به رقبای خود، به میزان چشمگیری عملکرد بهبودیافته‌تری دارند.

در محیط متلاطم کنونی، استفاده از تکنولوژی برای افزایش چابکی و پاسخ‌گویی سازمان؛ تسهیل ارتباطات و همکاری؛ جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری آگاهانه سریع و همچنین تجدید و انطباق فناوری‌های سازمان با محیط بیرونی یا به عبارتی، اتخاذ استراتژی سازمانی فناورانه، اهمیت چشمگیری دارد. فناوری به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود و امکان تعامل بهتر بین افراد را با سرعت و کارایی بیشتر فراهم می‌کند. این به سهم خود می‌تواند روابطی را ایجاد کند تا یک شبکه پشتیبانی بین سازمان‌ها شکل گیرد (ورگاس و سالسدو^۵، ۲۰۲۰). به‌دلیل استفاده سریع و گسترده از کامپیوتر و فناوری اطلاعات در محیط کار، محل کار دستخوش تحولات زیادی شده است؛ به‌گونه‌ای که فناوری بر ظرفیت جمع‌آوری و مرتب‌سازی اطلاعات پیشرو، کانال‌هایی که سازمان می‌تواند برای رسیدن به مشتریان استفاده کند و راه‌های ایجاد انواع و ترتیبات مختلف منابع عمومی اثرگذار است (پاتیل^۶، ۲۰۲۰).

این مقاله مدل نوینی از استراتژی‌های سازمانی ارائه داده است. هدف این مدل، ارائه استراتژی‌های اثربخش در محیط‌های متلاطم کنونی بر اساس یافته‌های پژوهش‌های انجام گرفته است. در پایان، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی برای سنجش میزان اثربخشی مدل پیشنهادی در این مطالعه صورت پذیرد.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، مدل این پژوهش با تمرکز بر سازمانی خاص بررسی و مفاهیم موجود در مدل برای آن سازمان شخصی‌سازی شود. پیشنهاد می‌شود، مراکزی برای پایش و سنجش استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم توسعه یابد.

1. Amini & Rahmani

2. Rego et al

3. Marchese, Gastaldi and Corso

4. Burton et al

5. Vargas & Salcedo

6. Patil

جدول ۷. منابع فراترکیب شده

منبع	کد منبع
Niehaus M, Hansen K, Mocan M, Barmayoun D. (2023). Unraveling Successful Company Organizations: A Research Design to Explore Strategies for Thriving Amid Market Turbulence. <i>Administrative Sciences</i> , 13(9): 204.	۱
Yılmaz Kozcu, G. & Özmen, Ö. (2023). Organizational Learning Capability, Organizational Resilience, Organizational Performance, and Market Turbulence: A Moderated Mediation Model. <i>Yönetim Bilimleri Dergisi</i> , 21(49): 482-503.	۲
Mashayekhi, M. & Moshabaki, A. (2022). Organizational Metamorphosis; an Approach to Quick Environmental Adaptation. <i>Management Studies in Development and Evolution</i> , 31(104): 151-170.	۳
Çakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. <i>Florya Chronicles of Political Economy</i> , 9(1): 67-87.	۴
Noornejadvanoush, V. & Ebrahimi, M. (2021). The organization without the Boss; a new way to the design of organizations in complex situations. <i>Science and Technology Policy Letters</i> , 11(4): 115-128.	۵
Araújo, Márbia & Reis, Luciana & Morais, Isabela. (2021). Innovation Strategies for Adaptation of Organizations in a VUCA World. 2. 1245-1253.	۶
Diefenbach, S., Deelmann, T. (2016). Organizational Approaches to Answer a VUCA World. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (eds) Managing in a VUCA World. <i>Springer, Cham</i> .	۷
Pudjiarti, E. S. (2023). Thriving in Turbulent Times: Organizational Learning Strategies For Navigating the VUCA Landscape. <i>Stipas Tahasak Danum Pambelum Keuskupan Palangkaraya</i> , 1(1): 96-113.	۸
Chowdhury, Manali. (2024). Navigating the VUCA Terrain: Unveiling HR Strategies for Modern Organizational Agility (February 13, 2024). <i>SEISENSE Journal of Management</i> , 7(1): 67-82.	۹
Salun M, Zaslavskaya K. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. (2024). <i>Proceedings of Socratic Lectures</i> , 10: 185-189.	۱۰
Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World: Organizational Sense-Response Framework. <i>GILE Journal of Skills Development</i> , 3(2): 34-52.	۱۱
Jahani M, Dehghan Nayeri M. (2023). A Model for Developing Robust Adaptive Strategies under Uncertainty. <i>ORMR</i> , 13(3):45-74 URL: http://ormr.modares.ac.ir/article-28-68760-fa.html .	۱۲
Talari, M. & Khoshroo, M. (2021). Presenting a Model of Strategic, Contingent and Fast Responses to Crisis Using a Meta-Synthesis Approach. <i>Journal of Business Management Perspective</i> , 20(48): 114-141.	۱۳
Bratianu, C. (2017). Strategic thinking in turbulent times. In Proceedings of the <i>International Conference on Business Excellence</i> , 11(1): 248-254.	۱۴
Ehsani, M. & Osiyevskyy, O. (2022). Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. <i>Rutgers Business Review</i> , 7(3), 237-249.	۱۵
Rego, Lopo & Brady, Michael & Leone, Robert & Roberts, John & Srivastava, Chandra & Srivastava, Rajendra. (2022). Brand Response To Environmental Turbulence: A Framework And Propositions For Resistance, Recovery And Reinvention. <i>International Journal of Research in Marketing</i> . 39: 583-602.	۱۶
Chapman Cook, M. & Karau, S. J. (2023). Opportunity in uncertainty: small business response to COVID-19. <i>Innovation & Management Review</i> , 20(2): 162-178.	۱۷
Bolisani, E. & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 21(2): 233-253.	۱۸
Kurtz, D.J., Varvakis, G. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments. In: North, K., Varvakis, G. (eds) <i>Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises</i> . <i>Springer, Cham</i> .	۱۹
Iwona Gorzeń-Mitka, Małgorzata Okreglick. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment, <i>Procedia Economics and Finance</i> , Volume 16 :402-409.	۲۰

کد منبع	منبع
۲۱	Mutuku, J. M. (2014). Strategic Responses to the dynamic business environment in Kenya by Old Mutual Kenya Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
۲۲	Zhang, J., Jiang, Y. & Zhu, M. (2015). Perceived environmental turbulence, strategic orientations and new product success. <i>Journal of Advances in Management Research</i> , 12(1): 43-54.
۲۳	McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. <i>People & Strategy</i> , 32(3): 44-51.

منابع

- پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا؛ موسوی، سیدحسین (۱۴۰۳). الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب). *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، در دست انتشار.
- جهانی، مصطفی؛ دهقان نیری، محمود (۱۴۰۲). طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم‌اطمینان. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۱۳(۳)، ۴۵-۷۴.
- جوادی، محمد؛ کردنائیچ، اسدالله؛ خدادحسینی، سیدحمید و گنجعلی، اسدالله (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۲)، ۲۱۷-۲۴۷.
- حاجی‌زاده، زهرا؛ رجبپور، ابراهیم؛ احمدی، حیدر و اسماعیل‌پور، مجید (۱۴۰۲). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر نوآوری محصول با تأکید بر نقش میانجی برند کارفرما (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهر بوشهر). *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۴)، ۷۲۲-۷۴۶.
- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۴۰۲). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*، تهران: نگاه دانش.
- رنگریز، حسن؛ حسن‌پور، اکبر؛ عباسیان، حسین و سجاد، عاطفه (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۱۵-۱۵۶.
- طلالاری، محمد؛ خوشرو، مینا (۱۴۰۰). ارائه مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران با استفاده از رویکرد فراترکیب. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۰(۴۸)، ۱۱۴-۱۴۱.
- طاهرخانی، مریم؛ ناصر حمیدی، ناصر (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۲(۴۱)، ۲۱-۳۶.
- وارث، سید حامد؛ محمدیان، ایوب؛ کارگر شورکی، محمد (۱۴۰۲). نوآوری مدل کسب‌وکار پایدار در عصر دیجیتال مبتنی بر رویکرد قابلیت‌های پویا. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱)، ۵۴-۸۴.

References

- Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World: Organizational Sense-Response Framework. *GILE Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52.

- Al-Omoush, K.S., Ribeiro-Navarrete, S., Lassala, C. & Skare, M. (2022). Networking and knowledge creation: Social capital and collaborative innovation in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100181.
- Ambrosat, S. & Grünwald, C. (2023). Towards a future-proof organization: using foresight in HR and organizational development. *Strategic HR Review*, 22(5), 169-173.
- Amini, M. & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1), 8397-8406.
- Ansell, C. & Trondal, J. (2018). Governing turbulence: An organizational-institutional agenda. *Perspectives on public management and governance*, 1(1), 43-57.
- Aras, M. (2021). Leadership and leadership qualities in chaos management. *Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada*, Ankara: Gazi Kitabevi, 35-49.
- Araújo, M. & Reis, L. & Morais, I. (2021). Innovation Strategies for Adaptation of Organizations in a VUCA World. *Márbia Araújo, Luciana Reis and Isabela Morais*, 2, 1245-1253.
- Arici, T. & Gok, M.S. (2023). Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations. *Sustainability*, 15, 5364.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Barraza de la Paz, J. V., Rodríguez-Picón, L. A., Morales-Rocha, V. & Torres-Argüelles, S. V. (2023). A systematic review of risk management methodologies for complex organizations in industry 4.0 and 5.0. *Systems*, 11(5), 218.
- Bolisani, E. & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253.
- Bratianu, C. & Bolisani, E. (2015). Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty. In *Garlatti, A. & Massaro, M. (Eds.). Proceedings of the 16th Conference on Knowledge Management, University of Udine, Italy, (pp. 169-177)*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Bratianu, C. (2017). Strategic thinking in turbulent times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 248-254.
- Bukhari, S.A. (2019). *What Is Strategy?* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26435.35369>.
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67-87.
- Chapman Cook, M. & Karau, S. J. (2023). Opportunity in uncertainty: small business response to COVID-19. *Innovation & Management Review*, 20(2), 162-178.

- Chowdhury, M. (2024). Navigating the VUCA Terrain: Unveiling HR Strategies for Modern Organizational Agility. *Seisense Journal of Management*, 7(1), 67-82.
- Critical Appraisal Skills Programme. (2018). *CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist*. [Online] Available at: URL. Accessed: Date Accessed.
- Diefenbach, S. & Deelmann, T. (2016). Organizational Approaches to Answer a VUCA World. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (Eds) *Managing in a VUCA World*. Springer, Cham.
- Ehsani, M. & Osiyevskyy, O. (2022). Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. *Rutgers Business Review*, 7(3), 237-249.
- El Beshlawy, H. & Ardroumli, S. (2021). Board dynamics and decision-making in turbulent times. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 5(1), 57-68. <https://doi.org/10.22495/cgobrv5i1p6>
- Esmailzadeh, S., Ranjbar, M.S. & Jandaghi, G. (2024). Toward a new conceptual framework of business strategies to deal with environmental uncertainties: insights from a systematic literature review and bibliography. *Management Review Quarterly*, 1-30.
- Fortunati, S., Martiniello, L. & Morea, D. (2020). The Strategic Role of the Corporate Social Responsibility and Circular Economy in the Cosmetic Industry. *Sustainability*, 12(12), 5120.
- Gorzeń-Mitka, I., & Okreglicka, M. (2014). Improving decision making in complexity environment. *Procedia Economics and Finance*, 16, 402-409.
- Gukasyan, Z.O., Tavbulatova, Z.K., Aksenova, Z.A., Gasanova, N.M., Karpunina, E.K. (2022). Strategies for Adapting Companies to the Turbulence Caused by the COVID-19 Pandemic. In: Popkova, E.G. (Eds) *Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. Advances in Science, Technology & Innovation*. Springer, Cham.
- Hajizadeh, Z., Rajabpour, E., Ahmadi, H. & Esmailpour, M. (2023). Corporate Social Responsibility's Influence on Product Innovation: Spotlight on the Mediating Role of Employer Branding (A Case Study of Medium and Large Manufacturing Firms in Bushehr City). *Journal of Business Management*, 15(4), 722-746. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.345250.4405> (in Persian)
- Hedlöf, C. & Janson, U. (2000). *How to cope with a turbulent environment*.
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W. & Flores, A. (2022). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach. *Sustainability*, 14, 1612.
- Jahani, M. & Dehghan Nayeri, M. (2023). A Model for Developing Robust Adaptive Strategies under Uncertainty. *ORMR*, 13(3), 45-74. (in Persian)
- Javadi, M., Kordanaij, A., Khodad Hosseini, S.H. & Ganjali, A. (2023). Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Initiative Strategic Changes; a Systematic Review. *Journal of Business Management*, 15(2), 217- 247. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343140.4374>. (in Persian)

- Jnanathapaswi, S. G. (2021). Thematic analysis & coding: An overview of the qualitative paradigm. *An introduction to social science research*, 1-9.
- John, J. & Thakur, R. (2023). Reconceptualizing the organizational environment: a fluid dynamics perspective for turbulence, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 928-945.
- Johnsen, Å. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 38(4): 445-465.
- Jordaan, B. (2019). Leading organisations in turbulent times: Towards a different mental model. *Leading in a VUCA World*, 38(4), 59.
- Kausar, S. & Smith, D. (2023). Strategic Decision-making in Turbulent Environments: A Case Study of Resilient Organizations. *Management Science Research Archives*, 1(01), 8-17.
- Khanifar, H. & Moslemi, N. (2022). Qualitative research methods. Volume 1. Tehran: Neghah Danesh. (in Persian)
- Kunz, J., Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32, 439-493. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
- Kurtz, D.J. & Varvakis, G. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments. In: North, K., Varvakis, G. (eds) *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Springer, Cham.
- Kuznik, T. (2016). Risk Management in a VUCA World: Practical Guidelines Based on the Example of a Multinational Retail Group. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (Eds) *Managing in a VUCA World*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_5.
- Leary, H. & Walker, A. (2018). Meta-Analysis and Meta-Synthesis Methodologies: Rigorously Piecing Together Research. *TechTrends*, 62, 525-534.
- Mankins, M. & Gottfredson, M. (2022). *Strategy Making in Turbulent times*, Harvard Business review. <https://hbr.org/2022/09/strategy-making-in-turbulent-times>
- Marchese, S., Gastaldi, L. & Corso, M. (2023). Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0655>.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L. & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European journal of management and business economics*, 25(1), 8-14.
- Martins, A. (2023). Dynamic capabilities and SME performance in the COVID-19 era: The moderating effect of digitalization. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(2), 188-202.
- Mashayekhi, M. & Moshabaki, A. (2022). Organizational Metamorphosis; an Approach to Quick Environmental Adaptation. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(104), 151-170.

- McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- Mortlock, L. & Osiyevskyy, O. (2023). Strategic scenario planning in practice: eight critical applications and associated benefits, *Strategy & Leadership*, 15(6), 22-29.
- Mufudza, Tsitsi. (2018). *Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment. Strategic Management*. In book: Strategic Management.
- Mutuku, J. M. (2014). *Strategic Responses to the dynamic business environment in Kenya by Old Mutual Kenya Limited* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K. & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1-18.
- Naujoks, H. (2010). Strategic Management in Turbulent Times. In: *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success*. Gabler.
- Niehaus, M., Hansen, K., Mocan, M. & Barmayoun, D. (2023). Unraveling Successful Company Organizations: A Research Design to Explore Strategies for Thriving Amid Market Turbulence. *Administrative Sciences*, 13(9), 204.
- Noornejadvanoush, V. & Ebrahimi, M. (2021). The organization without the Boss; a new way to the design of organizations in complex situations. *Science and Technology Policy Letters*, 11(4), 115-128.
- Patil, M.R. (2020). The Impact of Technology on Work and Employmen, *Journal of Shanghai Jiaotong University*, 16(11), 222-234.
- Perrott, B. E. (2008). Managing Strategy in Turbulent Environments. *Journal of General Management*, 33(3), 21-30.
- Planken, B. (2013). Definitions of Social Responsibility. In: *Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (Eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pourkarimi, J., Azizi, M. & Mousavi, S. H. (2024). Self-Development Competencies Model of Managers (A metasynthesis study). *Organizational Culture Management*, doi: 10.22059/jomc.2024.369807.1008623 (in Persian)
- Pudjiarti, E. S. (2023). Thriving in Turbulent Times: Organizational Learning Strategies for Navigating the VUCA Landscape. *Stipas Tahasak Danum Pambelum Keuskupan Palangkaraya*, 1(1), 96-113.
- Pudjiarti, E.S. & Priagung Hutomo, P.T. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 237-254. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0079>.
- Rangriz, H., Hassanpour, A., Abbasian, H. & Sajjad, A. (2021). Designing a human capital management model in the public sector. *Human Resource Management Research*, 13(46), 115-156. (in Persian)

- Rawashdeh, A., Abdallah, A. B., Alfawaer, M., Al Dweiri, M., & Al-Jaghbeer, F. (2024). The impact of strategic agility on environmental sustainability: the mediating role of digital transformation. *Sustainability*, 16(3), 1338.
- Rego, L. & Brady, M., Leone, R., Roberts, J., Srivastava, Ch. & Srivastava, R. (2022). Brand Response to Environmental Turbulence: A Framework and Propositions for Resistance, Recovery and Reinvention. *International Journal of Research in Marketing*, 39, 583-602.
- Rožman, M. & Štrukelj, T. (2024). A Multidimensional Model for Implementing Knowledge Management in an Enterprise to Increase Employee Motivation and Enterprise's Competitiveness. In: Valeri, M. (Eds) *Knowledge Management and Knowledge Sharing. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
- Salun, M. & Zaslavska, K. (2024). Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI, *Proceedings of Socratic Lectures*, 10, 185-189.
- Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99-111.
- Schoemaker, P. (2018). *Scenario Planning*. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management (pp.1513-1521)
- Spaniol, M.J. & Rowland, N.J. (2019). Defining scenario. *Futures & foresight science*, 1(1), e3. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ffo2.3>.
- Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 266-281.
- SubbaNarasimha, P. N. (2001). Strategy in turbulent environments: the role of dynamic competence. *Managerial and decision Economics*, 22(4-5), 201-212.
- Taherkhani, M. & Hamidi, N. (2020). Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses in Enhancing Staff Capacity of the Office of the Documentation and Property Administration of Qazvin Province Theme IX (Employee Empowerment) State Service Management Law. *Journal of Development Evolution Management*, 12(41), 21-36. Magiran.com/p2165068 (in Persian)
- Talari, M. & Khoshroo, M. (2021). Presenting a Model of Strategic, Contingent and Fast Responses to Crisis Using a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management Perspective*, 20(48): 114-141. (in Persian)
- Vares, S. H., Mohammadian, A. & Kargar Shouraki, M. (2023). Sustainable Business Model Innovation in the Digital Age Based on the Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Management*, 15(1), 54-84.
- Vargas, J. & Salcedo, M. (2020). The influence and benefits of technology as a strategy in organizations. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 7(1), 32-53.

- Volberda, H. & van Bruggen, G. (1997). Environmental Turbulence: A look into its Dimensionality. In *ERIM (Electronic) Books and Chapters*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/6438>
- Wan, C. K. & Chih, M. (2024). Managerial decision-making: exploration strategies in dynamic environments. *Management Decision*, 62(5), 1516-1538.
- Yılmaz Kozcu, G. & Özmen, Ö. (2023). Organizational Learning Capability, Organizational Resilience, Organizational Performance, and Market Turbulence: A Moderated Mediation Model. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 482-503.
- Zhang, J., Jiang, Y. & Zhu, M. (2015). Perceived environmental turbulence, strategic orientations and new product success. *Journal of Advances in Management Research*, 12(1), 43-54.

