

عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها: یک مطالعه فراترکیب

معصومه درگاهی^۱، علی بدیع زاده^{۲*}، علی داوری^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)
^۳استادیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشد. در این زمینه محقق با بکارگیری رویکرد مرور نظامند و فراترکیب، به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی دست زده و با انجام گام‌های هفت‌گانه روش ساندلوسکی و باروسو، به شناسایی پیشایندها و اهداف پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته است. در این زمینه به منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش کاپا استفاده گردید که مقدار آن برای شاخص‌های شناسایی شده در سطح توافق عالی شناسایی شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده در نرم افزار مکس کیودا منتج به شناسایی ۷۰ پیشایندها بر نوسازی استراتژیک در قالب ۶ مولفه و ۸ بعد کلی و ۲۶ هدف نوسازی استراتژیک در قالب چهار مولفه و دو بعد کلی گردید. نهایتاً تمایل به یادگیری سازمانی و گرایش به کارآفرینی سازمانی در کنار دو عامل دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان و ظرفیت جذب بالقوه سازمان به عنوان شاخص‌های با بیشترین فراوانی در میان پیشایندهای نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها شناسایی گردیدند. به علاوه در این پژوهش ۲۸ تعریف مجزا از نوسازی استراتژیک از ادبیات پژوهش استخراج و ارائه گردید.

واژه‌های اصلی: تحول سازمانی، نوسازی استراتژیک، عوامل اثرگذار، گرایش به کارآفرینی سازمانی، فراترکیب.

۱- مقدمه

مشتریان و سایر ذی‌نفعان معرفی شده است [33]. به علاوه، نوسازی استراتژیک خود یک کوشش در حیطه کارآفرینی سازمانی است که منتج به تحولات قابل توجه در کسب و کار سازمان‌ها و ساختارها و استراتژی‌های آن‌ها می‌گردد [15]

مطالعات نشان می‌دهد که نوسازی استراتژیک به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود [8]. در واقع، نوسازی استراتژیک کوشش‌های مداوم است که هدف غایی آن همتراز نگاه داشتن توانمندی‌های سازمانی با نیازهای محیط و درونی سازمان در شرایط به شدت رقابتی و تجدید حیات عملیات‌های سازمانی در این راستا می‌باشد. از این رو این مفهوم قرابت بالایی با تحول در سازمان دارد. به بیان دیگر، نوسازی استراتژیک یکی از فعالیت‌ها و اقدامات مربوط به تحولات عمیق سازمانی بوده [9] و عاملی است که می‌تواند به عنوان یکی از پاسخ‌ها به نیازمندی‌های سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با آن مورد توجه قرار گیرد. از آنجایی که نوسازی استراتژیک خود یکی از اقدامات عملیاتی در شرکت می‌باشد، می‌توان انتظار داشت که وضعیت و نگرش‌های سازمانی بتواند همبسته با پدیده نوسازی استراتژیک باشد. از طرفی نوسازی استراتژیک در بردارنده فعالیت‌ها و اقدامات پرریسکی است که مجزا و ورای فرایندها و فعالیت‌های فعلی و موجود سازمان بوده و به

امروزه سازمان‌ها با محیط‌های عملیاتی به شدت پویا و پرتغییر روبرو می‌باشند. در چنین محیط‌هایی بروز تحولات قابل توجه و عموماً غیرقابل پیش‌بینی در فناوری‌ها، سیاست‌ها و قوانین و مقررات و روندها و گرایش‌های بازار امری به شدت شایع بوده و بخش عمده‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان‌ها صرف تحلیل چنین شرایطی می‌گردد. در این زمینه سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های درگیر در رقابت‌های سنگین بازار چاره‌ای جز ایجاد تغییرات مکرر در روندهای کسب و کاری خود از طریق ایجاد تغییر و تحول در تصمیمات و قابلیت‌های استراتژیک خود به منظور انطباق با این تحولات نخواهند داشت. این مسئله در چارچوب نوسازی استراتژیک اجای می‌گیرد و نشان از تلاش‌های سازمان‌ها به منظور همراستایی میان استراتژی‌های کلیدی سازمان و روندها و جریان‌های متغیر بازار دارد. از منظر تعریف رسمی، نوسازی استراتژیک به تجدید حیات عملکردها و عملیات‌های یک شرکت از طریق ایجاد تغییر در محدوده کسب و کار و یا اقدامات در بازار آن اشاره دارد [12]. این پدیده به عنوان یک پدیده قالب و دائمی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های تجاری درگیر در رقابت‌های شدید در بازار از جمله کلیدی‌ترین اقدامات در مسیر بهبود عملکردهای مالی و ارتقاء جایگاه و تصویر و شهرت سازمان نزد

شدت مولد پیامدهایی سرشار از عدم قطعیت می‌باشد [23]. این چالش‌ها در صورت وجود روندها و رویکردهای نظام یافته سازمانی به صورتی ساده-تر و سریع‌تر قابل رفع خواهند بود. به بیان دیگر هرچه فلسفه‌ها و نگرش-ها در یک سازمان قوی‌تر باشد، ریسک‌ها و چالش‌های ناشی از نوآوری استراتژیک پذیرفتنی‌تر خواهد بود زیرا فلسفه حاکم بر سازمان پذیرش ریسک و نوآوری خواهی می‌باشد [19]. از این رو نوسازی استراتژیک به عنوان یک ضرورت همیشگی در سازمان‌های امروزی وابسته به وجود زیرساخت‌ها و عوامل متنوع سخت افزاری و نرم افزاری می‌باشد. همان-گونه که توضیح داده شد، در این مطالعه پژوهشگر به دنبال بررسی عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها است. به بیان دیگر مطالعه تلاشی است در جهت شناسایی چپستی مدل نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها. مطالعه تلاش دارد تا شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها را شناسایی نموده و بدین ترتیب قلمرو دانش در حیطه نوسازی استراتژیک به عنوان بخشی از برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی را توسعه بخشد. بررسی‌های پژوهشگر در قلمرو مطالعات نوسازی استراتژیک نشان می‌دهد که پژوهش‌های متنوع و فراوانی در این حیطه به انجام رسیده است با این حال یافته‌ها به خصوص در بخش پیشایندها و عوامل اثرگذار بر پدیده نوسازی استراتژیک به شدت پراکنده بوده و نیاز است تا یافته‌های پراکنده موجود در ادبیات در یک قالب منظم و قابل درک ارائه شود. از این رو پژوهش حاضر می‌کوشد تا با اتکاء به ادبیات موجود در حیطه نوسازی استراتژیک، مجموعه عوامل اثرگذار بر این پدیده را استخراج و دسته‌بندی نماید تا به این ترتیب شمایی کلی و نظام یافته به علل و عوامل اثرگذار بر این پدیده را ارائه نماید. به این ترتیب خروجی این مطالعه می‌تواند شامل مدلی از عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها باشد. مدلی که برآمده از بررسی نظام‌مند متون معتبر در زمینه نوسازی استراتژیک بوده و دربردارنده طیف گسترده‌ای از عوامل اثرگذار بر این پدیده می‌باشد. براساس توضیحات ارائه شده می-توان سؤال اصلی پژوهش را به شکل زیر مطرح نمود:

عوامل اثرگذار بر نوآوری استراتژیک در سازمان‌ها چیست؟

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

نوسازی استراتژیک تلاشی پرخطر و نامطمئن است. یک شرکت ممکن است مسیر خود را بداند، اما نداند چه نوع ابتکارات و اقداماتی برای نوسازی استراتژیک مورد نیاز است. نوسازی استراتژیک به نوع جدیدی از تفکر و همچنین توانایی دیدن فرصت‌هایی فراتر از آنچه که سازمان در حال اجراست، نیاز دارد. بنابراین، به منظور نوسازی استراتژیک، فرایندها و مدل‌های عملیاتی مورد نیاز است که ممکن است در زمان آغاز نامشخص باشند. در صورتی که کارآفرینان موفق به شناسایی فرصت‌های کسب و کار شوند، به احتمال زیاد موفق به ایجاد و رشد کسب و کارها خواهند شد [41]. کارکنان مستعد نقش موثری در اجرای این فرآیند دارند [18]. سازمان‌ها همواره در حالت سکون کامل نیستند. همانطور که بسیاری اشاره کرده‌اند، سازمان‌ها همیشه در حال تغییر هستند، اما سرعت طبیعی تغییر ممکن است بسیار کند باشد. به خصوص، در

محیطی با رقابت و یا تغییرات تکنولوژیکی بالا. نوسازی رفتاری مبتنی بر فرصت است که با شرایط محیطی مطلوب‌تر بررسی می‌شود و عملکرد بهبود یافته‌ای را تحت چنین شرایطی ایجاد می‌کند، اما درگیر شدن در آن نیز به سازمان کمک می‌کند تا تأثیر منفی احتمالی تهدیدات را به عملکردی پیشرفته تبدیل کند. نوسازی استراتژیک می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و مدیران اجرایی باید از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعیین تناسب یک فرم مشخص براساس واقعیت‌های سیاسی و اقتصادی استفاده کنند. این فرایند برنامه‌ریزی باید پویا، با مشارکت سهامداران داخلی و خارجی، و شامل ارزیابی مدل‌های کسب-وکار غیرسنتی، خدمات، فرایندها و بازارها به همراه روش‌هایی برای کارآمدتر کردن و اجرای موثر فعالیت‌های موجود باشد. همه مشتریان برای سازمان اهمیت یکسانی ندارند و سازمان‌ها دنبال آن هستند که ضمن شناسایی و تحلیل ویژگی‌های مشتریان، بتوانند آن‌ها را بر اساس ارزشی که برایشان دارند تفکیک و دسته‌بندی نمایند [42]. افراد با زمینه‌های تخصصی متفاوت، داشتن تخصص حرفه‌ای و انگیزه کافی برای پیشبرد اهداف سازمانی می‌تواند باعث هدایت فعالیت‌های کسب و کار درون سازمانی به سمت خروجی‌های کارآفرینانه شود [43]. تعیین هدف باید شامل اهداف نوآوری، به ویژه هنگامی که آنها با فرصت‌های خارجی مرتبط هستند، باشد. محتوای استراتژیک باید ایجاد منابع جدید و اشکال ارزش، یعنی ایجاد ارزش و انواع روابط را برجسته کند [20] مطالعاتی چون هورتووانی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) [15] نشان دادند که نوسازی استراتژیک پدیده‌ای است که عمدتاً مبتنی بر مشارکت پر قدرت مدیران میانی سازمان در فرایندهای تصمیم‌گیری بهسازی سازمانی شکل گرفته و با اتکاء به هوش کسب و کار سازمانی به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و اقدامات حوزه یادگیری سازمانی به منظور ایجاد تحول در ساختارهای سازمانی و به خصوص ساختارهای با درگیری مستقیم در بازار می‌باشد [15].

منظور از نوسازی استراتژیک، فرایند، محتوا و نتیجه حاصل از تازه-سازی یا جایگزینی مشخصه‌های سازمان است که قابلیت تأثیرگذاری قابل توجه بر چشم انداز بلندمدت سازمان را دارند [2]. خان^۳ و همکاران (۲۰۲۱) [2] نوسازی استراتژیک را پدیده‌ای برآمده از سرمایه اجتماعی سازمان معرفی نمودند که در بستری از قابلیت‌ها و گرایش‌های کارآفرینانه سازمانی و با اتکاء بر انعطاف پذیری سازمانی به دنبال ایجاد تحولات استراتژیک بنیادین در روندها و ساختارهای سازمانی می‌باشد. مطابق با مطالعه صورت گرفته توسط عابد و سعید^۴ (۲۰۲۱) [1]، جهت‌گیری استراتژیک در مسیر ایجاد تطابق میان عملکردها، انتظارات و تحولات محیطی باعث ایجاد دستورالعملی برای شرکت می‌شود که درک و آگاهی مدیران را از فضای کاری خود ارتقا می‌دهد و باعث می‌شود تصمیمات دقیقتری را در پاسخ به خواسته‌های ذینفعان خود بگیرند. طبق مطالعات چانگ^۵ و همکاران (۲۰۱۱) [7] و شاه^۶ و همکاران (۲۰۱۹) [33]، نوسازی

^۲. Hortovanyi
^۳. Khan
^۴. Abed and Saeed
^۵. Chang

فرامطالعه^۸ است. فرامطالعه دربردارنده چهار فرم اصلی می‌باشد که عبارتند از: فراتحلیل^۹ (تحلیل کمی محتوای ابتدایی)، فراروش^{۱۰} (تحلیل روش‌شناسی مطالعات ابتدایی)، فرانظری^{۱۱} (تحلیل نظریه‌های مطالعات ابتدایی) و فراترکیب (تحلیل کیفی محتوای مطالعات ابتدایی).

فراترکیب یکی از انواع روش‌های زیرمجموعه فرامطالعه می‌باشد که از طریق مرور نظام‌مند منابع برای استخراج، ارزیابی، ترکیب و در صورت نیاز، به جمع‌بندی آماری تحقیقاتی می‌پردازد که قبلاً پیرامون یک حیطه موضوعی خاص به انجام رسیده‌اند. مراحل اصلی فراترکیب از نظر سندلوسکی و باروسو^{۱۲} (۲۰۰۷) [29] دربردارنده هفت گام است. در این بخش نتایج مربوط به هر یک از گام‌های این تحلیل به صورت جداگانه ارائه می‌شود.

۱-۳- مرحله اول: تنظیم سؤالات اساسی پژوهش

نخستین گام در روش سندلوسکی و باروسو، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. جدول 1 پاسخ به پرسش‌های بنیادین و اساسی مربوط به روش فراترکیب را نشان می‌دهد:

جدول 1. سؤالات اساسی پژوهش

سؤالات اساسی	پاسخ
Who	پایگاه‌های پژوهشی مورد توجه دو پایگاه مطرح Scopus و Web of Science بوده که در این دو پایگاه بر مجموعه پایگاه‌های انتشاراتی زیر تمرکز ویژه‌ای گردید: Emerald insight- Springer Link- Science Direct- Taylor & Francis Online- SAGE journals- Wiley Online Library به علاوه در زمینه مقالات فارسی نیز پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی مورد توجه قرار گرفت
When	با توجه به گستره پژوهش‌ها صورت گرفته در زمینه نوسازی استراتژیک و الزامات و پیشایندهای آن و البته وجود تنوع نظرات در زمینه چستی پدیده نوسازی استراتژیک، بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ برای مقالات لاتین و بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ برای مقالات فارسی مد نظر قرار گرفت
How	معیارهای ورود و خروج مقالات در بخش جستجو و انتخاب متون مناسب معرفی می‌گردند
What	محدوده جستجو در مقالات انگلیسی شامل (در عنوان، چکیده، کلمات کلیدی و متن اسناد): - “strategic renewal” - “strategic renovation” - “strategic renewal” + determinants - “strategic renewal” + antecedents - “strategic renewal effectiveness” محدوده جستجو در مقالات فارسی شامل: - نوسازی استراتژیک - نوسازی استراتژیک + عوامل اثرگذار - نوسازی استراتژیک + عوامل تعیین کننده

استراتژیک فقط محدود به دیدگاه اقتصادی نیست، بلکه شامل توجه به عملکرد شرکت و موقعیت شرکت در میان رقبا در دراز مدت، افزایش سهم بازار و عکس‌العمل مناسب به تهدیدها در مقایسه با سایر رقبا نیز می‌باشد. مروری بر ادبیات حوزه نوسازی استراتژیک نشان می‌دهد که بخش اعظم پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مبتنی بر نظریه واریانش می‌باشند. بدین معنا که اثر یک عامل مشخص را بر موفقیت یک نوسازی خاص اجرا شده در سازمان بررسی می‌کنند و به بحث فرایند پیاده‌سازی نوسازی کمتر پرداخته شده است.

ادبیات مدیریت استراتژیک بر اهمیت کاوش درباره ابعاد زمینه، محتوا و فرایند استراتژی تأکید دارد. والبردا و بادن فولر^{۱۳} (۲۰۱۷) [36] نوسازی استراتژیک را به عنوان پدیده‌ای سه بعدی مورد بررسی قرار داده‌اند. نوسازی استراتژیک نه فقط بر فرایند تغییر تأکید دارد، بلکه به محتوا و زمینه هم توجه دارد. بعد زمینه‌ای به این سوال پاسخ می‌دهد که نوسازی در کجا رخ می‌دهد؟ با توجه به محیطی که سازمان در آن فعالیت دارد، این بعد بر اقدامات استراتژیک در درون و برون سازمان تأکید دارد. بعد محتوایی نوسازی به سوال چه چیزی نوسازی می‌شود؟ پاسخ می‌دهد و بر نرخ فعالیت‌هایی تأکید دارد که در سازمان برای ایجاد یا توسعه قابلیت‌ها پرداخته می‌شود. فرایند نوسازی بر چگونگی و زمان نوسازی استراتژیک تأکید دارد. فرایند نوسازی سرعت نوسازی در محیط را مورد توجه قرار می‌دهد. تأکید بر نوسازی و پیکربندی مجدد منابع در تمام ادبیات نوسازی استراتژیک در شرایط تغییر محیطی مشاهده می‌شود. یکی از الزامات بهبود فضای کسب و کار، پایش دائمی مولفه‌های محیط کسب و کار است. ذکر این نکته ضروری است که بایستی این مولفه‌ها توسط سازمان تعیین و صحنه‌گذاری شوند. در واقع مولفه‌های شاخص سهولت کسب و کار که توسط بانک جهانی تعیین شده، همه ابعاد موثر بر کسب و کار را رصد نمی‌کند و ممکن است با اقداماتی، رتبه کسب و کار بهبود پیدا کند اما عملاً محیط کسب و کار سالم نشود و بهبود نیابد. [44] این تغییرات را می‌توان آرایش مجدد منابع و قابلیت‌های بنگاه، خصوصاً در شرایط تغییرات تکنولوژیک، در نظر گرفت. با توجه به تغییرات پویا در محیط و لزوم ایجاد تطبیق بین سازمان و محیط، نیاز به ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات در سازمان برای همگام شدن با محیط وجود دارد. چگونگی پیگیری تغییرات استراتژیک برای ایجاد نوسازی‌های مداوم در سازمان، برا اجتناب از افول سازمانی و همسویی با محیط اهمیت دارد [36].

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اینکه به دنبال شناسایی پیشایندها و پیامدهای نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها در مطالعات مبتنی بر رویکرد فراترکیب می‌باشد از نظر رویکرد کلی مطالعه‌ای کیفی بوده و با روش تحقیق کتابخانه‌ای، با تکنیک فراترکیب در حوزه بازاریابی محتوای دیجیتال صورت گرفته است. یکی از روش‌هایی که برای بررسی، ترکیب و آسیب-شناسی پژوهش‌های قبل در چند سال گذشته معرفی شده است،

۸. Meta-Study.
۹. Meta-Analysis.
۱۰. Meta-Method.
۱۱. Meta-Theory.
۱۲. Sandelowski And Barroso.

۲-۳- مرحله دوم: بررسی نظام مند متون

برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده می‌شود. همان‌گونه که پیشتر بیان گردید، پایگاه‌های پژوهشی مورد توجه دو پایگاه مطرح Scopus و Web of Science بوده که در این دو پایگاه بر مجموعه پایگاه‌های انتشاراتی زیر تمرکز ویژه‌ای گردید:

Emerald insight- Springer Link- Science Direct- Taylor & Francis Online- SAGE journals- Wiley Online Library

به علاوه در زمینه مقالات فارسی نیز پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی مورد توجه قرار گرفت. کلیدواژه‌های مورد نظر نیز در جدول فوق ارائه شده است.

۳-۳- مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون

در جدول 2 گام‌های طی شده به منظور پالایش مقالات استخراج شده مشاهده می‌گردد. مبتنی بر این جدول به منظور پالایش مقالات مستخرج از ادبیات، چهار مرحله طی گردید که مرحله آخر مبتنی بر نظرات ۵ خبره ناظر در این پژوهش بود. این خبرگان به منظور سنجش کیفیت نهایی مقالات مبتنی بر رویکردی که در ادامه معرفی می‌گردد، نظرات خود را برای هر مقاله نهایی غربال شده ارائه نموده و مقالاتی که از حد نصاب اعمال شده امتیاز پایین‌تری کسب نموده بودند از فرایند حذف شدند.

جدول 2. مراحل حذف سیستماتیک

کل مقالات حذف یافته شده لاتین	مقالات حذف شده با عنوان نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده با چکیده نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده با محتوای نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده مبتنی بر معیارهای CASP (مقالات باقیمانده)
۹۶	(۷۷)۱۹	(۵۳)۲۴	(۳۱)۲۲	(۲۳)۸
کل مقالات حذف یافته شده فارسی	مقالات حذف شده با عنوان نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده با چکیده نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده با محتوای نامرتب (مقالات باقیمانده)	مقالات حذف شده مبتنی بر معیارهای CASP (مقالات باقیمانده)
۲۳	(۱۸)۵	(۱۴)۴	(۱۰)۴	(۹)۱

در بحث کنترل کیفیت نهایی راهکارهای متعددی وجود دارد اما بهترین روش استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی ۱۳ است. شرایط در نظر گرفته شده برای روش CAS P در این پژوهش عبارتند از: تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در

مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس پذیری امکان بسط دادن نتایج و دستاوردها مقاله مورد بررسی، میزان نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی و ارزش کلی مقاله مورد بررسی.

۴-۳- مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

این مرحله شامل مرور مقالات باقیمانده و استخراج متون به منظور کدگذاری در مرحله بعد می‌باشد. این گام متمرکز بر تفکیک نتایج و خروجی‌ها و تفسیر این خروجی‌ها در کنار بحث و نتیجه‌گیری نهایی پژوهشگران می‌باشد. در این مرحله ۳۲ مقاله وارد نرم افزار MAXQDA گردیده و به منظور بررسی اولیه به صورت پراکنده و گزینشی بخشی‌هایی از مقالات مطالعه و کدگذاری‌های تصادفی و پراکنده صورت گرفت تا مرحله آشنایی پژوهشگر با داده‌های موجود طی گردد. بدین ترتیب پژوهشگر با کلیات بحث و فضای حاکم بر آن آشنا گردید.

۵-۳- مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل متون به عنوان یافته‌های کیفی

این موضوع در قالب کدگذاری سه مرحله‌ای روش تحلیل مضمون به منظور استخراج کدهای باز، مضامین اصلی، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر در حیطه عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها و در نرم افزار MAXQDA به انجام رسید. در این زمینه نخست کدهای باز مبتنی بر ۳۲ مقاله نهایی شده از متن مقالات استخراج گردیدند. در این مرحله در مجموع ۱۳۵ کد باز با فراوانی ۳۳۷ در قالب عوامل اثرگذار و یا الزامات نوسازی استراتژیک در سازمان، تعاریف مربوط به این پدیده و اهداف مربوط به پیاده‌سازی آن استخراج گردید. در مرحله بعد این کدهای باز جرح و تعدیل گردیدند؛ بدین صورت که موارد نامرتب حذف شده و موارد تکراری در هم ادغام و یکی شده و نهایتاً مبتنی بر نظرات ۵ خبره مشارکت کننده در پژوهش، کدهای باز بررسی نهایی گردیده و نهایتاً ۱۲۴ کد باز با فراوانی ۳۰۹ نهایی گردیدند. این ۱۲۴ کد باز نهایی به عنوان مضامین اصلی و بنیادین در رویکرد تحلیل مضمون بوده و دسته‌بندی آن‌ها می‌تواند شکل دهنده به مضامین سازمان دهنده یا همان مؤلفه‌ها گردد. این نتیجه نشان می‌دهد که تحلیل مقالات منتج به دستیابی به ۱۲۴ عامل اثرگذار، تعریف یا هدف گردید که دسته‌بندی و تفکیک آن‌ها منجر به ایجاد ۳ دسته از مضامین اصلی، سازمان دهنده و فراگیر در قالب عوامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها، تعاریف و اهداف مربوط به نوسازی استراتژیک گردید. در ادامه برخی از مهمترین اسناد کدگذاری شده و برون‌دادهای حاصله معرفی می‌گردند. این مقالات دارای بالاترین میزان کدهای باز مستخرج بودند.

بر اساس گام‌های کلی روش تحلیل مضمون، نخست کدهای باز از هر مقاله استخراج می‌گردد. در این زمینه همان‌گونه که پیشتر بیان گردید

اهداف/اهداف غیرمالی/عملکرد سازمان/پایداری عملکردی سازمانها	strategic renewal positively impacts firm performance, and that entrepreneurial orientation and organizational learning are antecedents.	13 9	0.24
---	--	---------	------

برخی از کدهای مستخرج از مقالات دارای بالاترین فراوانی کد معرفی می‌گردد:

جدول 3. نمونه اسناد کدگذاری شده (خان و همکاران، ۲۰۲۱)

Code	Segment	Area	Coverage %
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/حفظ توان رقابتهی سازمان	Strategic renewal is considered vital for an organization in order to remain competitive in a volatile business environment	124	0.18
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/سود بردن از فرصتهای محیطی	strategic renewal is defined as the managerial processes that are used to modify and replace the current business model of an organization in order to cope with the emerging environmental risks and to take advantage of rising opportunities for the success and survival of organization in long run	301	0.44
اهداف/اهداف غیرمالی/سازگاری سازمانی/سازگاری با ریسکهای محیطی	strategic renewal is defined as the managerial processes that are used to modify and replace the current business model of an organization in order to cope with the emerging environmental risks and to take advantage of rising opportunities for the success and survival of organization in long run	301	0.44
اهداف/اهداف غیرمالی/عملکرد سازمان/پایداری عملکردی سازمانها	Although strategic renewal is a vital facet for the sustainability and success of organizations	96	0.14

جدول 5. نمونه اسناد کدگذاری شده (شو و همکاران، ۲۰۱۹)

Code	Segment	Area	Coverage %
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/ایجاد تمایز بین شرکت و رقبا	Both EO and strategic renewal can help firms differentiate themselves from their competitors	93	0.10
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/بهبود شهرت سازمان	EO and strategic renewal might influence a firm's financial performance and this important type of nonfinancial performance in different ways	143	0.15
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/بهبود شهرت سازمان	A firm's strategic renewal mediates the relationship between EO and firm reputation.	84	0.09
اهداف/اهداف مالی/بهبود عملکرد مالی	it demonstrates how EO and strategic renewal help transmit the benefits of government institutional support to enhance firm performance	136	0.14

در سه جدول فوق، کدهای باز نهایی یا همان مضامین اصلی و یا شاخص‌های نهایی مستخرج از سه مقاله با بالاترین فراوانی کد باز مستخرج آورده شده است. به همین ترتیب سایر مقالات نیز کدگذاری گردیده و کدهای باز استخراج و نهایی شدند تا همان‌گونه که بیان گردید، ۱۲۴ مضمون اصلی حاصل از جرح و تعدیل کدهای باز اولیه با فراوانی ۳۰۹ عدد به دست آیند. به علاوه بررسی مقالات منتج به استخراج ۲۸ تعریف مختلف در زمینه چپستی نوسازی استراتژیک از میان مطالعات معتبر بین‌المللی گردید. در کنار تعاریف مستخرج، بررسی این مقالات منتج به استخراج ۲۶ هدف پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها (با فراوانی ۳۴ عدد) گردید. در ادامه و نخست در جدول ۷ مضامین اصلی مستخرج به تعداد ۷۰ مضمون اصلی (پیشایندها و عوامل اثرگذار) با فراوانی ۲۴۷ تکرار معرفی گردیده و سپس مبتنی بر گام‌های مربوط به تحلیل مضمون دسته‌بندی‌های آن‌ها در جداول ۶ و ۷ ارائه می‌گردد.

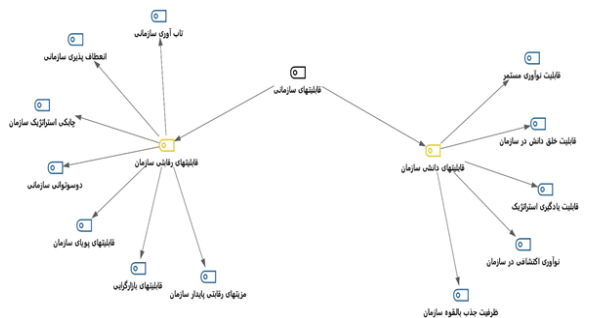
جدول 4. نمونه اسناد کدگذاری شده (کلامر و همکاران، ۲۰۱۷)

Code	Segment	Area	Coverage %
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/حفظ توان رقابتهی سازمان	Strategic renewal is critical for organizations to remain competitive in growing or changing market environments	11 3	0.20
اهداف/اهداف غیرمالی/رقابت در بازار/اکسب مزیت‌های رقابتهی	This would suggest that firms with entrepreneurial mindsets are likely to pursue strategic renewal for the purpose of competitive advantage or venture growth	16 1	0.28
اهداف/اهداف غیرمالی/سازگاری سازمانی/واکنش بهبتر نسبت به پویایی محیط	Strategic renewal allows enterprises to respond to various external dynamics that may diminish their capacity to compete.	12 2	0.21

جدول 6. مضامین اصلی (شاخص‌ها) نهایی مستخرج از مطالعات در حوزه پیشایندها (الزامات) و عوامل اثرگذار

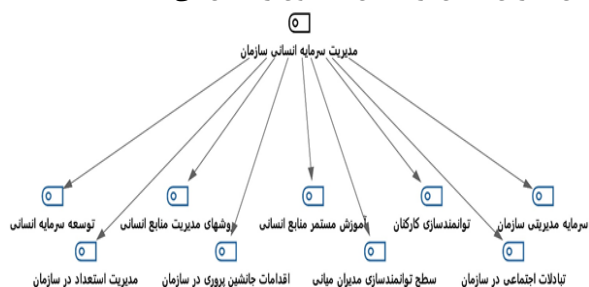
مضامین اصلی	تعداد تکرار	تعداد سند
انعطاف پذیری مالی سازمان	3	3
قدرت اعتباری شرکت	3	3
میزان بدهی‌های شرکت	4	3
سطح رشد درآمدهای شرکت	4	4
ساختار مالی شرکت	3	3
سطح همگنی میان محیط درون و برون سازمانی	2	2
سطح تکامل توأمان با محیط	5	5
سطح پویایی محیطی	1	1
شدت رقابت در بازار	3	2
چالش‌های صنعت	5	5
ابهامات محیطی	4	4
نوسانات اقتصادی	2	1
حمایتهای نهادی دولت	4	1
اقدامات جانشین پروری در سازمان	6	5
آموزش مستمر منابع انسانی	1	1
سطح توانمندسازی مدیران میانی	3	3
توانمندسازی کارکنان	4	3
تبادلات اجتماعی در سازمان	5	5
سرمایه مدیریتی سازمان	6	5
روشهای مدیریت منابع انسانی	4	3
مدیریت استعداد در سازمان	4	2
توسعه سرمایه انسانی	5	1
سبک رهبری تحول‌گرا	4	4
سبک رهبری توانمندساز	5	3
مدیریت مبتنی بر منابع	1	1
شناسایی فرصتهای کارآفرینی	3	3
کیفیت مدیریت تغییر در سازمان	6	6
سرمایه گذاری در یادگیری سازمانی	1	1
حاکمیت شرکتی مدیران ارشد	5	5
کیفیت مدیریت تعارض نقشی در سازمان	3	3
سیستم کنترل مدیریت	1	1
هویت سازمانی	3	3
فرهنگ سازمانی	4	4
ساختار تصمیم‌گیری سازمان	1	1
بافت اجتماعی-فرهنگی سازمان	1	1
سرمایه اجتماعی سازمان	6	3
وجود دیدگاه آینده‌نگرانه	7	6
استراتژیهای دانشی آینده‌نگر	4	3
جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان	4	4
ریسک‌پذیری سازمان	1	1
نوآوری خواهی سازمانی	4	3
گرایش به یادگیری در سازمان	2	1
مدیریت دانش در سازمان	3	1
گرایش به کارآفرینی	11	3

یادگیری سازمانی	12	7
انعطاف پذیری سازمانی	6	3
تاب آوری سازمانی	1	1
چابکی استراتژیک سازمان	5	2
دوستو توانی سازمانی	2	2
قابلیت‌های بازارگرایی	6	6
قابلیت‌های پویای سازمان	3	2
مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان	1	1
ظرفیت جذب بالقوه سازمان	7	3
قابلیت خلق دانش در سازمان	1	1
قابلیت نوآوری مستمر	4	4
قابلیت یادگیری استراتژیک	1	1
نوآوری اکتشافی در سازمان	3	3
احساس نیاز مدیران ارشد به تغییر	1	1
انگیزه های مدیریت ارشد	1	1
تجربیات مدیران ارشد	2	2
دانش مدیران ارشد	5	5
رفتار مدیریت ارشد سازمان	2	1
سطح تعهد مدیران میانی	1	1
نگرش مدیران ارشد نسبت به تغییر	5	5
اتحاد استراتژیک	1	1
ارتباطات باز	3	3
برونسپاری استراتژیک	1	1
تبادلات دانشی بین سازمانی	3	3
عملکرد شرکاء اقدامات کارآفرینانه	2	2
قابلیت‌های شبکه سازی سازمان	4	4

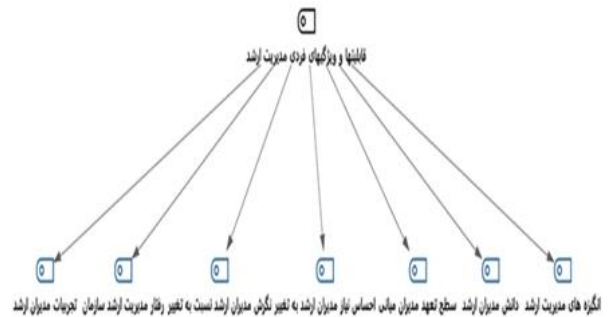
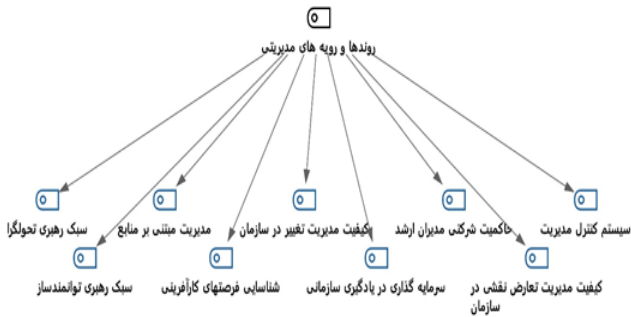


شکل 2. عناصر شکل دهنده به بعد قابلیت‌های سازمانی

پس از شکل گیری مضامین به منظور تفهیم دقیق موارد شناسایی شده، شبکه مضامین مربوط به پیشایندها ترسیم می‌گردد: ترسیم شبکه مضامین آخرین بخش از تحلیل مضمون را شکل می‌دهد.



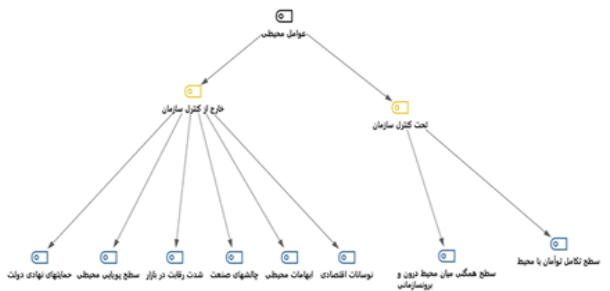
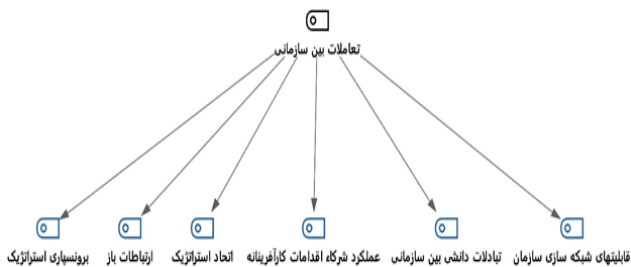
شکل 1. عناصر شکل دهنده به بعد مدیریت سرمایه انسانی



شکل 3. عناصر شکل دهنده به قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی مدیریت ارشد

شکل 7. عناصر شکل دهنده به روندها و رویه‌های موثر بر نوسازی

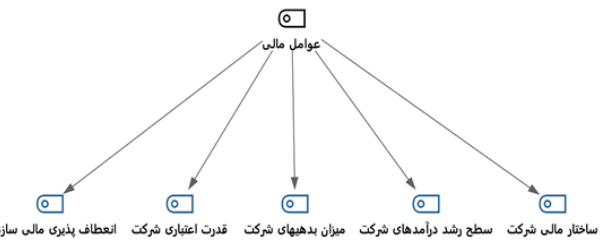
استراتژیک



شکل 4. عناصر شکل دهنده به عوامل محیطی موثر بر نوسازی استراتژیک

شکل 8. عناصر شکل دهنده به تعاملات سازمانی موثر بر نوسازی

استراتژیک



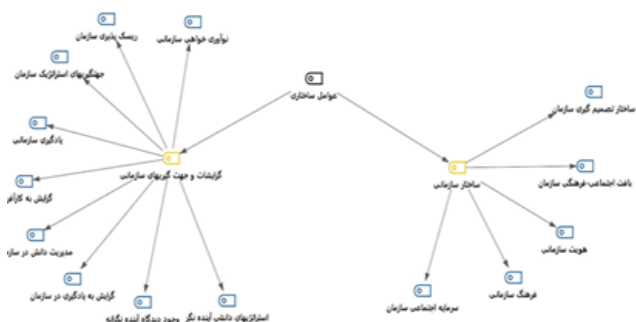
شکل 5. عناصر شکل دهنده به عوامل مالی موثر بر نوسازی استراتژیک

۳-۶- مرحله ششم: کنترل کیفیت خروجی‌ها

در این پژوهش محققین برای کنترل مفاهیم استخراجی مطالعات مورد بررسی، از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز بهره برده است. برای این منظور، یک پرسشنامه ۷۰ سوالی متشکل از شاخص‌های شناسایی شده، طراحی گردید. سپس داده‌های بدست آمده از طریق نرم افزار SPSS 19، و شاخص کاپا مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج محاسبات، در ادامه نشان داده شده است، مقدار شاخص کاپا ۰/۷۱۶ بدست آمده است، که با توجه به وضعیت توافق مقدار عددی شاخص کاپا در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد.

۳-۷- مرحله هفتم: جمع‌بندی نهایی

مبتنی بر تحلیل مقالات این پژوهش، ۱۲۴ مضمون اصلی حاصل از جرح و تعدیل کدهای باز اولیه با فراوانی ۳۰۹ عدد به دست آمد. بررسی مقالات منتج به استخراج ۲۸ تعریف مختلف در زمینه چپستی نوسازی استراتژیک از میان مطالعات معتبر بین‌المللی گردید. به علاوه بررسی این مقالات منتج به استخراج ۲۶ هدف پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها (با فراوانی ۳۴ عدد) گردید. نهایتاً این که مبتنی بر نتایج، ۷۰ پیشایندها و عامل اثرگذار بر نوسازی استراتژیک با فراوانی ۲۴۷ عدد از



شکل 6. عناصر شکل دهنده به عوامل ساختاری موثر بر نوسازی استراتژیک

مطالعات استخراج گردید. این پیشایندها در قالب ۸ بعد مختلف دسته بندی شدند.

۳- نتیجه گیری

هدف مقاله حاضر، شناسایی پیشایندها و اهداف نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها با تکنیک فراترکیب بود. به‌طور دقیق‌تر مطالعه به دنبال استخراج علل و عواملی بود که می‌توانند پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها را تحت تأثیر خود قرار داده و اهدافی است که بکارگیری این استراتژی می‌تواند برای سازمان‌ها فراهم آورد. از این‌رو عناصر اصلی این مدل در قالب کدهای باز از ادبیات موجود استخراج شد و طی ۳ مرحله کدگذاری، مشتمل بر شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد ارائه شد که در این مدل برای پیشایندهای اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها ۸ بعد عوامل مالی (انعطاف‌پذیری مالی سازمان، قدرت اعتباری شرکت، میزان بدهی‌های شرکت، سطح رشد درآمدهای شرکت و ساختار مالی شرکت)، عوامل محیطی (عوامل تحت کنترل سازمان و عوامل خارج از کنترل سازمان)، مدیریت سرمایه انسانی در سازمان (اقدامات جان‌شین‌پروری در سازمان، آموزش مستمر منابع انسانی، سطح توانمندسازی مدیران میانی، توانمندسازی کارکنان، تبادلات اجتماعی در سازمان، سرمایه‌مدیریتی سازمان، روش‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد در سازمان، توسعه سرمایه انسانی)، روندها و رویه‌های مدیریتی (سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری توانمندساز، مدیریت مبتنی بر منابع، شناسایی فرصت‌های کارآفرینی، کیفیت مدیریت تغییر در سازمان، سرمایه‌گذاری در یادگیری سازمانی، حاکمیت شرکتی مدیران ارشد، کیفیت مدیریت تعارض نقشی در سازمان، سیستم کنترل مدیریت)، عوامل ساختاری (ساختار سازمانی، گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی)، قابلیت‌های سازمانی (قابلیت‌های رقابتی سازمان و قابلیت‌های دانشی سازمان)، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی مدیریت ارشد (احساس نیاز مدیران ارشد به تغییر، انگیزه‌های مدیران ارشد، تجربیات مدیران ارشد، دانش مدیران ارشد، رفتار مدیریت ارشد سازمان، سطح تعهد مدیران میانی، نگرش مدیران ارشد نسبت به تغییر) و تعاملات بین سازمانی (اتحاد استراتژیک، ارتباطات باز، برونسپاری استراتژیک، دانش بین سازمانی، عملکرد شرکا اقدامات کارآفرینانه، قابلیت‌های شبکه‌سازی سازمان) می‌باشد. همچنین اهداف پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در سازمان در قالب ۲ بعد اهداف غیرمالی (رقابت در بازار، سازگاری سازمانی، ارتقا مدل و ساختار، عملکرد سازمان) و اهداف مالی (افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش درآمدهای سازمان، بهبود رشد سازمانی، بهبود عملکرد در بازار، بهبود عملکرد مالی، حضور در بازارهای جدید) می‌باشد. مبتنی بر نتایج حاصل از این پژوهش تمایل به یادگیری سازمانی با ۱۲ تکرار و گرایش‌ها کارآفرینانه با ۱۱ تکرار بیشترین فراوانی را در میان پیشایندهای موثر در نوسازی استراتژیک سازمانی داشتند:

- یادگیری سازمانی

برای اینکه فرایند نوسازی استراتژیک در سازمان به شکل مطلوبی پیاده‌سازی شود نیازمند این است که سازمان و کارکنان به دانش و

آگاهی گسترده‌ای از عوامل تاثیرگذار بر فرایند نوسازی استراتژیک دست یابند. یکی از ابزارهای رسیدن به این هدف ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. هیت ۱۴ و همکاران (۲۰۰۰) [14] معتقدند سازمان یادگیرنده سازمانی است که برای برتری از طریق نوسازی مستمر سازمانی تلاش می‌کند. سازمان برای اینکه بهتر بتواند با نیازهای متغیر محیطی جدید، مشتریان پرتوقع‌تر و کارکنان باهوش‌تر تعامل داشته باشد یا به عبارت دیگر قابلیت نوسازی استراتژیک را پیدا کند می‌بایست دانش، انعطاف‌پذیری، سرعت، قدرت و توانایی یادگیری بیشتری داشته باشد. بدین جهت سازمان‌ها باید به سمت این پیش روند که به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند.

از طرفی، تاریخچه ۱۵ (۲۰۲۰) [35]، یادگیری سازمانی را به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوسازی استراتژیک می‌شناسند و این پدیده (نوسازی) را جستجو برای یادگیری راه‌های جدید در عین استفاده از دانش فعلی می‌دانند. آن‌ها در چارچوب خود برای تشریح نوسازی استراتژیک، چهار فرایند اجتماعی و روانشناختی را در سه سطح فرد، گروه و سازمان مطرح کردند که عبارتند از: شهود، تفسیر، یکپارچه‌سازی و نهادینه‌سازی. شهود و تفسیر در سطح فرد، تفسیر و یکپارچه‌سازی در سطح گروه و یکپارچه‌سازی و نهادینه‌سازی در سطح سازمان اتفاق می‌افتد. انگوین ۱۶ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود نشان داد که توسعه اثربخش اقدامات مربوط به نوآوری استراتژیک در سازمان‌ها وابسته به گسترش سرمایه انسانی در سازمان بوده و بدون وجود و حضور قابلیت‌های پویا در سازمان نمی‌توان اثرات منابع انسانی باکیفیت بر موفقیت نوسازی استراتژیک را تضمین نمود.

- گرایش‌ها کارآفرینانه سازمان

نوسازی استراتژیک خود یک کوشش در حیطه کارآفرینی سازمانی است که منتج به تحولات قابل توجه در کسب و کار سازمان‌ها و ساختارها و استراتژی‌های آن‌ها می‌گردد. بدین جهت نوسازی استراتژیک یکی از اقدامات اساسی برآمده از گرایش‌ها و تلاش‌های کارآفرینانه سازمانی بوده و می‌تواند عاملی در جهت توسعه کارآفرینی در سازمان مورد توجه قرار گیرد. به بیان دیگر، نوسازی استراتژیک یکی از فعالیت‌ها و اقدامات مربوط به کارآفرینی سازمانی بوده و عاملی است که می‌تواند به عنوان یکی از نیازمندی‌های کارآفرینی سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با آن مورد توجه قرار گیرد. از آنجایی که رویکردهای کارآفرینی منعکس کننده وضعیت و نگرش سازمان نسبت به فعالیت‌های کارآفرینانه در راستای فعالیت و اقدام واقعی در این زمینه بوده و نیز از آنجایی که این رویکردها دربردارنده سیاست‌ها و روش‌هایی است که فراهم کننده بنیان‌های لازم به منظور اتخاذ تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه می‌باشد [26]، از این رو انتظار می‌رود که وضعیت رویکردهای استراتژیک یک سازمان (همچون نوسازی استراتژیک آن)، از واجبات و بایسته‌های ضروری فعالیت‌های عملیاتی کارآفرینانه شرکت‌ها باشد. به‌طور خاص، از

منابع انسانی و نیز تبادلات اجتماعی درون سازمانی به عنوان عواملی اثرگذار در حیطة موفقیت نوسازی استراتژیک سازمان‌ها تأکید داشتند. بررسی ادبیات پژوهش نشان داد که روندها و رویه‌های مدیریتی دیگر مجموعه عوامل مدنظر پژوهش‌ها می‌باشد. به عنوان مثال ولبردا و بادن فولر (۲۰۱۷) [38] و اشمیت ۲۰ و همکاران (۲۰۱۸) [31] بر این اعتقادند که سبک‌های رهبری در سازمان و توانمندی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی در کنار عاملی چون کیفیت مدیریت تغییر در سازمان از پیشایندهای مهم و اثرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها محسوب می‌گردد.

به همین ترتیب بررسی ادبیات پژوهشگر موفق به شناسایی سایر پیشایندها و دسته بندی آن‌ها در گروه‌هایی چون عوامل ساختاری، قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های فردی مدیریت ارشد و تعاملات بین سازمانی گردید. بدین ترتیب مبتنی بر یافته‌های این پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه گیری نمود که پیاده‌سازی اقدامات و فعالیت‌های نوسازی استراتژیک در یک سازمان نه تنها وابسته به شرایط محیطی و تحولات صورت گرفته در آن است بلکه در راستای کسب اثربخشی نیاز است تا سازمان مجهز به منابع انسانی باکیفیت و سیستم مدیریتی به شدت انعطاف پذیر و توانمند در زمینه مدیریت تغییر و مدیریت منابع انسانی بوده و سازمان قادر باشد با استفاده از پتانسیل‌های مالی و تعاملات باکیفیت با شرکاء تجاری خود جهت‌گیری‌های عملکردی اثربخشی را در راستای پیاده‌سازی اقدامات مربوط به نوسازی استراتژیک اتخاذ نماید. بدین ترتیب مطالعه حاضر نشان داد که رویکردهای ایزوله و جزیره‌ای در بحث نوسازی استراتژیک راه به جایی نبرده و دستیابی به موفقیت در این زمینه نیازمند تمرکز بر شاخص‌ها و معیارهای متفاوتی می‌باشد.

آنجایی که نوسازی استراتژیک خود یکی از اقدامات عملیاتی در حوزه کارآفرینی شرکت می‌باشد، می‌توان انتظار داشت که وضعیت و نگرش-های سازمانی در حیطة کارآفرینی در قالب رویکردهای کارآفرینانه سازمان بتواند همبسته با پدیده نوسازی استراتژیک باشد. از منظری دیگر، رویکردهای کارآفرینانه به عنوان یک فرایند استراتژیک سازمانی، نیازمند به فعالیت‌ها، فرایندها و رویه‌های عملیاتی خاصی می‌باشد. از طرفی نوسازی استراتژیک در بردارنده فعالیت‌ها و اقدامات پرریسکی است که مجزا و ورای فرایندها و فعالیت‌های فعلی و موجود سازمان بوده و به شدت مولد پیامدهایی سرشار از عدم قطعیت می‌باشد [23]. این چالش-ها در صورت وجود روندها و رویکردهای پر قدرت کارآفرینی در سازمان به‌صورتی ساده‌تر و سریع‌تر قابل رفع خواهند بود. به بیان دیگر هرچه فلسفه‌ها و نگرش‌های حوزه کارآفرینی در یک سازمان قوی‌تر باشد، ریسک‌ها و چالش‌های ناشی از نوآوری استراتژیک پذیرفتنی‌تر خواهد بود زیرا فلسفه حاکم بر سازمان پذیرش ریسک و نوآوری خواهی می‌باشد. از این رو رویکردهای کارآفرینانه قادر به فراهم نمودن حمایت‌ها، منابع و ساختارهای لازم در جهت تسهیل نوآوری استراتژیک خواهد بود [22]. در این زمینه هربان ۱۷ (۱۹۹۷) بیان داشت که رویکردهای کارآفرینانه ایجاد کننده نوعی ایدئولوژی سازمانی و ساختارهایی اجتماعی است که از طریق ایجاد الزامات، تعاملات و هنجارهایی حامی و پشتیبان نوآوری استراتژیک است.

بر اساس نتایج حاصل از این مطالعه، اثربخشی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها وابسته به طیف گوناگونی از عوامل می‌باشد. در این زمینه مطالعات نشان دادند که وجود قدرت مالی از پیش شرط‌ها و الزامات دستیابی به اثربخشی در اقدامات نوسازی استراتژیک محسوب می‌گردد. در این زمینه مطالعاتی چون کلامر و همکاران (۲۰۱۷) [7] و چانگ و همکاران (۲۰۱۱) [22]، عامل مالی و شاخص‌هایی چون انعطاف پذیری مالی شرکت و نیز قدرت اعتباری آن را از لازمه‌های موفقیت اقدامات تحول‌گرایانه‌ای چون نوسازی استراتژیک بیان داشتند. از سویی دیگر دسته‌ای دیگر از مطالعات عوامل محیطی را به عنوان عواملی به شدت اثرگذار بر نوسازی استراتژیک سازمان‌ها معرفی نمودند. این دسته از عوامل در مطالعه حاضر در قالب دو مؤلفه عوامل تحت کنترل و عوامل خارج از کنترل سازمان دسته بندی گردیدند. مطالعاتی چون عابد و سعید (۲۰۲۱) [1] و شو و همکاران (۲۰۱۹) [33] بیان داشتند که عوامل محیطی همچون چالش‌های صنعت، شدت رقابت در بازار و یا سطح پویایی و دینامیک محیطی به خوبی قادرند بر رفتارها و تصمیمات سازمان‌ها در زمینه نوسازی استراتژیک خود اثرگذار باشند. دسته دیگری از مطالعات نیز مدیریت منابع و سرمایه‌های انسانی را به عنوان یکی از پیشایندهای نوسازی استراتژیک معرفی نمودند. در این زمینه می‌توان به مطالعاتی چون شو ۱۸ و همکاران (۲۰۱۹) [33] و ویلیامز ۱۹ و همکاران (۲۰۱۷) [40] اشاره نمود که بر نقش عواملی چون روش‌های مدیریت

- [18] Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 12(9), 123-138.
- [19] Kalabi, Amir Mohammad; Zali, Mohammadreza; Yadalhi, Jahangir; Rezvani, Mehran (2015). Texturing and Conceptualization of Entrepreneurial Strategic Renewal, *Shahid Beheshti University*, Volume 15, Number 3. (in persian)
- [20] Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). "Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance". *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.
- [21] Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- [22] Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2017). To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 739-756.
- [23] Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 129-163). Springer, New York, NY.
- [24] Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- [25] Kwee, Z. (2009). Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms (No. EPS-2009-174-STR).
- [26] Mamun, A. A., Fazal, S. A., & Zainol, N. R. (2019). Economic vulnerability, entrepreneurial competencies, and performance of informal micro-enterprises. *Journal of Poverty*, 23(5), 415-436.
- [27] Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably?. *Long Range Planning*, 102179.
- [28] Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847-858.
- [29] 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.
- [30] Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361-376.
- [31] Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- [32] Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
- [33] Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- [1] Abed, N. B., & Saeed, H. K. (2021). The organizational trust and its impact on the Constituents of strategic renewal an analytical study of a sample of workers in oil products distribution company Baghdad. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (64).
- [2] Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- [3] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- [4] [1] Binns, A., Harrell, J. B., O'Reilly, C., & Tushman, M. (2015). The art of strategic renewal. *MIT Sloan Management Review*, Summer Edition, 1-3.
- [5] Burgelman, R. A. (1991). Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- [6] Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization science*, 20(2), 294-312.
- [7] Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
- [8] Colabi, A. M., & Khajeheian, D. (2018). Strategic renewal in corporate entrepreneurship context: a multi-case study. In *Competitiveness in Emerging Markets* (pp. 315-337). Springer, Cham.
- [9] Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63.
- [10] Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18.
- [11] Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.
- [12] Fatemi, Zahra; Azar, Adel; Maqbal, Abbas; Khadivar, Amina (2018). Examining the concept of strategic renewal with the approach of soft systems methodology, *Strategic Management*, Volume 13, Number 1, pp. 165-188. (in persian) <https://www.sid.ir/fileservers/jf/21713982506.pdf>
- [13] Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- [14] Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
- [15] Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.
- [16] Huang, Y. F. (2009). Strategic renewal within an information technology firm: Exploration, exploitation and corporate venturing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- [17] Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.

- [34] Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- [35] Tarip, I. (2020). Organizational moral learning by spiritual hearts: A synthesis of organizational learning, Islamic and critical realist perspectives. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(2), 323-347.
- [36] Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2017). Strategic renewal processes in multi-unit firms: generic journeys of change. *Strategy process*, 207-231.
- [37] Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- [38] Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, K. (2018). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford University Press.
- [39] Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- [40] Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391-1415.
- [41] Jafarzadeh, M.R. & Raahchamani, A., & Saei, E., (2020). Presentation a model for exploiting organizational entrepreneurship opportunities. *Journal of development evolution management*, 15(52), 85-93.
- [42] Ghavami, A., & Sarrafzadeh, A., & Badizadeh, A., & Alamtabriz, A. (2021). Customer social interactions in digital media & its impact on discovering corporate entrepreneurship opportunities. *Journal of development evolution management*, 14(48), 61-69
- [43] Torabi, M.H., & Sakhdari, K., & Azizi, M., & Mousakhani, M. (2022). Presentation of corporate entrepreneurship model in corporate ventures with the corporate governance in IRAN. *Journal of development evolution management*, 14(49), 11-20
- [44] Ansari, F., & Badizadeh, A., & Abdolmaleki, H., & Zaboli, R. (2023). Designing a progressive model of business growth for entrepreneurs at the bottom of the pyramid. *Journal of development evolution management*, 15(52), 95-110