

# شناسایی استراتژی‌های کسب و کار جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی: مطالعه‌ای مروری

نویسندگان: سید بهرنک اسماعیل‌زاده<sup>۱</sup>، غلامرضا جندقی<sup>۲</sup>، مصطفی صفدری

\*<sup>۳</sup>

رنجبر

۱. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

(b.esmaeilzadeh@ut.ac.ir)

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، قم،

ایران (jandaghi@ut.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

\* Email: mostafa.safdary@ut.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2021.14888.1144

## چکیده

کسب و کارهای امروزی با عدم قطعیت‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند، بدین منظور تاکنون راهکارهای پرشماری جهت مواجهه با این عدم قطعیت‌ها در نشریات علمی مختلف بین‌المللی مطرح شده است. این مقاله به دنبال ارائه یک تقسیم‌بندی از انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت بر اساس مطالعات پیشین می‌باشد. از آنجایی که این حوزه مملو از پژوهش‌های متعددی می‌باشد، جهت دستیابی به این هدف از استراتژی پژوهش تحلیل اسنادی استفاده شده است. بدین منظور در یک فرآیند چند مرحله‌ای ۸۷ مقاله از مجلات منتشر شده در نشریات معتبر بین‌المللی انتخاب گردیده و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. داده‌های کیفی از این مقالات استخراج شده است و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. بر این اساس ۲۰۳ راهکار برای مواجهه با عدم قطعیت به‌عنوان کدهای پایه مشخص شده‌اند، سپس با ترکیب کدهای پایه ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده ایجاد گشته است. نهایتاً از ترکیب مضامین سازمان‌دهنده چهار نوع استراتژی مواجهه با عدم قطعیت شامل: آینده‌نگری، انطباق، استقبال و تعدیل شناسایی گردید. مدیران و مشاوران می‌توانند بر اساس مضامین فراگیر معرفی شده در این تحقیق، استراتژی‌های مناسب جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های کسب و کار خویش را شناسایی و اتخاذ کنند. همچنین آن‌ها می‌توانند بر پایه مضامین سازمان‌دهنده، با راهکارهای پیاده‌سازی استراتژی‌ها آشنا شوند و راهکارهای مناسب را برای کسب و کار خویش انتخاب کنند.

**کلیدواژه‌ها:** عدم قطعیت محیطی، استراتژی کسب و کار، مطالعه مروری.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۶۴-۱۴۵

• دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۹/۱

• پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-seventh Year  
No.16  
Autumn & Winter  
2020-21

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و هفتم - دوره جدید

شماره ۱۶

پاییز و زمستان ۱۳۹۹

## مقدمه

در دنیای امروزی سرعت تغییرات محیط از گذشته بیشتر، ارتباطات بین افراد و جوامع گسترده‌تر و محیط کسب و کارها پیچیده‌تر گردیده‌اند. بسیاری از منابع کلیدی کسب و کارها، محدود شده و به تبع آن رقابت بر سر منابع افزایش یافته‌است. در نتیجه چنین شرایطی، کسب و کارهای امروزی اطمینان کمتری از آینده دارند و با عدم قطعیت‌های محیطی بیشتری مواجه می‌شوند [۱]. این تحولات محیط کسب و کارها، باعث شکل‌گیری حوزه‌های جدیدی از استراتژی می‌شود. کسب و کارها با طراحی و اجرای استراتژی‌های مناسب درصدد هستند که از تهدید عدم قطعیت‌ها آسیب نبینند و تا حد امکان از فرصت‌هایی که فراهم آورده می‌شود، بهره‌گیرند [۲].

عدم قطعیت به معنای عدم آگاهی کامل از وقایع و احتمالات می‌باشد. در شرایط عدم قطعیت مجموعه‌ای از نتایج احتمالی وجود دارد و احتمال بروز هر نتیجه نامشخص است [۳]. بعضی از محققان استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت را بصورت آشکار یا ضمنی در نظر گرفته‌اند. برخی چهار استراتژی انطباق پیشگیرانه، انطباق واکنشی، انطباق پیوسته و انطباق معوق را استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت دانسته‌اند [۴]. محققین دیگر استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت را دو نوع انطباق و سازگاری معرفی کرده‌اند [۵]. برخی پژوهشگران سه استراتژی صبر کردن، تمرکز و انعطاف [۶] و پژوهشگران دیگر استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری را انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت دانسته‌اند [۷].

استفاده از مبانی نظری متفاوت منجر شده‌است که بعضاً نتایج پژوهش‌ها متناقض به نظر رسند و برخی به نتیجه متقنی دست نیابند. در نتیجه برخی از مقالات موجود کاربرد چندانی ندارند و حتی می‌توانند گیج‌کننده و گمراه‌کننده باشند [۸]. استفاده از مبانی نظری متعدد در پژوهش‌های پیشین، بیانگر فقدان چارچوب نظری مورد اعتماد اکثر پژوهشگران می‌باشد. از طرف دیگر بیشتر مبانی نظری مورد استفاده در پژوهش‌های این حوزه، بر مبنای پدیده‌ای متفاوت از عدم قطعیت شکل گرفته‌اند. به عنوان مثال استراتژی‌های رقابتی پورتر در بسیاری از پژوهش‌هایی که استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت را بررسی

کرده‌اند، بکار رفته است [۹، ۱۰]. پژوهشی که نظرات و نتایج متعدد و مختلف این حوزه را جمع‌آوری کرده، الگوهای مشخصی را از گستره‌ی وسیعی از مقالات استخراج کند و دسته‌بندی‌ای از انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت معرفی کند، حائز اهمیت می‌باشد.

حال این سوال مطرح است که انواع استراتژی‌های کسب و کار در مواجهه با عدم قطعیت چه هستند؟ هدف از انجام این پژوهش، معرفی یک دسته‌بندی از انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت می‌باشد. در همین راستا، در این پژوهش تنها در مرحله اول انتخاب نمونه، ۳۱۶۶ مقاله پژوهشی موجود در مجلات معتبر بین‌المللی پایگاه وب‌آوساینس مورد بررسی اولیه قرار گرفته است. پس از طی مراحل مختلف، ۸۷ مقاله پژوهشی که به بررسی استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت پرداخته‌اند، انتخاب شده‌است. نهایتاً با بررسی موشکافانه این مقالات، داده‌های کیفی استخراج گردیده و از طریق تحلیل مضمون، چهار استراتژی مواجهه با عدم قطعیت شناسایی و معرفی شده‌اند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم استراتژی در ابتدا در حوزه نظامی شکل گرفته و از آنجا وارد دنیای کسب و کار شده است. در کسب و کارها، همانند ارتش، استراتژی فاصله بین سیاست‌ها و تاکتیک‌ها را پر می‌کند. همچنین استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها به کمک هم، فاصله بین اهداف و ابزارها را پر می‌کنند [۱۱]. استراتژی در اصطلاح عام برنامه و دورنمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت در جهت نیل به اهداف خود، آن استراتژی را تدوین و پیگیری می‌کند. اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم‌گیری‌های حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می‌باشد [۱۲]. در این پژوهش استراتژی، جهت‌گیری کلی حرکت سازمان به سمت مقصد استراتژیک در نظر گرفته شده‌است [۱۳].

عدم قطعیت نیز به معنای عدم آگاهی کامل از وقایع و احتمالات می‌باشد. برخلاف حوزه ریسک که تمام پیامدهای احتمالی و احتمال وقوع هر پیامد معلوم است، در شرایط عدم قطعیت مجموعه‌ای از نتایج احتمالی وجود

در پژوهش‌های پیشین همچنین استراتژی‌هایی برای مواجهه با عدم قطعیت‌های کشورهای مختلف بررسی شده‌اند. کشورهایی که در این مطالعات مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارتند از: هند [۳۵، ۳۶]، پاکستان [۳۷، ۳۸]، مصر [۳۹]، ایران [۴۰]، ترکیه [۴۱]، امارات متحده [۴۲]، آمریکای لاتین [۴۳]، پرو [۳۹، ۴۴]، شرق آسیا [۴۵]، روسیه [۴۶]، غنا [۴۷]، تانزانیا [۴۸]، آفریقای جنوبی [۴۹]، زیمبابوه [۵۰] و آرژانتین [۴۴].

همچنین تعداد زیادی راهکار مختلف برای مواجهه با عدم قطعیت پیشنهاد داده شده‌است. برخی از راهکارهایی که در ادبیات استراتژی و کسب‌وکار برای مواجهه با عدم قطعیت پیشنهاد داده شده‌اند عبارتند از: نوآوری [۵۱-۵۴]، قابلیت‌های پویا [۵۴-۵۷]، ساختارهای سازمانی مناسب [۵۸-۶۱]، همکاری‌های بین سازمانی [۶۲]، حس‌سازی سازمانی<sup>۴</sup> [۵۴]، خروج از بازار [۶۳، ۶۴]، مدل کسب‌وکار مناسب [۳۵]، یکپارچه‌سازی عمودی [۶۵]، سبک رهبری مناسب [۶۶]، برنامه‌ریزی سناریو [۶، ۶۷]، مدل ارزیابی گزینه‌ها<sup>۵</sup> و نظریه بازی [۶۷، ۶۸]، متنوع‌سازی [۷۰، ۷۱]، متنوع‌سازی کارکنان [۷۲]، متنوع‌سازی تکنولوژی [۷۳]، استراتژی‌های کنترل مناسب [۵۳]، رویکرد کارآفرینانه [۷۴]، استراتژی‌های خدمات [۷۵]، انعطاف‌پذیری کارکنان [۷۶]، استراتژی‌های غیربازاریابی [۱۰]، حکمرانی مناسب سازمان [۷۷]، ارتباطات سیاسی [۷۸، ۷۹]، مسئولیت‌های اجتماعی [۸۰] و روال‌های عادی [۳].

همچنین برخی از محققان انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت را دسته‌بندی کرده‌اند. برخی محققین چهار استراتژی انطباق‌پیشگیرانه، انطباق واکنشی، انطباق پیوسته و انطباق معوق را استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت دانسته‌اند [۴]. محققین دیگر استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت را دو نوع انطباق و سازگاری معرفی کرده‌اند [۵]. برخی پژوهشگران سه نوع استراتژی صبر کردن، تمرکز و انعطاف [۶] و پژوهشگران دیگر استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری را انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت دانسته‌اند [۷]. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های

دارد ولی احتمال بروز هر نتیجه در ابتدا نامشخص می‌باشد [۳]. همچنین عدم قطعیت را برخواسته از فقدان دانش مورد نیاز برای شناخت رویدادها و اندازه‌گیری احتمال وقوع آن‌ها دانسته‌اند [۱۴]. به طور کلی عدم قطعیت‌ها شامل عدم قطعیت محیطی و عدم قطعیت درک‌شده می‌باشد [۱۵]. عدم قطعیت محیطی برخواسته از تلاطم، پیچیدگی و خصومت محیط است. تلاطم محیط نشان‌دهنده بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط است. پیچیدگی محیطی بیانگر تعداد، تنوع و توزیع عوامل خارجی و گروه‌هایی است که یک واحد با آنها تعامل دارد. کرامت محیط به منزله میزان پشتیبانی منابع محیطی از رشد و عملکرد کسب‌وکارها است. در مقابل، خصومت محیط نشان‌دهنده میزان مقاومت محیط در برابر رشد سازمان می‌باشد [۱۶]. عدم قطعیت درک شده ناشی از ادراک افراد و مدیران و شامل عدم قطعیت وضعی<sup>۱</sup>، کنشی<sup>۲</sup> و واکنشی<sup>۳</sup> می‌باشد. عدم قطعیت وضعی به ماهیت محیط بستگی دارد. در این حالات اختصاص دادن احتمالات به رویدادها برای مدیران دشوار است. عدم قطعیت کنشی به دلیل فقدان اطلاعات از آثار وارد شده به کسب‌وکار به وجود می‌آید. در این حالت، مدیران نمی‌توانند آثار ناشی از رویدادهای احتمالی بر روی کسب‌وکار را ارزیابی کنند. عدم قطعیت واکنشی به علت کمبود اطلاعات در مورد گزینه‌های پیش‌رو سازمان برای واکنش، به وجود می‌آید. در این حالت، مدیران دقیقاً نمی‌دانند که واکنش سازمان چه پیامدهایی را می‌تواند با خود به همراه داشته باشد [۱۷، ۱۸].

در این پژوهش از مفهوم عدم قطعیت محیطی استفاده شده‌است. تاکنون برخی از عدم قطعیت‌های محیطی در پژوهش‌های پیشین به دقت بررسی شده و راهکارهای عملی برای مواجهه با آن‌ها پیشنهاد داده شده‌است. این موارد شامل دانش و سطح بالای کارکنان [۱۹، ۲۰]، پیچیدگی‌های محیط خارجی [۲۱-۲۴]، تغییرات آب‌وهوا و محیط زیست [۴، ۵، ۸، ۲۵-۲۷]، تغییرات تکنولوژی [۲۸-۳۱]، اقتصادهای در حال گذار [۳۲]، شیوع ویروس کرونا [۳۳] و قوانین و مقررات سختگیرانه [۳۴] می‌باشد.

۱ . state

۲ . effect

۳ . response

۴ . Organizational sense-making

۵ . Option valuation model

استراتژی های مواجهه با عدم قطعیت در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه ای از پیشینه پژوهش های استراتژی های مواجهه با عدم قطعیت

موضوع پژوهش	مصادیق موجود در پیشینه پژوهش
بررسی یک عدم قطعیت بخصوص و ارائه راهکارهایی جهت مواجهه با آن	سرمایه های ذهنی می تواند منشا عدم قطعیت سازمان باشد و طراحی سازمان بر آن تأثیر دارد. عدم تمرکزگرایی و توسعه زیرساخت های فناوری باعث کنترل بهتر سرمایه های ذهنی و به تبع آن کاهش عدم قطعیت دانشی می گردد [۱۹]. سازمان های می بایست با عدم قطعیت ناشی از پیچیدگی محیط خارجی، از طریق افزایش پیچیدگی داخلی و یا افزایش پیچیدگی همکاری، تطبیق یابند. پیچیدگی داخلی بدلیل بهبود ساختارها و فرآیندها و پیچیدگی همکاری بعلت همکاری با دیگر سازمان ها ایجاد می شود [۲۴]. تغییرات در اکوسیستم فناوری باعث ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کارها می شود. در چنین شرایطی کسب و کارها می توانند از طریق همکاری و تصاحب، فناوری های مکمل را در سازمان توسعه دهند [۳۰].
بررسی استراتژی های مواجهه با عدم قطعیت های یک کشور یا منطقه جغرافیایی	محیط کسب و کار کشور هند با عدم قطعیت زیادی همراه می باشد. در این محیط کسب و کارهای موفق جوان بر نوآوری مدل کسب و کار و کسب و کارهای موفق قدیمی بر کارایی مدل کسب و کار تأکید دارند [۳۵]. بر اساس استراتژی های مایلز و اسنو، استراتژی های تحلیلگران و تحلیلگران-مدافعین از دیگر استراتژی ها در پاکستان مناسب تر است [۳۷]. محیط کسب و کار ایران در حال گذار و بسته می باشد. در چنین شرایطی مدیران می توانند با تقویت سه بعد هنجاری، شناختی و مقرراتی، موفقیت سازمان را رقم زنند [۴۰].
بررسی تأثیر یک راهکار بر عملکرد کسب و کار در شرایط عدم قطعیت	در زمانی که کسب و کار، عدم قطعیت در بازار، فناوری و رقابت را تجربه می کند، نوآوری راهکار مناسبی است. همچنین نوآوری در شرکت های تولیدی هنگام عدم قطعیت در تأمین کنندگان و در شرکت های خدماتی هنگام عدم قطعیت در منابع انسانی بسیار مؤثر است [۵۱]. تقویت قابلیت های پویا در زمان تلاطم محیط خارجی، به مرور باعث تکامل کسب و کار با محیط خارجی می شود. در این محیط ها قابلیت های پویا باعث بهبود عملکرد کلی سازمان می گردد [۵۵]. تفویض اختیار در زمانی که عدم قطعیت ناشی از پیچیدگی وظایف سازمان می باشد، کارکرد قابل ملاحظه ای دارد. در این شرایط کسب و کار با تفویض اختیار در روش ها، زمان بندی و معیارهای ارزیابی، خلاقیت کارکنان را برای انجام امور پیچیده افزایش می دهد [۶۱].
ارائه دسته بندی ای از استراتژی های مواجهه با عدم قطعیت	به طور کلی چهار استراتژی عدم قطعیت، شامل انطباق پیشگیرانه، انطباق واکنشی، انطباق پیوسته و انطباق معوق وجود دارد [۴]. برای مواجهه با بحران ها دو استراتژی کلی اکتشاف و بهره برداری وجود دارد. هرچقدر بحران شدیدتر باشد تأثیر استراتژی اکتشاف بیشتر و تأثیر استراتژی بهره برداری کمتر می شود [۷]. انطباق و سازگاری استراتژی های مواجهه با عدم قطعیت هستند. انطباق به معنی تغییرات تدریجی و آهسته درون سازمان، جهت مواجهه با رویدادهای پیش بینی شده است. سازگاری دلالت بر تغییرات سریع و غیرخطی جهت مواجهه با رویدادهای پیش بینی نشده دارد [۵].

## روش شناسی

هستند، این پژوهش بر مبنای یک هستی شناسی ذهن گرا<sup>۱</sup> صورت گرفته است. در این پژوهش ها ادراک و تفسیر

از آنجایی که عدم قطعیت و استراتژی دو مفهوم ذهنی

۱ . subjectivism

وب‌آساینس جهت جستجوی مقالات انتخاب گردید. به منظور انتخاب مقالات مناسب از روش نمونه‌برداری فرصت‌طلبانه<sup>۳</sup> استفاده شده‌است. در این روش، محقق نمونه اولیه‌ای را انتخاب کرده و مورد مطالعه قرار می‌دهد. بر اساس یافته‌های حاصل شده، فرصت‌های جدیدی را کشف کرده و نمونه ثانویه را با جستجوی فرصت‌های جدید انتخاب می‌کند [۸۴].

بدین منظور نمونه اولیه از طریق جستجو کلمات کلیدی از پیش تعیین شده، بررسی نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب، تعین گردید. در بررسی نتایج جستجو، عنوان و چکیده مقاله مطالعه شده و در صورت مناسب بودن، مقاله برای کاوش بیشتر ذخیره می‌گردد. همچنین ایده‌های اولیه استفاده از مقاله نیز یادداشت و ثبت می‌شدند. در ادامه تحقیق نیز به اقتضای ایده‌ها و مسائل پیش‌رو، مقالات دیگری جستجو شدند، که نمونه‌ی ثانویه این پژوهش را تشکیل داده‌اند. در شکل ۱ فرآیند جستجو و انتخاب مقالات نمونه به تصویر کشیده شده‌است.

انتخاب و بررسی مقالات تا جایی که با جستجوی بیشتر نتایج جدیدی حاصل می‌شد، ادامه یافت. نهایتاً ۳۳۴ مقاله انتخاب شده‌است. سپس همه مقالات و یادداشت‌های اولیه، مورد بررسی اجمالی قرار گرفتند، تا دید کلی مناسبی قبل از شروع فرآیند تحلیل حاصل شود. با مطالعه مجدد چکیده این مقالات، آن‌ها در سه رتبه اولویت‌بندی شدند. اولویت اول، مقالاتی بودند که مستقیماً درباره‌ی موضوع این پژوهش بحث کرده‌اند. مقالات اولویت دوم، مقالات مفید و قابل استفاده‌ای بودند که موضوعشان با موضوع این پژوهش تفاوت‌هایی داشته‌است. مقالات اولویت سوم مقالاتی بودند که ارتباط مستقیمی با موضوع این تحقیق نداشتند. نهایتاً از ۸۷ مقاله با اولویت یک، جهت تحلیل استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت استفاده شده و از طریق بررسی موشکفانه این مقالات داده‌های کیفی استخراج گردیده‌است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت پاسخ به سوال تحقیق روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته‌است. مضمون

محقق بر فرآیند تحلیل داده‌ها تأثیر می‌گذارد. از این رو از میان چهار پارادایم ارائه شده توسط ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران [۸۱] پارادایم تفسیرگرایی<sup>۲</sup> برای اجرای این تحقیق بکار رفته‌است. در این پارادایم: ۱. محقق پدیده را ذهنی می‌بیند و نه عینی؛ ۲. محقق درصدد بررسی امور موجود است، نه معرفی امور جدید؛ ۳. محققین متفاوت می‌توانند از نمونه‌ای مشابه، نتایج متفاوتی را بدست آورند.

در این تحقیق به منظور یافتن استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت از رویکرد استقرایی استفاده شده‌است. این رویکرد بیانگر این امر است که محقق از واقعیت‌های جزئی و انفرادی به واقعیت‌های کلی و عام دست می‌یابد و با بررسی ویژگی‌های اجزاء، ویژگی‌های جامع و کلی بدست می‌آورد. این پژوهش نیز با بررسی و تحلیل استراتژی‌های معرفی شده در مقالات، یک دسته‌بندی کلی از انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت، معرفی کرده‌است.

از آنجایی که این پژوهش به دنبال معرفی انواع استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت، همچنین کسب بینشی جدید در این حوزه بوده‌است، یک مطالعه اکتشافی بحساب می‌آید. با توجه به اینکه رویکرد کیفی برای استخراج و کشف مفاهیم و عوامل مناسب‌تر از رویکرد کمی می‌باشد، در این تحقیق از داده‌ها و روش تحلیل کیفی استفاده شده است [۸۲، ۸۳]. این پژوهش بر اساس استراتژی تحلیل اسنادی، صورت گرفته‌است. در این استراتژی محقق به بررسی و مطالعه اسناد موجود می‌پردازد. روش‌های اسنادی در زمره روش‌ها یا سنج‌های غیرمزاحم و غیر واکنشی به شمار می‌آیند، زیرا با مشکل جمع‌آوری اطلاعات مواجه نیست و اطلاعات از قبل موجود می‌باشد. تحلیل اسنادی مبتنی بر شواهد برگرفته از مطالعه اسناد، مانند پژوهش‌های پیشین، آرشوها یا آمار رسمی است [۸۱].

### روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش

نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، مجموعه مقالات مرتبط و معتبر ادبیات استراتژی و کسب‌وکار می‌باشد. بدین منظور در ابتدا چهار پایگاه داده بررسی و نهایتاً پایگاه

۱ . Saunders

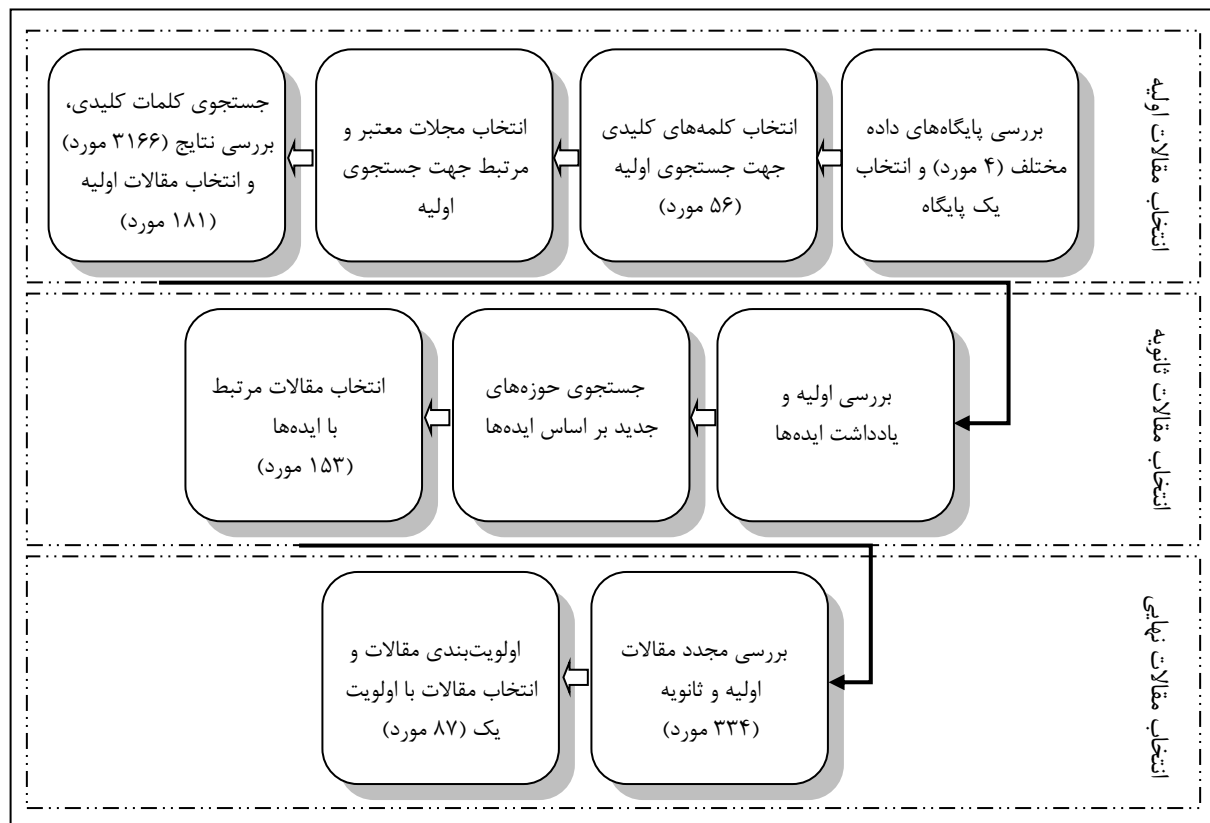
۲ . interpretivism

۳ . Opportunistic sampling

است. این روش بر اساس یک رویه‌ی مشخص و در سه سطح مضامین پایه [کدها و نکات کلیدی موجود در متن]، مضامین سازمان دهنده [مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه] و مضامین فراگیر [مضامین عالی دربرگیرنده‌ی اصول حاکم به عنوان یک کل] را نظام‌مند می‌کند. همچنین با استفاده از شبکه مضامین، روابط میان مضامین مختلف به تصویر کشیده می‌شود. در این پژوهش ۲۰۳ مضمون پایه، ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر تحلیل و استخراج شده‌اند. مضامین فراگیر یا همان استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت عبارتند از آینده‌نگری، انطباق، استقبال و تعدیل. در جدول شماره ۲ نمونه‌ای از این تحلیل‌ها ارائه گردیده‌است.

بیانگر اطلاعات مهمی درباره‌ی داده‌ها و پرسش‌های پژوهش می‌باشد و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد [۸۵].

تحلیل مضمون یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌هاست که توسط آن داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌گردند. تحلیل مضمون اصولاً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌نماید. در این روش پژوهشگر به دنبال یافتن الگوهای تکراری معنادار



شکل ۱- فرآیند جستجو و انتخاب مقالات

جدول ۲- نمونه تحلیل استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت محیطی

داده خام ←	مضمون پایه ←	مضمون سازمان‌دهنده ←	مضمون فراگیر
تأثیر مثبت قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمان، در محیطی که نیازهای مشتریان به سرعت تغییر می‌کند، نشان داده	بهبود و توسعه قابلیت‌های پویای سازمان	توسعه قابلیت‌های سازمان	آینده‌نگری

			شده‌است.
--	--	--	----------

### تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

جدول شماره ۶ مربوط به استراتژی تعدیل می‌باشد. در هر یک از این جداول مضامین سازمان‌دهنده به همراه نمونه‌هایی از مضامین پایه به نمایش درآمده است. همچنین در ادامه شبکه مضامین استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت در شکل ۲ نمایش داده شده‌است. همانطور که مشاهده می‌شود در ترسیم شبکه مضامین، به مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده اکتفا شده‌است. در انتهای این بخش نیز ۴ استراتژی آینده‌نگری، انطباق، استقبال و تعدیل و مضامین سازمان‌دهنده آن‌ها به تفصیل توضیح داده شده‌اند.

در این بخش نحوه تحلیل داده‌ها و استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از داده‌های خام نمایش داده شده است [جدول ۳، ۴، ۵ و ۶]. پس از بررسی مقالات مرتبط، جملاتی که به صورت آشکار یا ضمنی استراتژی‌هایی را در شرایط عدم قطعیت بررسی کرده‌اند، به عنوان داده‌های خام انتخاب شدند و سپس مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از تحلیل آن‌ها استخراج گردیدند. جدول ۳ مربوط به استراتژی آینده‌نگری، جدول ۴ مربوط به استراتژی انطباق، جدول ۵ مربوط به استراتژی استقبال و

جدول ۳- مضامین سازمان‌دهنده استراتژی آینده‌نگری

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان‌دهنده ←	مضمون فراگیر
۱	رصد دائمی محیط به منظور کشف بحران‌های آینده	رصد، تحلیل و ارزیابی محیط	استراتژی آینده‌نگری
۲	حسی‌سازی سازمانی جهت درک عدم قطعیت‌های آینده		
۳	تغییرات تدریجی و دائمی ساختار بر اساس رویدادهای احتمالی آینده	بهبود مستمر	
۴	استفاده از روش‌های ارزیابی گزینه‌ها و نظریه بازی‌ها در زمانی که تعداد رویدادهای احتمالی آینده محدود هستند	تصمیم‌گیری استراتژیک	
۵	استفاده از روش‌های پیش‌بینی و برنامه‌ریزی سناریو در زمانی که تعداد رویدادهای احتمالی زیاد باشد	برنامه‌ریزی سناریو	
۶	بهبود و توسعه قابلیت‌های پویای سازمان	توسعه قابلیت‌های سازمان	
۷	کشف و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار		
۸	توسعه توانایی مدیریت در شرایط پیچیده		
۹	تقویت و توسعه قابلیت تبدیل‌پذیری در سازمان		
۱۰	توسعه مسئولیت‌های اجتماعی جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده	استراتژی‌های غیرتجاری	
۱۱	سیاست‌گذاری منطبق با محیط‌زیست و توسعه قابلیت‌های سبز قبل از وقوع فشار خارجی		
۱۲	ایجاد و توسعه حوزه‌های دیجیتال جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های	تحول دیجیتال	

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان دهنده ←	مضمون فراگیر
	آینده		
۱۳	فراهم کردن فرصت‌های مناسب جهت تجربه‌اندوزی سازمان و کارکنان	توسعه فرهنگ انعطاف‌پذیری	

جدول ۴- مضامین سازمان دهنده استراتژی انطباق

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان دهنده ←	مضمون فراگیر
۱	بکارگیری زنجیره تأمین سبز، زمانی که فشار جامعه جهت مسائل محیط‌زیستی زیاد است	اجرای خواسته‌های جامعه	استراتژی انطباق
۲	بررسی تغییرات در قوانین و مقررات	کشف عدم قطعیت‌های محیط	
۳	رصد دائمی و دقیق محیط به منظور کشف عدم قطعیت‌های موجود		
۴	استفاده از قیمت‌گذاری پویا در زمان تغییر در تقاضا	نفوذ در بازار	
۵	تولید محصولات با بازار وسیع‌تر	توسعه بازار	
۶	افزایش سطح پوشش کانال‌های توزیع		
۷	تغییر و بهبود محصولات در زمان پیچیدگی تقاضای مشتریان	متنوع‌سازی همگون	
۸	تفکیک سازمان به واحدهای جداگانه بر اساس نیاز مشتریان		
۹	شخصی‌سازی محصولات در زمانی که مشتریان به سازمان فشار وارد می‌کنند		
۱۰	استفاده از متخصصین خارج از سازمان در حوزه‌های تأثیر عدم قطعیت	استفاده از مشاوران خارجی	
۱۱	استفاده از روش تیم‌کاری در زمانی که کارکنان سطح بالا هستند	ادھوکراسی	
۱۲	استفاده از سبک رهبری مشارکتی		
۱۳	ارزیابی مستمر نتایج کارکنان بجای تصمیم‌گیری برای آن‌ها		
۱۴	استراتژی مدافعان جهت مواجهه با عدم قطعیت ناشی از رقابت	استفاده از استراتژی‌های مایلز و اسنو	
۱۵	استراتژی تحلیلگران برای انطباق با عدم قطعیت ناشی از تقاضای مشتریان		
۱۶	استراتژی جستجوگران برای رویارویی با عدم قطعیت ناشی از تغییرات تکنولوژی		
۱۷	استراتژی‌های رهبری هزینه، تمایز و تمرکز و یا ترکیب آن‌ها، بر اساس رقابت در صنعت	استفاده از استراتژی‌های رقابتی	

جدول ۵- مضامین سازمان دهنده استراتژی استقبال

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان دهنده ←	مضمون فراگیر
۱	تصمیم‌گیری غیر متمرکز جهت ایجاد بستری برای پیشرفت کارکنان	افزایش تعداد تصمیم‌گیرندگان	استراتژی استقبال



ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان‌دهنده ←	مضمون فراگیر
۲	تفویض اختیار به زیردستان جهت بالابردن گزینه‌های تصمیم‌گیری	سازمان	
۳	استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری از پایین به بالا		
۴	توسعه ارتباط با مشتریان جهت درک بهتر نیازهای آن‌ها	توسعه ارتباطات خارجی	
۵	تنوع در سن کارکنان جهت افزایش نوآوری سازمان	تقویت نوآوری سازمان	

ادامه جدول ۵- مضامین سازمان‌دهنده استراتژی استقبال

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان‌دهنده ←	مضمون فراگیر
۶	افزایش توانایی یادگیری سازمان جهت بهبود ایده‌ها و راهکارها	توسعه دانش سازمانی	
۷	تولید محصولات جدید برای بازارهای تازه	متنوع‌سازی ناهمگون	
۸	ایجاد فرصت برای ظهور فعالیت‌های تازه در کسب‌وکار	استفاده از مدل‌های نوین	
۹	استفاده از روش‌های نوین حاکمیت سازمانی	کسب‌وکار	

جدول ۶ - مضامین سازمان‌دهنده استراتژی تعدیل

ردیف	مضامین پایه ←	مضامین سازمان‌دهنده ←	مضمون فراگیر
۱	ایجاد اختلاف قدرت زیاد در سازمان جهت کاهش عدم قطعیت‌های داخلی	بروکراسی	استراتژی تعدیل
۲	مدیریت از بالا به پایین جهت کاهش عدم قطعیت‌های داخلی		
۳	مبارزه با فساد داخلی به منظور جلوگیری از هدر رفت منابع	جلوگیری از هدر رفت منابع	
۴	یکپارچه‌سازی عمودی جهت کاهش عدم قطعیت‌های زنجیره تأمین	ادغام و تصاحب	
۵	برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اصلی و پر از عدم قطعیت	کاهش فعالیت‌های داخلی	
۶	خروج از صنعتی که عدم قطعیت‌های ناخوشایند زیادی دارد		
۷	بکارگیری رفتارهای سیاسی و ارتباط با شخصیت‌های کلیدی سیاسی	همکاری‌های خارجی	
۸	استفاده از روال‌ها و فرآیندهای عادی	ساده‌سازی فرآیندها	

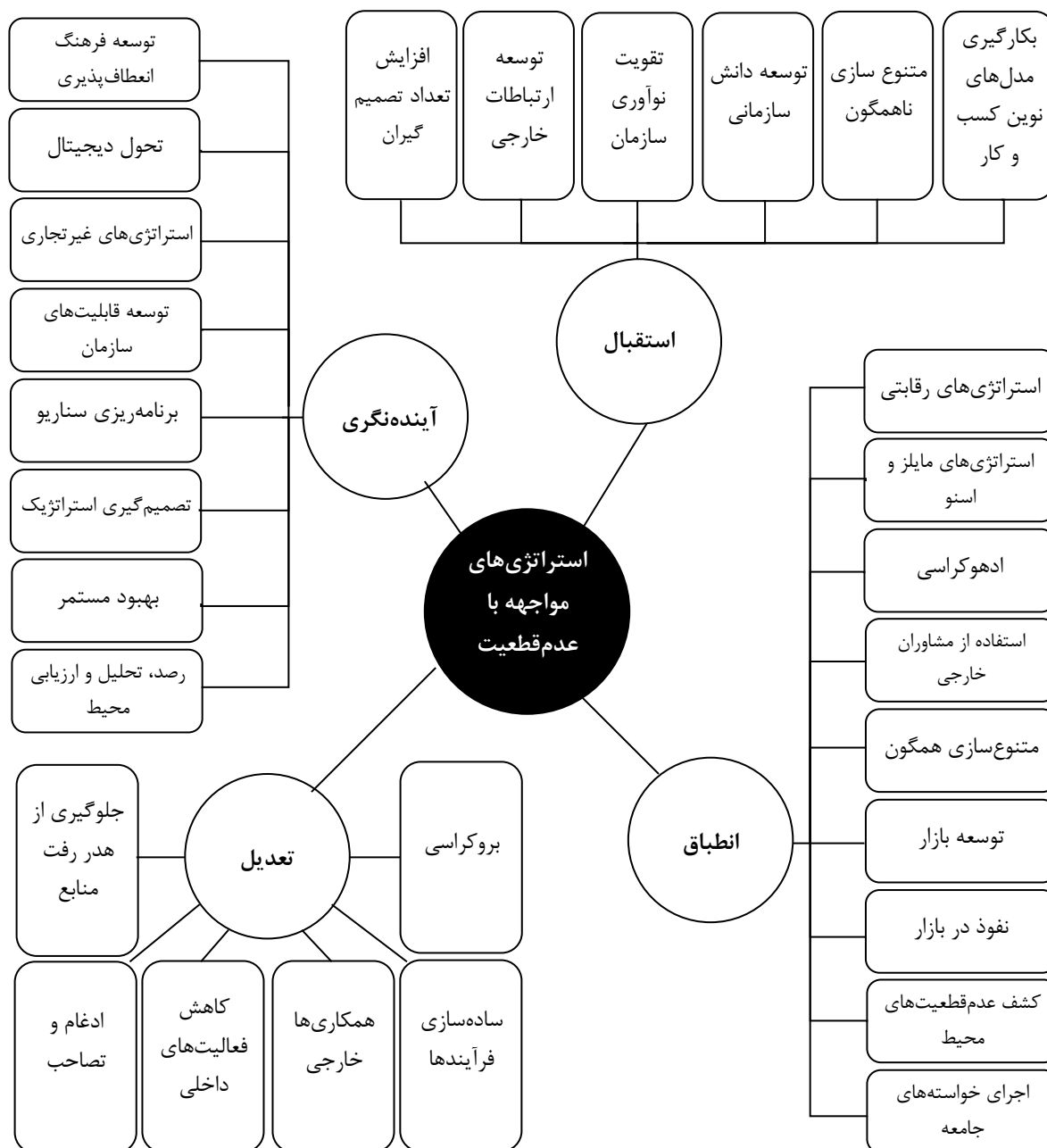
### استراتژی آینده‌نگری

با اجرای این استراتژی، سازمان خود را برای مواجهه با عدم قطعیت‌هایی که احتمال وقوع آن در آینده وجود دارد، آماده می‌کند. در این زمان وقت کافی برای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در اختیار مدیران قرار دارد. آینده‌نگری مانند استراتژی استفاده از کیسه‌ی هوا در خودروها است،

فردی که از خودرویی با کیسه‌ی هوا استفاده می‌کند، قبل از آنکه دچار سانحه‌ای شود خود را برای حادثه آماده می‌کند. استراتژی آینده‌نگری به کرات در آثار علمی پیشنهاد داده شده است [۲۶، ۸۶، ۸۷].

بهبود مستمر، یک استراتژی آینده‌نگری است. در این استراتژی سازمان به دنبال رشد دائمی و تدریجی می‌باشد.

این امر موجب می‌گردد که سازمان به مرور زمان قوی‌تر گشته و آمادگی بهتری برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده داشته باشد. به عنوان نمونه لین و همکاران [۶۰]، با استفاده از مدل‌سازی کامپیوتری، ساختارهای سازمانی را در مواجهه با بحران‌ها مطالعه کرده‌اند. آن‌ها دریافته‌اند سازمان‌هایی که ساختار خود را دائماً متناسب با محیط بهبود می‌دهند، در مواجهه با بحران‌ها بهتر عمل می‌کنند. سازمان‌هایی که استراتژی بهبود مستمر را انتخاب می‌کنند می‌توانند بدون در نظر گرفتن محیط خارجی و تنها با در نظر گرفتن محیط داخلی سازمان، رشد پیدا کنند. از طرف دیگر سازمان‌هایی که بر اساس پیش‌بینی آینده و روندها با محیط همراستایی پیدا می‌کنند به رصد، تحلیل و ارزیابی محیط نیازمند می‌باشند. به عنوان نمونه راهکار حسی‌سازی سازمانی<sup>۱</sup> برپایه رصد، تحلیل و ارزیابی محیط خارجی، بنا نهاده شده‌است [۵۴].



شکل ۱ شبکه مضامین استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت

آماده می‌کند. این راهکار به‌ویژه در زمانی که تعداد رویدادهای احتمالی آینده زیاد باشند، بکار می‌آید [۶۷]. برنامه‌ریزی سناریو در بسیاری از پژوهش‌ها پیشنهاد داده شده است [۶۸، ۸۸].

یکی از پرکاربردترین استراتژی‌های آینده‌نگری، توسعه قابلیت‌های سازمان می‌باشد که می‌تواند بدون اتکا به رصد محیط خارجی بکار رود. به عنوان نمونه سازمان‌ها

تصمیم‌گیری استراتژیک به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد که بر اساس عدم قطعیت‌های پیش‌رو تصمیمات را تحلیل و ارزیابی کنند. در زمانی که رویدادهای احتمالی پیش‌رو کم باشد، مدل‌های ارزیابی گزینه و نظریه بازی می‌تواند به سازمان کمک کند [۶۷].

با برنامه‌ریزی سناریو، سازمان رویدادهای احتمالی آینده را ارزیابی می‌کند و برای هر رویداد، برنامه‌ای از قبل

کار می‌شود، که عدم قطعیت رخ داده‌باشد. در اینجا، سازمان به فکر راه چاره، برای رویدادی است که پیشتر اتفاق افتاده‌است. این نوع استراتژی، همانند استراتژی آینده‌نگری، تاثیر اولیه و مستقیمی بر وقوع عدم قطعیت ندارد، بلکه عدم قطعیت را همان‌طور که هست می‌پذیرد و خود را با آن هم‌راستا می‌کند [۵، ۷، ۲۶، ۸۶]. مثلاً، فردی که با گرگ روبه‌رو شود و بلافاصله از درختی بالا می‌رود، یک استراتژی انطباق را پس از رویارویی با یک عدم قطعیت به کار برده‌است.

یکی از مشهودترین نحوه بکارگیری این استراتژی زمانی است که کسب‌وکار به خواسته‌های فعلی جامعه تن می‌دهند. به عنوان نمونه کسب‌وکارهایی که در جوامع حساس به مسائل محیط‌زیستی فعالیت می‌کنند پس از فشار جامعه به مدیریت زنجیره تأمین سبز روی می‌آورند [۲۵].

برای پیاده‌سازی استراتژی انطباق کشف عدم قطعیت‌های محیط بسیار اهمیت دارد. مطالعه شرکت‌های روسی که بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۴ فعالیت می‌کردند، نشان داد که این شرکت‌ها علاقه چندانی به پیش‌بینی عدم قطعیت‌های آینده و هم‌راستایی با آن‌ها نداشته‌اند، در عوض آن‌ها با رصد محیط خود، عدم قطعیت‌های موجود را به‌خوبی کشف کردند و توانستند خود را با این عدم قطعیت‌ها سازگار کنند [۴۶]. همچنین کسب‌وکارهایی که در سال‌های رشد امارات محیط را به‌خوبی رصد کرده و خود را با تغییرات محیط وفق داده‌بودند، موفق‌تر عمل کردند [۴۲]. شرکت‌های فعال در بحران اقتصادی سال ۲۰۰۷ که محیط را رصد کرده و با آن سازگار شدند، عملکرد بهتری داشتند [۵۵]. شرکت‌های هواپیمایی نیز معمولاً تغییرات در قوانین و مقررات را بررسی کرده و در صدد تطبیق با آن‌ها بر می‌آیند [۸۶].

نفوذ در بازار یکی دیگر از استراتژی‌های انطباق محسوب می‌شود. این استراتژی باعث استفاده از عدم قطعیت‌های مطلوب شده و سود بیشتری از مشتریان فعلی بدست می‌آورد. به عنوان نمونه در زمانی که تقاضای مشتریان متغیر است، کسب‌وکارها با استفاده از قیمت‌گذاری پویا می‌توانند سود خود را افزایش دهند. توسعه بازار نیز از راهکارهای انطباق به حساب می‌آید. این استراتژی در زمانی بکار می‌آید که سازمان متوجه تقاضایی

می‌تواند با توسعه توانایی مدیریت در شرایط پیچیده، خود را برای عدم قطعیت‌های آینده آماده کنند. توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، ساختن و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی را قابلیت‌های پویا می‌نامند. توسعه این قابلیت‌ها برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده مناسب است [۵۴-۵۷، ۸۹]. توسعه قابلیت تبدیل‌پذیری<sup>۱</sup> [۸۶] و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار [۸۷] از دیگر راهکارهایی است که جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های پیش‌رو، قابلیت‌های سازمان را تقویت می‌کند.

استراتژی‌های غیرتجاری یکی دیگر از راهکارهای آینده‌نگری می‌باشد. هدف از این استراتژی‌ها افزایش سود یا فروش سازمان در کوتاه مدت نمی‌باشد، بلکه این استراتژی‌ها در جستجوی هماهنگ کردن سازمان با خواسته‌های جامعه آینده می‌باشد [۱۰]. راهکارهایی مانند توسعه مسئولیت‌های اجتماعی [۸۰] و سیاست‌گذاری منطبق با محیط زیست [۲۷] را به عنوان نمونه‌هایی از استراتژی‌های غیر بازاریابی می‌توان نام برد.

استراتژی تحول دیجیتال<sup>۲</sup> برای مواجهه با عدم قطعیت‌های ناشی از پیشرفت تکنولوژی، پیشنهاد داده شده‌است. در تحول دیجیتال، کسب‌وکارها حوزه‌های دیجیتال را به دامنه فعالیت خود اضافه می‌کنند. این حوزه‌ها عبارتند از: مهندسی فرآیندها، تکنولوژی‌های جدید، کسب‌وکار دیجیتال، رهبری دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، تکنولوژی ابری، مشتری محوری و بازاریابی دیجیتال [۳۱].

تقویت و توسعه فرهنگ انعطاف‌پذیری باعث می‌شود، در صورت مواجهه با عدم قطعیت، سازمان راحت‌تر با شرایط جدید هماهنگ شود [۸۶]. کسب‌وکارها می‌توانند با استقبال از تجربه‌های متفاوت و درس گرفتن از آن‌ها فرهنگ انعطاف‌پذیری را در سازمان تقویت کنند [۸۷].

### استراتژی انطباق

این استراتژی، تغییر دادن سازمان به منظور هم‌راستایی آن با محیط کنونی است. یک استراتژی انطباق زمانی وارد

۱. Transformative

۲. digital transformation

در مواجهه با عدم قطعیت‌های موجود مورد بررسی گرفته‌اند. استراتژی مدافعان برای انطباق با عدم قطعیت ناشی از رقابت در محیط خرد، استراتژی جستجوگران برای رویارویی با عدم قطعیت ناشی از تغییرات تکنولوژی در محیط عام و استراتژی تحلیلگران برای انطباق با عدم قطعیت ناشی از تقاضای مشتریان مناسب است [۴۴].

در نگاه پورتر، سازمان با بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود یکی از سه استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز و یا ترکیب آن‌ها را به کار می‌برد. استراتژی‌های رقابتی جهت انطباق با عدم قطعیت‌های ناشی از رقابت به تکرار پیشنهاد داده شده‌اند [۹، ۲۹، ۴۳، ۹۲-۹۵].

### استراتژی استقبال

این استراتژی، به دنبال ایجاد عدم قطعیت‌های مطلوب می‌باشد. استراتژی استقبال احتمال وقوع وقایع خوشایند را افزایش می‌دهد. همانطور که یک شکارچی با بکارگیری تعداد زیادی تله، احتمال به دام افتادن طعمه را افزایش می‌دهد، سازمان‌ها نیز از این استراتژی جهت رخ دادن رویدادهای خوشایند استفاده می‌کنند [۹۶].

با اینکه در مطالعات گذشته به این نوع استراتژی بهای کمی داده می‌شد، روز به روز بر تحقیقات این حوزه اضافه شده است. در گذشته عدم قطعیت، بد تلقی می‌شد و سازمان‌ها به طور کلی از عدم قطعیت استقبال نمی‌کردند و در جستجوی کاهش آن بر می‌آمدند. به مرور زمان سازمان‌ها دریافته‌اند که برخی از عدم قطعیت‌ها می‌توانند تأثیرات مثبتی به همراه داشته باشند، از این رو به مرور بر شمار تحقیقاتی که از عدم قطعیت استقبال می‌کردند اضافه شد.

مثلاً افزایش تعداد تصمیم‌گیرندگان سازمان، باعث می‌شود گزینه‌های بیشتری برای تصمیم‌گیری بررسی شود، احتمال استفاده از فرصت‌ها را افزایش می‌دهد و باعث ایجاد عدم قطعیت مطلوب می‌شود. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز پیشرفت کارکنان و زیردستان را در پی دارد. همچنین نقش مثبت تصمیم‌گیری از پایین به بالا و تفویض اختیار به کارکنان در افزایش احتمال وقوع رویدادهای خوشایند نشان داده شده است [۲۱].

توسعه ارتباطات خارج از سازمان باعث می‌شود که فرصت‌های بیشتری بر سر راه کسب‌وکار قرار گیرد و از

خارج از بازار فعلی می‌شود. در چنین شرایطی سازمان با استفاده از راهکارهایی مانند تولید محصولات با گستره بازار وسیع‌تر و افزایش سطح پوشش کانال‌های توزیع، با این عدم قطعیت سازگار می‌گردد [۹۰].

متنوع‌سازی همگون نیز برای انطباق با عدم قطعیت‌ها استفاده می‌شود. در زمانی که تقاضای مشتریان متنوع و زیاد باشد، سازمان می‌تواند به واحدهای استراتژیک مجزا تقسیم شود تا هر واحد به بخشی از نیازهای مشتریان رسیدگی کند [۲۲]. تحقیقات نشان داده‌اند که کسب‌وکارهایی که از تنوع در تکنولوژی بهره برده‌اند، بهتر از دیگران از عدم قطعیت‌های مطلوب استفاده کرده‌اند [۷۳]. همچنین در زمانی که تقاضای مشتریان پیچیده باشد متنوع‌سازی و شخصی‌سازی محصولات پیشنهاد شده است [۹۰].

در زمان رویداد غیر منتظره و بدون آمادگی قبلی، استفاده از متخصصین و مشاوران خارج از سازمان مفید می‌باشد. به عنوان نمونه ویروس کرونا چنان تغییراتی در کسب‌وکارها ایجاد کرد، که راهکارهای آینده‌نگرانه استفاده شده توسط سازمان‌ها کافی نبود و نیاز به راهکارهای انطباق احساس می‌شد و یکی از راهکار پیشنهاد شده برای انطباق با شیوع ویروس کرونا، استفاده از مشاوران و متخصصین خارج از سازمان می‌باشد [۳۳].

در زمانی که عدم قطعیت داخلی زیاد باشد، استراتژی‌های انطباق بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی، کارکنان به سازمان فشار می‌آورند که در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند و از اختیار و استقلال در کارها بهره‌برند. سازمان‌ها معمولاً پس از وقوع این عدم قطعیت‌ها یا با آن انطباق پیدا می‌کنند و یا در صدد از بین بردن آن بر می‌آیند. راهکارهایی که مرتبط با نظریه ادوکراسی است برای انطباق با عدم قطعیت‌های داخلی مناسب می‌باشد. به عنوان مثال، استراتژی‌های رهبری اقتضایی، سبک رهبری مشارکتی، کار تیمی، ارزیابی مستمر نتایج و گزارش‌دهی به مدیر ارشد، نقش تعیین‌کننده‌ای در انطباق با عدم قطعیت‌های داخلی دارد [۶۶].

محققین همچنین به مطالعه استراتژی‌های مایلز و اسنو [۹۱] در مواجهه با عدم قطعیت پرداخته‌اند. این استراتژی‌ها

عدم قطعیت‌های نامطلوب استفاده می‌شود. استراتژی تعدیل در جستجوی بدتر نشدن شرایط است. برای مثال، هنگامی که برای جلوگیری از جراحات مردم، سگ‌های ولگرد جمع‌آوری می‌شوند، مستقیماً احتمال جراحات انسانی، یک عدم قطعیت ناخوشایند، کاهش پیدا می‌کند. استراتژی‌های استقبال و تعدیل مستقیماً بر احتمال وقوع عدم قطعیت تأثیر می‌گذارند. استراتژی تعدیل در محیط‌هایی که عدم قطعیت‌های نامطلوب شدیدی وجود دارد، نقش حیاتی‌ای دارند [۳].

یکی از مهم‌ترین راهکارهای تعدیل، راهکارهای بروکراتیک است. هدف از این راهکارها کاهش عدم قطعیت محیط داخلی سازمان است. سازمان‌ها در مواجهه با عدم قطعیت داخلی معمولاً یکی از این دو استراتژی انطباق یا تعدیل را انتخاب می‌کنند. به عنوان مثال، فالر<sup>۱</sup> و همکاران [۴۵] با مطالعه شرکت‌های شرق آسیا، به این نتیجه رسیدند، که اختلاف قدرت زیاد و مدیریت از بالا به پایین راهکار مناسبی برای مواجهه با عدم قطعیت می‌باشد. در ظاهر این نتیجه، کاملاً متناقض با نتایج بسیاری از تحقیقات دیگر است [۲۰، ۶۶]. نکته حائز اهمیت در اینجا، این است که فالر و همکاران، عدم قطعیت را به عنوان عدم قطعیت نامطلوب در نظر گرفته‌اند و در صدد کاهش آن برآمده‌اند، اما دیگر محققین، عدم قطعیت را مطلوب تلقی کرده و در صدد تقویت آن بوده‌اند.

راهکارهایی که بر کاهش هدر رفت منابع و دفع ضرر توجه دارند، باعث کاهش عدم قطعیت می‌گردند. از این رو جزء استراتژی‌های تعدیل محسوب می‌شوند. در محیط‌های با خصومت محیط بسیار بالا، افزایش کارایی و پیشگیری از هدر رفت منابع، بسیار اهمیت پیدا می‌کند [۳۵]. همچنین فساد در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و دولتی، منابع سازمان را هدر می‌دهد. از این رو سازمان‌ها با اتخاذ راهکار مبارزه با فساد یک استراتژی تعدیل را پیاده می‌کنند [۴۹].

ادغام و تصاحب نیز می‌تواند عدم قطعیت‌ها را کاهش دهد. کسب‌وکارها با ادغام و تصاحب رقبا، عدم قطعیت رقابت را کاهش می‌دهند. همچنین آن‌ها با یک‌پارچه‌سازی عمودی می‌توانند عدم قطعیت‌های مربوط به تأمین‌کنندگان

این رو باعث افزایش عدم قطعیت مطلوب می‌گردد. به عنوان مثال اینتل مجاری ارتباطی خود را جهت درک عمیق‌تر از نیازهای بازار و مشتریان گسترش داد و بواسطه‌ی آن ایده‌های بهتری در تصمیمات مطرح شد. در نتیجه آن اینتل به صنعت ریزپردازنده‌ها وارد شد [۶۳].

یکی از راهکارهای حوزه‌ی استراتژی استقبال، تقویت و توسعه نوآوری سازمان می‌باشد. نوآوری یکی پرتکرارترین راهکارهای پیشنهاد شده برای رویارویی با عدم قطعیت می‌باشد [۲۰، ۲۸، ۴۳، ۵۹، ۹۷]. نوآوری افزایش عدم قطعیت داخلی را به همراه دارد. سازمان نوآور از خروجی کارکنان خود کمتر اطمینان دارد. با استفاده از نوآوری، سازمان شانس خود را برای ایجاد خروجی‌ای بهتر افزایش می‌دهد [۵۱].

تقویت و توسعه دانش سازمانی یکی دیگر از راهکارهای استراتژی استقبال به حساب می‌آید. این راهکار باعث تصمیم‌گیری بهتر در سازمان و افزایش عدم قطعیت‌های مطلوب در محیط داخلی می‌گردد. همچنین در زمانی که سازمان‌ها با محیط خارجی پیچیده روبه‌رو می‌شوند، یادگیری باعث ظهور راهکارها و ایده‌های بهتری می‌شود [۲۲].

متنوع‌سازی ناهمگون یکی دیگر از مضامین سازمان‌دهنده استراتژی استقبال می‌باشد. با استفاده از این راهکار کسب‌وکارها حوزه‌های جدیدی، مانند بازارها و تکنولوژی‌های جدید، را مورد سنجش قرار داده و در صورت مثمر ثمر بودن آن، نفوذ خود را در حوزه جدید افزایش می‌دهند. به عنوان نمونه کسب‌وکارها با تولید محصولات جدید برای بازارهای تازه در صدد افزایش احتمال سودآوری می‌باشند [۴۳، ۴۸، ۷۰، ۹۸].

کسب‌وکارها همچنین می‌توانند با بکارگیری مدل‌های نوین کسب‌وکار، احتمال وقوع رویدادهای رضایت‌بخش و غیر منتظره را افزایش می‌دهند. ایده‌های بدیع و تازه می‌تواند نتایجی و رای انتظار را در پی داشته باشند. سازمان‌ها می‌بایست به فرآیندها و فعالیت‌های نو فرصت ظهور دهند و همچنین روش‌های نوین حکمرانی را بکار گیرند [۴۲].

## استراتژی تعدیل

این استراتژی برای از بین بردن یا تضعیف

۱. Fowler

که بر مبنای عدم قطعیت شکل نگرفته، استفاده کرده‌اند [۹]. ۱۰، ۹۲، ۹۵، ۱۰۰]. استفاده از دسته‌بندی‌های متعدد و نامرتب، باعث پراکندگی نتایج و تضاد در برخی از پژوهش‌ها پیشین شده‌است. از این رو برخی از مقالات پیشین گیج‌کننده و گمراه‌کننده به نظر می‌رسند. همچنین شمار زیاد دسته‌بندی‌های بکار رفته در این پژوهش‌ها، بیانگر فقدان مبانی نظری مورد تأیید اکثر پژوهشگران حوزه استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت می‌باشد [۸].

این پژوهش به دنبال شناسایی استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت کسب‌وکار و معرفی یک دسته‌بندی از آن‌ها می‌باشد. بدین منظور در یک فرآیند چندمرحله‌ای ۸۷ مقاله معتبر بین‌المللی انتخاب و داده‌های کیفی از آن‌ها استخراج شد. سپس تحلیل این داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، صورت گرفت. بر اساس یک رویکرد استقرایی، ۴ استراتژی برای مواجهه با عدم قطعیت ارائه گردید. استراتژی آینده‌نگری، کسب‌وکارها را قبل از وقوع یک عدم قطعیت برای رویارویی با آن آماده می‌کند ولی بر احتمال وقوع عدم قطعیت تأثیری نمی‌گذارد. استراتژی انطباق مانند آینده‌نگری بر احتمال وقوع عدم قطعیت تأثیر نمی‌گذارد، اما پس از وقوع عدم قطعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد. استراتژی‌های استقبال و تعدیل، مستقیماً بر عدم قطعیت تأثیر می‌گذارند. استقبال احتمال وقوع عدم قطعیت‌های مطلوب را افزایش و تعدیل احتمال وقوع عدم قطعیت‌های نامطلوب را کاهش می‌دهد. همچنین در این مقاله مضامین سازمان‌دهنده این استراتژی‌ها مشخص شده‌است. در این راستا ۸ راهکار جهت پیاده‌سازی استراتژی آینده‌نگری، ۹ راهکار جهت پیاده‌سازی استراتژی انطباق، ۶ راهکار برای اجرای استراتژی استقبال و ۶ راهکار نیز جهت پیاده‌سازی استراتژی تعدیل معرفی گردید.

با وجودی که برخی از پژوهش‌های پیشین، به طور صریح یا ضمنی، یک یا دو مورد از این استراتژی‌ها را مطرح کرده‌اند [۷، ۸۶، ۹۶]، در کمتر پژوهشی هر چهار استراتژی مواجهه با عدم قطعیت، ارائه شده‌است. همچنین از آنجایی که داده‌های این پژوهش مشتمل بر مقالات و راهکارهای متعددی می‌باشد، دسته‌بندی‌ای جامع از استراتژی‌ها، بر مبنای مواجهه آن‌ها با عدم قطعیت، حاصل شده‌است.

و توزیع‌کنندگان را کاهش دهند [۴۸، ۶۵].

در زمانی که سازمان با عدم قطعیت‌های نامطلوب شدیدی در محیط داخلی دست‌وپنجه نرم می‌کند، می‌تواند فعالیت‌های خود را کاهش دهد. در چنین شرایطی با برون سپاری فعالیت‌های غیر اصلی و پر از عدم قطعیت، اطمینان بیشتری نسبت به فعالیت‌های سازمان حاصل می‌شود. همچنین سازمان می‌تواند از صنعتی که عدم قطعیت نامطلوب شدیدی دارد خارج شود تا تمرکز خود را بر صنایع مطمئن‌تر قرار دهد [۶۴، ۹۹].

همکاری‌های خارج از سازمان نیز می‌تواند جهت تعدیل عدم قطعیت بکار آید [۳۰، ۶۲]. در بازارهای انحصاری این راهکار ابزار قدرتمندی برای کاهش عدم قطعیت‌های نامطلوب است. سازمان‌های رهبر می‌توانند از طریق همکاری با دیگران برتری خود را در بازار حفظ و سود اقتصادی حداکثری کسب کنند [۴۸]. ارتباطات سیاسی نیز یک نوع همکاری با خارج از سازمان است، که در کشورهای در حال توسعه نقش به‌سزایی در موفقیت کسب‌وکارها ایفا می‌کند. ارتباطات سیاسی می‌تواند به کسب‌وکار کمک کند، تا از گزند عدم قطعیت‌های نامطلوب در امان بمانند. تأثیرات مثبت این راهکار در مطالعاتی که محیط‌های کسب‌وکار به شدت تحت نظارت [۳۴]، محیط تابوان در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی [۷۹]، محیط آشوب‌ناک شیلی در اواسط قرن گذشته [۷۸] و محیط متلاطم آفریقای جنوبی در اوایل قرن ۲۱ [۴۹] را بررسی کرده‌اند، مطرح شده‌است.

ساده‌سازی کارها و فرآیندها یکی دیگر از راهکارهای مطرح شده برای تعدیل عدم قطعیت است. این راهکار به دنبال تعدیل پیچیدگی در محیط داخلی سازمان می‌باشد و کاهش عدم قطعیت داخلی را در پی دارد [۶۹]. بر اساس مطالعات گذشته روال‌های عادی به‌خوبی می‌تواند عدم قطعیت‌های موجود در فرآیند تصمیم‌گیری را کاهش دهند [۱۴].

## بحث و نتیجه‌گیری

تاکنون تحقیقات متعددی در حوزه استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت کسب‌وکار انجام شده و دسته‌بندی‌هایی از این استراتژی‌ها ارائه شده‌است [۴-۷]. با وجود این بیشتر پژوهش‌های این حوزه از دسته‌بندی‌هایی

قرار داد. نهایتاً در این پژوهش بهترین استراتژی‌ها جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های گوناگون مورد بررسی قرار نگرفته است. تحقیقات آینده می‌توانند نتایج این پژوهش را به عنوان چارچوب نظری، جهت مطالعه بهترین استراتژی‌های مواجهه با یک عدم قطعیت بخصوص، بکار برند.

### منابع

1. Apāvāloaie E-I. The impact of the internet on the business environment. *Procedia Economics and finance*. 2014;15:951-8.
2. Camillus JC. The wicked challenge of the business environment. *International Journal of Business Environment*. 2016;8(1):19-31.
3. Becker MC, Knudsen T. The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*. 2005;58(6):746-57.
4. Gasbarro F, Pinkse J. Corporate adaptation behaviour to deal with climate change: the influence of firm- specific interpretations of physical climate impacts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2016;23(3):179-92.
5. Linnenluecke MK, Griffiths A, Winn M. Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*. 2012;21(1):17-32.
6. Wernerfelt B, Karnani A. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*. 1987;8(2):187-94.
7. Osiyevskyy O, Shirokova G, Ritala P. Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*. 2020;114:227-39.
8. Ardito L, Dangelico RM. Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2018;25(4):426-

این مقاله با تحلیل مضمون ۲۰۳ راهکار مواجهه با عدم قطعیت، موجود در مقالات بین‌المللی، به دسته‌بندی‌ای کلان و فراگیر دسته‌یافته و پیوندی منطقی بین نتایج تحقیقات مختلف برقرار کرده است. از این رو این پژوهش برخی تناقضات مطالعات پیشین را بر طرف ساخته است. به عنوان نمونه، برخی پژوهش‌ها تفویض اختیار و ساختار مسطح را برای مواجهه با عدم قطعیت پیشنهاد داده [۶۱] و اما پژوهش‌های دیگر عدم تفویض اختیار و ساختاری سلسله‌مراتبی را مناسب دانسته‌اند [۳]. در این پژوهش‌ها تفویض اختیار در راستای پیاده‌سازی استراتژی انطباق، جهت مواجهه با عدم قطعیت ناشی از پیچیدگی وظایف کارکنان، پیشنهاد داده شده است. از طرف دیگر ساختار سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیری متمرکز جهت تعدیل عدم قطعیت‌های ناشی از آلودگی‌های زیست‌محیطی توصیه شده است.

مدیران و مشاوران می‌توانند بر اساس نتایج این پژوهش به درک و تفسیری جدید از استراتژی‌های مواجهه با عدم قطعیت و نتایج دیگر پژوهش‌ها دست یابند. یافته‌های این مقاله آن‌ها را در کشف استراتژی‌های مناسب جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های کسب‌وکار خویش، یاری می‌کند. همچنین آن‌ها می‌توانند راهکارهای پیاده‌سازی هر استراتژی را بر اساس مضامین سازمان‌دهنده معرفی شده در این مقاله دریابند و راهکار مناسب خویش را در نظر گیرند. محققین نیز می‌توانند از یافته‌های این پژوهش در تحقیقات خود استفاده کنند. به عنوان نمونه آن‌ها می‌توانند با جمع‌آوری داده‌های کیفی از نظرات خبرگان یک صنعت، نحوه آینده‌نگری، انطباق، استقبال و تعدیل با عدم قطعیت کسب‌وکارهای موفق یک صنعت را شناسایی کنند. یا بوسیله یک پژوهش کمی، تأثیر هر یک از این استراتژی‌ها را بر موفقیت کسب‌وکارهای یک صنعت بررسی کنند.

از آنجایی که نتایج این پژوهش بر اساس داده‌های کیفی و تحلیل مضمون حاصل شده است، این نتایج می‌بایست با روش‌های کمی مورد ارزیابی قرار گیرند. همچنین با توجه به اینکه که رویکرد این پژوهش کلان بوده است، نوع صنعت، اندازه سازمان، چندملیتی بودن کسب‌وکار و موارد مشابه دیگر، مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. برای تحقیقات آینده می‌توان نقش این عوامل را در استراتژی مناسب مواجهه با عدم قطعیت، مورد مطالعه



- management system. *Journal of business ethics*. 2011;98(4):627-40.
20. Kuratko DF, Hornsby JS, Covin JG. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014;57(1):37-47.
21. Adcroft A, Mason RB. The external environment's effect on management and strategy. *Management decision*. 2007;45(1):10-28.
22. Løwendahl B, Revang Ø. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic management journal*. 1998;19(8):755-73.
23. O'cass A, Ngo LV. Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*. 2007;60(1):11-20.
24. Schneider A, Wickert C, Marti E. Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*. 2017;54(2):182-208.
25. Hsu CC, Tan KC, Zailani SHM, Jayaraman V. Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy. *International Journal of Operations & Production Management*. 2013;33(6):656-88.
26. Linnenluecke M, Griffiths A. Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. *Business & Society*. 2010;49(3):477-511.
27. Rugman AM, Verbeke A. Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic management journal*. 1998;19(4):363-75.
28. Bodlaj M, Coenders G, Zabkar V. Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of business economics and management*. 2012;13(4):666-87.
29. Chi T. Corporate competitive strategies in a
- 40.
9. Nandakumar M, Ghobadian A, O'Regan N. Business-level strategy and performance. *Management Decision*. 2010;48(6):907-39.
10. Parnell JA. Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*. 2018;4(2):252-74.
11. Nickols F. Definitions & Meanings. *Distance Consulting*. 2012;200:2-10.
۱۲. تنانی، محسن، خواه م، محمد. بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار با کیفیت سود و بازده سهام در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. پژوهش‌های تجربی حسابداری. ۲۰۱۴؛۴(۳):۱۰۵-۲۷.
۱۳. رضوانی، سهام‌مقدم، مازیار. تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۲۰۱۲؛۴(۷):۸۸-۱۰۴.
14. Lakshman S, Lakshman C, Estay C. The relationship between MNCs' strategies and executive staffing. *International Journal of Organizational Analysis*. 2017;28(2):233-50.
15. Bastian E, Muchlish M. Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012;65(3):787-92.
16. Cooper D, Patel PC, Thatcher SM. It depends: Environmental context and the effects of faultlines on top management team performance. *Organization Science*. 2014;25(2):633-52.
17. Milliken FJ. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*. 1987;12(1):133-43.
18. Milliken FJ. Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of management Journal*. 1990;33(1):42-63.
19. Herremans IM, Isaac RG, Kline TJ, Nazari JA. Intellectual capital and uncertainty of knowledge: control by design of the

39. Parnell JA. Competitive strategy orientation in Egypt and Peru. *African Journal of Business Management*. 2011;5(14):5489-99.
40. Tajeddini K, Trueman M. Environment-strategy and alignment in a restricted, transitional economy: empirical research on its application to Iranian state-owned enterprises. *Long Range Planning*. 2016;49(5):570-83.
41. Karabag SF, Berggren C. Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research*. 2014;67(10):2212-23.
42. Badri MA, Davis D, Davis D. Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega*. 2000;28(2):155-73.
43. Brenes ER, Montoya D, Ciravegna L. Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*. 2014;67(5):847-55.
44. Parnell JA. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*. 2013;51(2):215-34.
45. Fowler R, Gajewska-De Mattos H, Chapman M. Adapting adaptation: Expanding adaptive strategy theory to account for the East Asian business context. *Journal of World Business*. 2018;53(3):323-36.
46. Jumpponen J, Ikävalko M, Pihkala T. Management and change in turbulent times: How do Russian small business managers perceive the development of their business environment? *Journal of Business Economics and management*. 2008;9(2):115-22.
47. Acquah M, Yasai-Ardekani M. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*. 2008;61(4):346-54.
48. Hansen MW, Langevang T, Rutashobya L, transitional manufacturing industry: An empirical study. *Management Decision*. 2010;48(6):976-95.
30. Gao Y, Liu X, Ma X. How do firms meet the challenge of technological change by redesigning innovation ecosystem? A case study of IBM. *International Journal of Technology Management*. 2019;80(3-4):241-65.
31. Peter MK, Kraft C, Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2020;13(1):160-80.
32. Luthans F, Stajkovic AD, Ibrayeva E. Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies. *Journal of World business*. 2000;35.۱۱۰-۹۵:(۱)
33. Chesbrough H. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*. 2020;88:410-3.
34. Fremeth AR, Holburn GL, Vanden Bergh RG. Corporate political strategy in contested regulatory environments. *Strategy Science*. 2016;1(4):272-84.
35. Pati RK, Nandakumar M, Ghobadian A, Ireland RD, O'Regan N. Business model design-performance relationship under external and internal contingencies: Evidence from SMEs in an emerging economy. *Long Range Planning*. 2018;51(5):750-69.
36. Pillania RK, Kazmi A. A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*. 2008;46(10):1564-81.
37. Anwar J, Hasnu S. Business strategy and firm performance :a multi-industry analysis. *Journal of Strategy and Management*. 2016;9(3):361-82.
38. Anwar J, Hasnu S. Strategy-performance relationships. *Journal of Advances in Management Research*. 2017;14(4):446-65.

57. Zahra SA, Sapienza HJ, Davidsson P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*. 2006;43(4):917-55.
58. Chakravarthy B, Henderson J. From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a changing context. *Management Decision*. 2007;45(3):642-52.
59. Cosh A, Fu X, Hughes A. Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*. 2012;39(2):301-17.
60. Lin Z, Zhao X, Ismail KM, Carley KM. Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*. 2006;17(5):598-618.
61. Sia SK, Appu AV. Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review*. 2015;16(5):772-84.
62. Alexiev AS, Volberda HW, Van den Bosch FA. Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment. *Journal of business research*. 2016;69(2):974-84.
63. Burgelman R. A process model of strategic business exit in dynamic environments. *Strategic Management Journal*. 1996;17:19-۳۲۱۴
64. Xie X, Ma H, Lu X. Toward a typology of exit strategies. *Management Decision*. 2016;54(8):1986 - 2007.
65. Efremov VS, Vladimirova IG, editors. Business uncertainty as a factor of a corporate strategy. 2017 2nd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2017); 2017: Atlantis Press.
66. Mitrovic S, Milisavljevic S, Cosic I, Lekovic B, Grubic-Nesic L. Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study. *African Journal of Business Management*. 2011;5 (9): 9-3563.
- Urassa G. Coping with the African business environment: Enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania. *Journal of African Business*. 2018;19(1):1-26.
49. Van Wyk J, Dahmer W, Custy MC. Risk management and the business environment in South Africa. *Long Range Planning*. 2004;37(3):259-76.
50. Sibindi N, Samuel OM. Structure and an unstable business operating environment: Revisiting Burns and Stalker's organisation-environment theory in Zimbabwe's manufacturing sector. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2019;22(1):1-12.
51. Freel MS. Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small Business Economics*. 2005;25(1):49-64.
52. Lamond D, Wallman JP. Strategic transactions and managing the future: a Druckerian perspective. *Management Decision*. 2010;48(4):485-99.
53. Le Nguyen H, Larimo J, Wang Y. Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments. *International Business Review*. 2019;28(6):101591.
54. Sheng ML. A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management* . ۳۸-۶۵:۲۸;۲۰۱۷
55. Makkonen H, Pohjola M, Olkkonen R, Koponen A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*. 2014;67(1):2707-19.
56. Schilke O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*. 2014;35(2):179-203.

77. Klein PG, Mahoney JT, McGahan AM, Pitelis CN. Organizational governance adaptation: Who is in ,who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*. 2019;44(1):6-27.
78. Bucheli M, Salvaj E. Political connections, the liability of foreignness, and legitimacy: A business historical analysis of multinationals' strategies in Chile. *Global Strategy Journal*. 2018;8(3):399-420.
79. Mahmood I, Chung CN, Mitchell W. Political connections and business strategy in dynamic environments: How types and destinations of political ties affect business diversification in closed and open political economic contexts. *Global Strategy Journal*. 2017;7(4):375-99.
80. Sánchez JLF, Sotorrío LL, Diez EB. The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibox35 firms. *Corporate governance*. 2015;15(4):563-75.
81. Saunders M, Lewis P, Thornhill A. *Research methods for business students: Pearson education*; 2009.
۸۲. یوسفی، نورالله، پیرخانفی، برجعلی، احمد. بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس فرم کوتاه سلامت روان کامل. *روانشناسی بالینی و شخصیت*. ۲۰۲۰؛ ۱۸(۲): ۴۴-۱۲۹.
۸۳. بهرامیان، فاطمه س، مروتی، ذکراه، افرشته ی، امیری، et al. بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی و ساختار عامل تأییدی پرسشنامه خودکارآمدی مقابله‌ای. *روانشناسی بالینی و شخصیت*. ۲۰۲۰؛ ۱۵(۲): ۲۱۵-۲۶.
84. Clark VLP, & Creswell, J. W. *Understanding research: A consumer's guide*. 2014. 285 p.
۸۵. کمالی. روش شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاستگذاری عمومی. *فصلنامه سیاستگذاری عمومی*. ۲۰۱۸؛ ۴(۲): ۱۸۹-۲۰۸.
86. Engau C, Hoffmann VH, Busch T. Airlines' flexibility in facing regulatory uncertainty: To
67. Courtney H, Kirkland J, Viguerie P. Strategy under uncertainty. *Harvard business review*. 1997;75(6):67-79.
68. Johnston M, Gilmore A, Carson D. Dealing with environmental uncertainty. *European Journal of Marketing*. 2008;42(11/12):1170-8.
69. Durbach IN, Stewart TJ. Using expected values to simplify decision making under uncertainty. *Omega*. 2009;37(2):312-30.
70. Oladimeji MS, Udosen I. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*. 2019;11.۱۲۰:(۴)
71. Purkayastha S, Manolova TS, Edelman LF. Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*. 2012;14(1):18-38.
72. Sung SY, Choi JN. Contingent effects of workforce diversity on firm innovation: high-tech industry and market turbulence as critical environmental contingencies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019:1-27.
73. Pan X, Chen X, Ning L. Exploitative technological diversification, environmental contexts, and firm performance. *Management Decision*. 2018;56(7):1613-29.
74. Li Y, Su Z, Liu Y, Li M. Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*. 2011;5(3):256-71.
75. Gebauer H. Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial marketing management*. 2008;37(3):278-91.
76. Camps J, Oltra V, Aldás- Manzano J, Buenaventura- Vera G, Torres- Carballo F. Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human resource management*. 2016;55(3):363-83.

- Academy of Management journal. 1988;31(4):802-27.
94. Lo FY. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2013;9(2):217-27.
95. Salavou HE. Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*. 2015;27(1):80-99.
96. Liu Y, Yang X, Huang S. Discussion on State-owned Enterprises' Initiative Management of External Environment. 2011:299-303.
97. Arshi T, Chugh G. Strategizing for Innovation: An Empirical Investigation on Strategic Orientation and Innovation Types. *Business and Management Horizons*. 2013;1(1):138.
98. Samdanis M, Lee SH. Uncertainty, strategic sensemaking and organisational failure in the art market :What went wrong with LVMH's investment in Phillips auctioneers? *Journal of Business Research*. 2019;98:475-88.
99. Vasconcelos FC, Ramirez R. Complexity in business environments. *Journal of Business Research*. 2011;64(3):236-41.
100. Sollosy M, Guidice RM, Parboteeah KP. Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*. 2019;27(4):925-46.
- anticipate or adapt? *California Management Review*. 2011;54(1):107-25.
87. Reeves M, Deimler M. Adaptability: The new competitive advantage: *Harvard Business Review*; 2011.
88. Ramírez R, Selsky JW. Strategic planning in turbulent environments: A social ecology approach to scenarios. *Long Range Planning*. 2016;49(1):90-102.
89. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997;18(7):509-33.
90. Chari S, Katsikeas CS, Balabanis G, Robson MJ. Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems. *British Journal of Management*. 2014;25(2):145-65.
91. Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Coleman Jr HJ. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*. 1978;3(3):546-62.
92. Caves RE, Ghemawat P. Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*. 1992;13(1):1-12.
93. Kim L, Lim Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach.