

پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی

مهديه ويشلقى*، عليرضا مقدم**، رضا سپهوند***، عادل آذر****

چکیده

نوسازی راهبردی زمینه تناسب راهبردی پویا بین سازمان و محیط را فراهم می‌سازد. علی‌رغم اینکه نوسازی راهبردی در دنیای متحول امروزی اهمیت بسیار زیادی دارد و عمده دلیل شکست سازمان‌ها را می‌توان به آن نسبت داد، تحقیقات منسجمی در این خصوص صورت نگرفته است. به این ترتیب هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی و در زمره پژوهش‌های آمیخته است. در بخش کیفی ۱۵ نفر از اساتید رشته مدیریت با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، ۲۶ نفر از مدیران میانی و ارشد شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی مشارکت داشتند. برای کدگذاری داده‌ها از نرم افزار Atlas.ti و برای اولویت‌بندی پاسخ‌ها از فن دلفی فازی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، منابع اقتصادی، فناوری و منابع انسانی راهبردی مهم‌ترین عوامل به وجودآورنده نوسازی راهبردی و افزایش بهره‌وری، اعتماد و رضایت ذینفعان و نیل به اهداف بلندمدت مهم‌ترین پسایندهای نوسازی راهبردی هستند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان را از اهمیت نوسازی راهبردی و پیامدهای آن آگاه کرده و زمینه توسعه راهبردی شرکت با استفاده از عوامل موثر بر اجرای نوسازی راهبردی را فراهم می‌کند، ارزشمند است.

کلیدواژه‌ها: نوسازی، نوسازی راهبردی، شرکت‌های دولتی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع

ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۳۰

* دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

** استادیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: moghaddam@semnan.ac.ir

*** استاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

**** استاد، دانشگاه تربیت مدرس، ایران.

۱. مقدمه

امروزه ایجاد تغییر و نوسازی راهبردی باتوجه به تغییر و تحولات محیطی برای سازمان‌ها ضروری است [۳۴]. از جمله این تغییرات هم در حوزه راهبردی و هم در حوزه عملیاتی می‌توان شواهدی را نشان داد. در حوزه عملیاتی، دیجیتالی‌سازی بسیاری از صنایع باعث اتخاذ تصمیمات دشواری در زمینه‌های مختلف از قبیل کاهش ظرفیت تولید، تغییر در ساختار و سازگاری با تقاضای مصرف‌کنندگان شده است [۳۱]. همچنین چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی در دستیابی به موفقیت را می‌توان آشفتگی محیطی سازمان‌ها باتوجه به تغییر در نرخ ارائه تکنولوژی‌های جدید، کم بودن موانع ورود رقبا به بازار، تغییرات در ترجیحات مصرف‌کنندگان، کاهش چرخه عمر حیات محصولات و.. دانست [۱۶]. به این ترتیب باید به این موضوع توجه داشت که در کنار تغییرات کوچک، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و حفظ آن نیازمند تغییرات راهبردی نیز است [۶]. محیط‌های کسب و کار امروزی، بیش از پیش نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی هستند [۵].

سازمان‌ها می‌توانند برای مواجهه با این مشکلات و اتخاذ روش‌های انعطاف‌پذیر و پویا، متناسب با راهبردها و استراتژی‌های سازمان تغییراتی اعمال کنند. از مهم‌ترین ابزارها برای تحقق این امر، نوسازی راهبردی است [۱۷]. توانایی سازمان برای یکپارچه کردن، ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درون و برون سازمانی در مواجهه با محیط متغیر و آشفته، نوسازی راهبردی نامیده می‌شود [۲]. طبق دیدگاه شارما و کریسمن (۲۰۱۰)، نوسازی راهبردی اشاره به تلاش‌های کارآفرینانه شرکت‌ها و سازمان‌ها داشته که منجر به تغییرات قابل توجهی در استراتژی و ساختار شرکت‌ها می‌شود [۳۲]. نوسازی راهبردی به عنوان یک مهارت اصلی در حفظ بقا و رفاه بلندمدت سازمان‌ها نقش اساسی برعهده دارد [۳۰]. باوجود اینکه امروزه در سازمان‌ها بر اهمیت اقدامات نوسازی راهبردی تأکید فراوانی شده است، هنوز هم سازمان‌ها در هنگام مواجهه با محدودیت‌های نهادی و تطبیق-ناپذیری با محیط پیرامونی، دچار شکست می‌شوند [۱۳]. در کشورهای در حال توسعه نیز بدلیل مواجهه با شرایط و محدودیت‌های محیطی و نهادی خاص و عدم بومی سازی اقدامات نوسازی متناسب با محیط فرهنگی این کشورها، اجرای نوسازی راهبردی موفقیت آمیز نبوده است [۲۶].

بنابراین، طی سال‌های اخیر، علاوه بر عدم اطمینان موجود در محیط کسب و کار جهانی، شرایط ناشی از تحریم‌های گسترده علیه کشور نیز باعث شده تا سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی بیش از پیش درگیر تصمیمات نوسازی باشند. این شرایط محیطی بر بسیاری از شرکت‌های دولتی از جمله شرکت‌های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تأثیرات منفی برجای گذاشته است. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از سازمان‌های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت است که در زمینه سرمایه‌گذاری و مدیریت بر حوزه‌های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه آهن فعالیت می‌کند و به دلیل داشتن ذینفعان قدرتمند همواره با چالش‌هایی در اداره و توسعه شرکت مواجهه بوده است. سازمان ایدرو در تیرماه ۱۳۴۶ در جهت رقابت‌پذیری در عرصه جهانی از راه فراهم آوردن ملزومات توسعه صنعتی با هدف تأمین منافع ذینفعان تاسیس شده است. شرکت‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شامل ۳۷ شرکت مشتمل بر ایران خودرو، سایپا، سازمان مدیریت صنعتی، صنایع کشتی سازی، توسعه صنایع نفت و گاز گسترش ایران، مدیریت طرح‌های صنعتی ایران است. در حال حاضر با توجه به شرایط اقتصادی اخیر کشور و کمبود شدید منابع و فاصله زیاد با رقبا از لحاظ عملکرد و فناوری، غالب طرح‌های صنعتی این شرکت متوقف شده یا با حداقل سرعت پیش می‌روند. ایدرو همواره برای پیشبرد طرح‌های توسعه‌ای خود وابسته به منابع دولت بوده و این منابع را چه از محل درآمد شرکت‌های تابعه خود و چه از محل اعتبارات دولتی، تأمین نموده است.

از این رو ضرورت جهت‌گیری راهبردی در نوسازی شرکت‌های تابعه ایدرو به چشم می‌خورد. این درحالی است که تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی در حوزه نوسازی راهبردی در جامعه آماری پژوهش (ایدرو) صورت

نپذیرفته است؛ همچنین با توجه به ضرورت بومی‌سازی مفاهیم نوسازی راهبردی در سازمان‌های دولتی، این مطالعه به متناسب‌سازی مفاهیم نوسازی راهبردی با اقتضانات بومی و نیازها و مأموریت‌های سازمان مدنظر کمک می‌کند. نوآوری پژوهش حاضر آن است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی تابع ایدرو را از اهمیت بازسازی و نوسازی راهبردی آگاه نموده و با تقویت پیشایندهای موثر بر نوسازی و اجرای آن، زمینه توسعه و تحول شرکت‌ها را فراهم می‌کند. هدف پژوهش حاضر، بررسی و تبیین پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو با رویکرد دلفی فازی است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوسازی راهبردی

اصطلاح نوسازی راهبردی^۲ تشکیل شده از دو واژه «نوسازی» و «راهبردی» است. نوسازی به معنای احیای مجدد، استقرار مجدد، تغییر و نوسازی در خصوصیات سازمانی است. سازمان‌ها از طریق نوآوری، روش‌های کاملاً جدیدی را برای بکارگیری صلاحیت‌های اصلی و رویکردهای رقابتی خود کشف می‌کنند [۳۹]. راهبردی، مجموعه اقداماتی را شامل می‌شود که با هدف تبدیل شایستگی‌های اصلی مرتبط با مزیت رقابتی است [۱۱]. بر طبق دیدگاه اشمیت و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، نوسازی راهبردی شامل تغییر در توانایی‌های اصلی سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان‌ها است [۳۰]. بدون شک خرد، تجربه و دانش مدیران ارشد در تدوین اهداف راهبردی نوسازی و حمایت از نوسازی، یاری‌دهنده است [۳۶]. با توجه به این که مفهوم نوسازی از ادبیات مدیریت راهبردی نشأت گرفته است، منجر به قابلیت‌های رقابتی، مزیت رقابتی، فرآیند استراتژی و کارآفرینی سازمانی می‌شود [۳۸].

نوسازی راهبردی در حالت کلی به «فرآیند، محتوا و پیامدهای حاصل از بازسازی، تجدید و جایگزینی ویژگی‌های سازمانی که تأثیرات قابل توجهی بر چشم انداز بلندمدت سازمان دارد» اشاره می‌کند، جایگزینی منابع و قابلیت‌هایی که می‌توانند انتزاعی یا شامل قابلیت‌های انسانی باشند [۲]. برطبق دیدگاه ولبردا و فولر (۲۰۱۷)، نوسازی راهبردی دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که یک سازمان به دلیل تغییر مسیر اهداف تعیین شده انجام می‌دهد که اشاره به احیا (جوان‌سازی)، تجدید و جایگزینی و نقل‌وانتقال ویژگی‌های فعلی سازمانی دارد [۳۸]. بدین ترتیب سازمان‌ها روش‌های نوین به کارگیری قابلیت‌های اصلی خود را فرارگرفته و رویکردهای رقابتی جدیدی را در پیش می‌گیرند [۱۲]. لیکن نوسازی زمانی به عنوان اقدامی راهبردی در نظر گرفته می‌شود که کل شرکت‌های تابعه یک سازمان را به شکل منسجم و یکپارچه مدنظر قرار داده و تنها افراد و گروه‌های درون یک سازمان را مدنظر قرار ندهند [۷]. نوسازی در حالت کلی دارای ۳ عنصر یا عامل است که عبارتند از:

- چگونگی نقل‌وانتقال قابلیت‌ها و توانایی‌های اصلی سازمان که مرتبط با مزیت رقابتی است؛
- بر کل سازمان تأکید داشته و در سطوح مختلف سازمانی کاربردهای متنوعی دارد؛
- برای شکستن و از بین بردن مسیر وابستگی‌های سازمان و اطمینان از بقای بلندمدت سازمان ضروری است [۱۷].

برطبق پژوهش‌های اسنو و هامبریک (۱۹۸۰)، نوسازی راهبردی مکانیزمی برای هم‌سوسازی محیطی و یکپارچه‌سازی عملیات داخلی سازمان است. نوسازی راهبردی مفهومی پویا است که می‌توان بر طبق الگوی تصمیمات سازمانی آن را محقق ساخت [۲۵]. نوسازی مستلزم ایجاد تعادل است. برطبق دیدگاه آگاروال و هلفات (۲۰۰۹)، نوسازی راهبردی صرفاً معادل تغییر در نظر گرفته نمی‌شود بلکه فراتر از تغییر و تضمین‌کننده تمامی

^۲ Strategic renewal

^۳ Schmitt et al

فرآیندها و نتایج و خروجی‌های حاصل از احیا و بازسازی و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی سازمان با رویکرد توسعه و تحول بلندمدت است، نوسازی راهبردی می‌تواند روند، محتوا و نتیجه نوسازی نیروی انسانی باشد [۳]. بر طبق دیدگاه مایرز و همکاران^۴ (۲۰۱۴)، کارکنان به عنوان ارزنده‌ترین و منحصربه‌فردترین منابع سازمانی مطرح‌اند که به عنوان سرمایه‌های راهبردی در سازمان تلاش می‌کنند تا به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند [۲۳]. سازمان‌هایی که قصد دارند در نوسازی راهبردی موفق شوند باید سرمایه‌های انسانی خود را دچار تحول نمایند [۲۵]. نوسازی راهبردی به نوع جدیدی از تفکر و توانایی فرصت‌ورزی فراتر از وضعیت موجود نیاز دارد [۴]. برای کمک به نوسازی راهبردی، انواعی از مدل‌های عملیاتی و فرآیندهای جدید باید تدوین شوند که ممکن است در زمان شروع فرآیند نوسازی راهبردی کاملاً مشخص نباشند [۹]. منابع انسانی راهبردی به دلیل داشتن مهارت‌های متنوع و دانش تخصصی از فرصت‌های موجود استفاده کرده و در دست‌یابی به اهداف سازمانی یاری‌دهنده هستند [۲۲].

توانایی و قابلیت ریسک‌پذیری بالا، انطباق با تغییر و تحولات موجود، بکارگیری دانش تخصصی در اجرای استراتژی‌های سازمانی می‌تواند ارزش اقتصادی بالایی ایجاد کرده و به نوسازی راهبردی در سازمان کمک نماید [۱۸]. نوسازی راهبردی شامل تغییرات اساسی در فعالیت‌ها و نتایج سازمانی است که سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی خود به این تغییرات نیاز دارند [۳]. شناسایی موقعیت‌های کلیدی در هنگام نوسازی راهبردی مبهم است و سازمان‌ها در تلاشند ابتدا کارکنان با استعداد و توانمند خود را شناسایی نمایند و سپس روی اولویت‌های راهبردی تمرکز کنند [۲۴]. برخی از پروژه‌های نوسازی راهبردی نسبت به سایر پروژه‌ها مهم و حیاتی می‌باشند که سازمان‌ها با شناسایی موقعیت‌های کلیدی می‌توانند بیشترین تاثیر را در اجرای نوسازی راهبردی داشته باشند [۱۷]. نوسازی راهبردی، چندین ویژگی مهم دارد:

۱. نوسازی راهبردی تاثیر قابل توجهی بر چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان دارد؛
 ۲. نوسازی راهبردی شامل فرآیند نوسازی، تغییر در محتوا و نتیجه فعالیت‌های سازمانی است؛
 ۳. نوسازی راهبردی شامل بازسازی، اصلاح و تغییر خصوصیات یک سازمان است؛
 ۴. نوسازی راهبردی زمینه را برای رشد و توسعه آینده سازمان فراهم می‌کند [۱۵].
- تغییرات گسترده در فناوری، تقاضای مشتریان و نظیر آن باعث می‌شود که سازمان‌ها یک یا چندین جنبه از استراتژی و ساختار خود را تغییر دهند [۱]. سازمان‌ها ممکن است بخاطر تغییر در بازار هدف، کاهش یا گسترش بازار اصلی به دنبال راه‌های جدید برای رشد و گسترش باشند و این تغییر و تحولات می‌تواند چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان را تحت تاثیر قرار دهد [۳۳]. بنابراین، چنین تحولات گسترده نیاز به نوسازی راهبردی دارد. تحولات اساسی در سازمان‌ها چالش‌های جدی ایجاد می‌کند [۲۷]. تغییر و تحولات اساسی نه تنها شامل تغییرات گسترده در سازمان بلکه تغییر در مدل کسب و کار، فناوری، ساختار سازمانی، منابع و قابلیت‌ها و نوع تفکرات سازمانی است [۳۷]. سازمان‌ها نمی‌توانند با اطمینان کامل پیش‌بینی کنند که در محیط خارجی خود با چه تغییرات چشمگیری روبه‌رو خواهند شد. سرعت جهانی‌سازی و تغییرات تکنولوژیکی، فشار قابل توجهی بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند [۳۴].

سازمان‌ها به دلیل تغییر و تحولات عمده‌ای که در محیط پیرامون آنها ایجاد می‌شود بایستی اقدامات نوآورانه انجام داده و با تکیه بر آینده‌نگری و فرصت‌ورزی اقدام به نوسازی راهبردی نمایند [۱۹]. نوسازی راهبردی از طریق تغییر در منابع سازمانی نقش قابل توجهی در قابلیت‌های پویا دارد. اگر سازمان‌ها توانایی ایجاد قابلیت‌های پویا را داشته باشند به طور مکرر می‌توانند از قابلیت‌های پویا برای انجام اشکال خاصی از نوسازی راهبردی

⁴ Meyers et al

استفاده کنند و این امکان فراهم می‌شود که نوآوری در سازمان نهادینه شده و فعالیت‌های نوسازی منجر به افزایش عملکرد سازمانی شود [۲۷]. سازمان‌ها از طریق نوسازی راهبردی می‌توانند تبدیل به سازمان‌هایی با استراتژی‌های متفاوت شوند که تغییر و تحولات گسترده‌ای در آنها ایجاد شده است. نه تنها در شرکت‌های بالغ بلکه در شرکت‌های جوان نیز نیاز به نوسازی راهبردی وجود دارد [۳۶]. در نوسازی راهبردی، مدیران ارشد طرح را تصویب کرده و مدیران میانی اقدام به ایجاد تغییر و تحولات در سطح سازمانی می‌نمایند. نوسازی راهبردی می‌تواند بین شرکت‌ها، بین اتحادیه‌ها، بین صناعت، همچنین بین صنعت و شرکت‌ها باشد [۲۴]. این دامنه به صورت بالقوه نشان می‌دهد که نوسازی راهبردی می‌تواند بر سازمان و صنعت مربوطه تأثیرات گسترده و عمیقی بگذارد. نوسازی راهبردی، فرآیند تغییر و تعدیل با جهت‌گیری راهبردی است که توانایی‌ها و قابلیت‌های یک سازمان را افزایش داده و منجر به بقای بلندمدت و دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود [۱۰]. هدف از نوسازی راهبردی، ایجاد یک تناسب راهبردی بین توانایی‌های داخلی یک شرکت و تغییرات در محیط خارجی که شامل تغییر در صنایع، بازارها و اقتصاد است [۱۷].

پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش‌های نوسازی راهبردی به شرح جدول ۱ است. می‌توان اذعان داشت که نوسازی راهبردی یکی از عناصر مهم و اساسی در پیشرفت و توسعه سازمان‌های امروزی است. بررسی پدیده فوق‌الذکر در مطالعات گذشته نشان می‌دهد که نوسازی راهبردی باعث افزایش بهره‌وری، دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش رضایت و اعتماد ذی‌نفعان، نوسازی در ساختار و فرآیندهای سازمانی و دستیابی به موقعیت‌های مطمئن می‌شود. به این ترتیب، نوسازی راهبردی دارای اثرات مثبت زیادی است و می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه سازمان شود، قدرت رقابتی و مسیر حرکت سازمان را در محیط‌های متلاطم امروزی بهبود بخشد. در خصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد که این رویکرد در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است و همچنین هیچ پژوهشی به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران نپرداخته است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو را مورد مطالعه قرار دهد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	مطالعات	عنوان پژوهش	نتایج
۱	مورتی و همکاران ^۵ (۲۰۲۰)	نوسازی راهبردی کارآفرینانه در برزیل	سازمان‌ها در سراسر جهان به دنبال راه‌های جدید برای حفظ رقابت و دستیابی به برتری رقابتی هستند. سازمان‌ها با اعمال استراتژی‌های جدید و کارآفرینانه به مزیت و برتری رقابتی دست می‌یابند. نوسازی راهبردی در فرآیندهای داخلی شرکت منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. نوسازی راهبردی، نوآوری در ارائه نسل جدیدی از محصولات مدرن متناسب با بازار هدف و رویدادهای خارجی و رقابتی است [۲۴].
۲	جاروی و همکاران(۲۰۱۹)	نقش مدیریت استعداد در نوسازی راهبردی	منابع انسانی راهبردی با داشتن استعدادها و توانایی‌های منحصر به فرد تأثیر بسزایی در نوسازی راهبردی شرکت‌ها دارند. برطبق رویکرد کیفی و انجام مصاحبه در یک شرکت چندملیتی سوئدی اقدام به جمع‌آوری داده‌های موردنظر نموده و با ۴۶ نفر از اعضای سازمان اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته نموده‌اند و بیان کردند، مدیران عالی سازمان‌ها بایستی کارمندان ماهر را شناسایی نموده و با ایجاد فضای سازمانی مشارکتی و نوآورانه زمینه را برای ارائه ایده‌های جدید فراهم نمایند و با طراحی فرصت‌های جدید تجاری، باعث

ردیف	مطالعات	عنوان پژوهش	نتایج
			افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان در جهت اعمال تغییرات و نوسازی راهبردی متناسب با تحولات محیطی شوند [۱۷].
۳	پتیت و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)	نوسازی راهبردی: فراتر از نقش‌ها و عملکردهای اعضای حرفه‌ای سازمان	اعضای سازمان، منابع اصلی راهبردی در ایجاد تغییر و تحولات اساسی مطرح- اند. هویت مشاغل موجود امکان تغییر فعالیت‌های سازمان در هنگام نوسازی راهبردی را ایجاد می‌کند. مدیران و منابع انسانی موجود در بخش تحقیق و توسعه نقش اساسی در پویایی‌های سازمانی دارند و موجب تسهیل فرآیند نوسازی راهبردی می‌شوند [۲۶].
۴	شو و همکاران ^۷ (۲۰۱۹)	پشتیبانی نهادی دولت: جهت‌گیری کارآفرینانه، نوسازی راهبردی و عملکرد سازمانی در گذر زمان در چین	به بررسی چگونگی نوسازی راهبردی و ایجاد تغییرات کارآفرینانه پرداخته و بررسی کرده‌اند که دولت از نوسازی راهبردی حمایت نموده و بدین طریق عملکرد سازمان‌ها در گذر زمان افزایش می‌یابد. داده‌های تحقیق از ۲۳۰ شرکت مستقر در چین جمع‌آوری شده و روابط فوق مورد تأیید قرار گرفته است. از طریق نوسازی راهبردی و ایجاد تغییرات کارآفرینانه، اثربخشی سازمان افزایش یافته و به شهرت و اعتبار سازمان افزوده می‌شود [۳۳].
۵	اشمیت و همکاران (۲۰۱۹)	نوسازی راهبردی: تحقیقات گذشته، تئوری‌ها و چالش‌های آینده	امروزه نوسازی راهبردی به عنوان موضوعی چالش برانگیز برای انواع سازمان‌ها و حوزه‌های تحقیقاتی مطرح بوده و این فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییر اهداف راهبردی و توانایی‌های خود متناسب با تحولات محیطی بتوانند سبب توسعه و تحول شوند. نوسازی راهبردی در سازمان‌ها ناشی از برهم‌کنش دو نیروی تنش و سکون است که توسط فرآیندهای بازسازی مجدد، جان بخشی مجدد و جوان‌سازی اجرا می‌شود [۳۰].
۶	گلیزر و همکاران ^۸ (۲۰۱۵)	دستیابی به نوسازی راهبردی: تأثیرات مدیران ارشد و میانی	در شرکت‌های چندملیتی، بررسی میزان نقش مدیران ارشد و میانی در نوسازی راهبردی در سازمان‌ها پ. برطبق داده‌های جمع‌آوری شده از ۷۲ نفر از مدیران ارشد و ۳۹۷ نفر از مدیران میانی در ۳۴ واحد از شرکت‌های چندملیتی، بدین نتیجه رسیده‌اند که مدیران ارشد سازمان‌ها در فرآیند نوسازی راهبردی نقش کلیدی و موثری دارند [۱۴].
۷	برگرز همکاران ^۹ (۲۰۱۳)	نوسازی راهبردی و مزیت رقابتی	به بررسی تاثیر نوسازی راهبردی بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها پرداخته و بیان کرده‌اند میان نوسازی راهبردی و فرآیندهای تغییر در بازار و توسعه محصولات، کارایی و اثربخشی، فناوری و قابلیت‌های سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد و نوسازی راهبردی سبب دستیابی به برتری و مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود [۸].
۸	آگاروال و هلفات (۲۰۰۹)	نوسازی راهبردی در سازمان	نوسازی راهبردی، شامل تغییر و نوسازی در فرآیند و محتوای سازمان و تمدید صلاحیت‌های سازمانی است که پتانسیل تاثیرگذاری چشم‌گیری در اهداف و انتظارات بلندمدت سازمانی دارد. نوسازی راهبردی در دو حالت ناپیوسته و تدریجی-افزایشی رخ می‌دهد. نوسازی راهبردی می‌تواند بین شرکت‌ها، بین بنگاه‌ها، بین صنعت و بین صنعت و شرکت‌ها رخ دهد. شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند با تلاش‌های نوآورانه خود نه تنها عملکرد خود، بلکه آینده همه صنایع را تحت تاثیر قرار دهند [۲].
۹	جونز و مک فرسون ^{۱۰} (۲۰۰۶)	یادگیری بین سازمانی و نوسازی راهبردی	مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به منابع رقابتی باید دانش را در کل شرکت توزیع نموده و نهادینه‌سازی نمایند. ارتباطات بین سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری مشارکتی، تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارند و می‌توانند زمینه‌ساز نوسازی راهبردی در سازمان شوند [

6 Pettit et al

7 Shu et al

8 Glaser et al

9 Burgers et al

10 Jones & macpherson

ردیف	مطالعات	عنوان پژوهش	نتایج
			۱۸.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر برپایه پژوهش آمیخته و به صورت کمی و کیفی و در رهیافت قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، از این رو، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی متشکل از اساتید رشته های مدیریت می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات سیزدهم و چهاردهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر پانزدهم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه- ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد که اطلاعات مربوط به آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد شرکت‌های تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۲۶ نفر تعیین شده است. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. شایان ذکر است در روش دلفی فازی پرسشنامه‌ها دو بار و در دو مقطع زمانی متفاوت توزیع و جمع‌آوری می‌شود. از این رو، می‌توان از نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی‌زدایی دو مرحله برای سنجش و بررسی پایایی استفاده کرد. بدین صورت که در این رویکرد با بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی و نرخ ناسازگاری، اگر این میزان از ۰/۱ کمتر باشد، می‌توان بیان داشت که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است و از آنجا که در پژوهش حاضر نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی-زدایی در دو مرحله برای پرسشنامه ۰/۱ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه نخست پایایی لازم دارد. در بخش کیفی پژوهش، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل و پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی شناسایی شدند. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از رویکرد دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی انجام پذیرفت و مهمترین عوامل و پیامدهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی مشخص شد. در جدول ۲ مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

روایی	پایایی
ابزار مورد استفاده	ابزار مورد استفاده
مقدار	مقدار
ضریب CVR	کاپای - کوهن
۰/۴۶۱	۰/۶۴

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول‌های ۳ و ۴ یافته‌های مربوط به جمعیت شناختی نمونه ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

استادیار	دانشیار	استاد
----------	---------	-------

مرد	۵	۶	۱
زن	۲	۱	۰

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی

ردیف	جنسیت	تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد
۱	مرد	۲۳	کمتر از ۴۵ سال	۱۱	کارشناسی	۶
۲	زن	۳	بالتر از ۴۵ سال	۱۵	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۰

شناسایی پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی از طریق تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان دانشگاهی به روش کیفی شناسایی شد. تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده به-شمار می‌روند. در این رویکرد برخلاف رویکرد تحلیل محتوای کمی که مقوله‌ها و موضوعات بر اساس ارقام و اعداد و به وسیله روش‌های آماری گوناگون تولید می‌شوند، مقوله‌ها و موضوعات بر اساس توصیف و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند. برای این منظور متون مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و با روش کدگذاری زنده^{۱۱} تجزیه و تحلیل شدند. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش شناختی به اسم‌های مختلفی همچون «کدگذاری تحت الفظی»، «کدگذاری کلمه به کلمه»، «کدگذاری درونی» و «کدگذاری طبیعی» خوانده می‌شود. کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده-های مصاحبه وجود دارد، اشاره می‌کند. در حقیقت، کدگذاری زنده از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت-کنندگان استفاده کرده‌اند، مقوله‌ها و مولفه‌ها به دست می‌آید [۲۹]. مصاحبه‌های خبرگان دانشگاهی مشتمل بر شش سوال اصلی بود که پس از ارائه توضیحات مقدماتی توسط محقق بصورت انفرادی با هر مصاحبه‌شونده انجام شد. جدول ۵ نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراج شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج

کد نهایی	کدهای اولیه	متن مصاحبه
فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و باورهای سازمانی هنجارهای معتبر عادات سازمانی	هر سازمانی دارای ارزش‌ها و باورهایی است که به مرور زمان تدوین شده و به عنوان هنجارهای معتبری مورد قبول کارکنان آن سازمان قرار می-گیرند که کارکنان متناسب با این ارزش‌ها عاداتی کسب می‌کنند که براساس آنها رفتار می‌کنند و این ارزش‌ها می‌تواند جوی ایجاد نماید که خواهان تغییر و تحول است.
منابع انسانی راهبردی	خلاقیت نوآوری فرصت‌ورزی	کارکنان سازمان‌ها که دارای مهارت‌های گوناگون ارتباطی هستند با ایجاد فضای مشارکتی و استفاده از خلاقیت و نوآوری می‌توانند ضرورت ایجاد تغییر را به اطلاع کارکنان سازمان برسانند و از فرصت‌های موجود در جهت تطبیق‌پذیری با محیط متلاطم بهره‌گیرند.

باتوجه به آنچه گفته شد در جدول ۶ پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی نشان داده شده است.

اولویت‌بندی عوامل با استفاده از رویکرد دلفی فازی

¹¹ Live coding

شایان ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شدند. در این رابطه B حد بالای فازی مثلثی، a حد وسط عدد فازی مثلثی و M حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$X = m + \frac{B - a}{4}$$

جدول ۷. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

نظرسنجی مرحله نخست

در مرحله نخست مولفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان صنعتی قرار داده شد و باتوجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مولفه‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1,2,3,\dots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

جدول ۸. پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی

پیشایندهای نوسازی راهبردی					متغیرها
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۲۱	۲	۲	۱	۰	فرهنگ سازمانی
۱۹	۳	۲	۱	۱	منابع انسانی راهبردی
۱۸	۱	۳	۲	۲	یادگیری سازمانی
۱۶	۴	۲	۳	۱	رهبری مشارکتی
۲۰	۵	۱	۰	۰	فناوری
۱۵	۴	۱	۳	۳	به روز بودن استراتژی‌ها
۱۷	۳	۲	۲	۲	قوانین منعطف
۲۰	۴	۱	۱	۰	منابع مالی و اقتصادی سازمان
۱۸	۳	۴	۰	۱	ساختار سازمان
۱۹	۴	۲	۰	۱	زیرساخت‌های سازمانی
پسایندهای نوسازی راهبردی					
۲۱	۴	۱	۰	۰	مزیت رقابتی
۲۱	۳	۲	۰	۰	افزایش بهره‌وری
۱۸	۲	۳	۳	۰	افزایش بازسازی فرایندها و ساختارهای سازمانی
۱۹	۲	۴	۱	۰	بهبود قابلیت‌های سازمانی

۱	۰	۲	۳	۲۰	نیل به اهداف بلندمدت
۰	۰	۱	۳	۲۲	افزایش رضایت و اعتماد ذی نفعان
۱	۱	۲	۲	۲۰	افزایش انطباق پذیری
۲	۲	۲	۳	۱۹	تنوع بخشی به فعالیت‌های سازمان
۱	۲	۴	۱	۱۸	دستیابی به موقعیت‌های مطمئن
۱	۱	۳	۳	۱۷	پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌ها

در رابطه فوق A_i بیانگر دیدگاه خبره A_{ave} و A_m بیان کننده میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع-آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در جدول ۸ نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به نظرسنجی مرحله اول ارائه شده است. پس از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هریک از عوامل مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود که در جدول ۹ نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده	متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی زدایی شده
مزیت رقابتی	(۰/۹۴۲, ۰/۹۹۰, ۰/۶۹۲)	۰/۷۰۴	فرهنگ سازمانی	(۰/۶۶۳, ۰/۹۱۳, ۰/۹۶۱)	۰/۶۷۵
افزایش بهره‌وری	(۰/۹۳۲, ۰/۹۸۰, ۰/۶۸۲)	۰/۶۹۴	منابع انسانی راهبردی	(۰/۶۲۵, ۰/۸۶۵, ۰/۹۳۲)	۰/۶۴۱
بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی	(۰/۸۳۶, ۰/۹۱۳, ۰/۵۸۶)	۰/۶۰۵	یادگیری سازمانی	(۰/۵۶۷, ۰/۷۹۸, ۰/۸۷۵)	۰/۵۸۶
بهبود قابلیت‌های سازمانی	(۰/۸۷۵, ۰/۹۴۲, ۰/۶۲۵)	۰/۶۴۱	رهبری مشارکتی	(۰/۵۵۷, ۰/۷۹۸, ۰/۸۹۴)	۰/۵۸۱
نیل به اهداف بلندمدت	(۰/۸۹۴, ۰/۹۵۱, ۰/۶۵۳)	۰/۶۶۸	فناوری	(۰/۶۸۲, ۰/۹۳۲, ۰/۹۹۰)	۰/۶۹۷
افزایش رضایت و اعتماد ذینفعان	(۰/۹۵۱, ۰/۹۹۰, ۰/۷۰۱)	۰/۷۱۱	به روز بودن استراتژی‌ها	(۰/۵۱۹, ۰/۷۴۰, ۰/۸۴۶)	۰/۵۴۵
افزایش انطباق پذیری	(۰/۸۷۵, ۰/۹۳۲, ۰/۶۳۴)	۰/۶۴۹	قوانین منعطف	(۰/۵۶۷, ۰/۷۹۸, ۰/۸۸۴)	۰/۵۸۸
تنوع بخشی به فعالیت‌های سازمان	(۰/۸۶۵, ۰/۹۳۲, ۰/۶۲۵)	۰/۶۴۱	منابع مالی و اقتصادی سازمان	(۰/۶۶۳, ۰/۹۱۳, ۰/۹۷۱)	۰/۶۷۷
دستیابی به موقعیت‌های مطمئن	(۰/۸۱۷, ۰/۸۹۴, ۰/۵۷۶)	۰/۵۹۶	ساختار سازمانی	(۰/۶۱۵, ۰/۸۵۵, ۰/۹۳۲)	۰/۶۳۴
پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌های محیطی	(۰/۸۱۷, ۰/۹۰۳, ۰/۵۷۶)	۰/۵۹۸	زیرساخت‌های سازمان	(۰/۶۴۴, ۰/۸۸۴, ۰/۹۵۱)	۰/۶۶۱

با پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نیز انجام شود، تا نتایج به دست آمده از هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم

در جدول ۱۰، نتایج نظرسنجی مرحله دوم پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه پژوهش نشان داده شده است. پس از مرحله اول نظرسنجی برای اولویت‌بندی عوامل، مرحله دوم نظرسنجی اجرا می‌شود تا پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه اختلاف میانگین فازی‌زدایی مرحله اول و دوم تایید شود.

جدول ۱۰. پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی

پیشایندهای نوسازی راهبردی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فرهنگ سازمانی	۲۳	۲	۱	۰	۰
منابع انسانی راهبردی	۱۹	۵	۰	۲	۰
یادگیری سازمانی	۱۷	۳	۱	۴	۱
رهبری مشارکتی	۱۸	۴	۲	۲	۰
فناوری	۲۱	۳	۱	۱	۰
به روز بودن استراتژی‌ها	۱۸	۳	۳	۲	۰
قوانین منعطف	۱۶	۲	۴	۳	۱
منابع مالی و اقتصادی سازمان	۲۲	۳	۱	۰	۰
ساختار سازمان	۱۹	۲	۳	۲	۰
زیرساخت‌های سازمانی	۱۸	۳	۲	۲	۱
پسایندهای نوسازی راهبردی					
مزیت رقابتی	۲۰	۳	۲	۱	۰
افزایش بهره‌وری	۲۱	۴	۱	۰	۰
افزایش بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی	۱۸	۳	۳	۲	۰
بهبود قابلیت‌های سازمانی	۱۸	۲	۲	۲	۲
نیل به اهداف بلندمدت	۱۹	۳	۲	۲	۰
افزایش رضایت و اعتماد ذی‌نفعان	۲۱	۴	۰	۰	۱
افزایش انطباق‌پذیری	۱۸	۴	۱	۲	۱
تنوع بخشی به فعالیت‌های سازمان	۱۷	۳	۲	۳	۱
دستیابی به موقعیت‌های مطمئن	۱۶	۳	۴	۱	۲
پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌ها	۱۹	۲	۳	۱	۱

بعد از آن که تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل در مرحله دوم مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی مثلی برای هر مولفه محاسبه شد که در جدول ۱۱ نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی (مقدار کریسپ) عوامل در مرحله دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلی (m,a,B)	فازی زدایی شده	متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلی (m,a,B)	فازی زدایی شده
مزیت رقابتی	(۰/۹۰۳, ۰/۹۶۱) (۰/۶۵۳)	۰/۶۶۸	فرهنگ سازمانی	(۰/۹۶۱, ۰/۹۹۰) (۰/۷۱۱)	۰/۷۱۸
افزایش بهره‌وری	(۰/۹۴۲, ۰/۹۹۰) (۰/۶۹۲)	۰/۷۰۴	منابع انسانی راهبردی	(۰/۸۹۴, ۰/۹۶۱) (۰/۶۴۴)	۰/۶۶۱
بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی	(۰/۸۵۵, ۰/۹۳۲) (۰/۶۰۵)	۰/۶۲۵	یادگیری سازمانی	(۰/۷۹۸, ۰/۸۸۴) (۰/۵۵۷)	۰/۵۷۹

متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلی (m,a,B)	فازی زدایی شده	متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلی (m,a,B)	فازی زدایی شده
بهبود قابلیت های سازمانی	(۰/۸۰۷, ۰/۸۸۴) (۰/۵۷۶)	۰/۵۹۶	رهبری مشارکتی	(۰/۸۶۵, ۰/۹۴۲) (۰/۶۱۵)	۰/۶۳۴
نیل به اهداف بلندمدت	(۰/۸۷۵, ۰/۹۴۲) (۰/۶۲)	۰/۶۴۱	فناوری	(۰/۹۲۳, ۰/۹۷۱) (۰/۶۷۳)	۰/۶۸۵
افزایش رضایت و اعتماد ذینفعان	(۰/۹۲۳, ۰/۹۷۱) (۰/۶۸۲)	۰/۶۹۴	به روز بودن استراتژی‌ها	(۰/۸۵۵, ۰/۹۳۲) (۰/۶۰۵)	۰/۶۲۵
افزایش انطباق پذیری	(۰/۸۴۶, ۰/۹۲۳) (۰/۶۰۵)	۰/۶۲۵	قوانین منعطف	(۰/۷۷۸, ۰/۸۷۵) (۰/۵۳۸)	۰/۵۶۲
تنوع بخشی به فعالیتهای سازمان	(۰/۸۰۷, ۰/۸۹۴) (۰/۵۶۷)	۰/۵۸۸	منابع مالی و اقتصادی سازمان	(۰/۹۵۱, ۰/۹۹۰) (۰/۷۰۱)	۰/۷۱۱
دستیابی به موقعیتهای مطمئن	(۰/۷۸۸, ۰/۸۸۴) (۰/۵۵۷)	۰/۵۸۱	ساختار سازمانی	(۰/۸۶۵, ۰/۹۳۲) (۰/۶۱۵)	۰/۶۳۲
پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌ها	(۰/۸۵۵, ۰/۹۲۳) (۰/۶۱۵)	۰/۶۳۲	زیرساخت‌های سازمانی	(۰/۸۳۶, ۰/۹۱۳) (۰/۵۹۶)	۰/۶۱۵

اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله

با انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی مورد تحلیل قرار گیرد. در جدول ۱۲ بررسی اختلاف میانگین فازی- زدایی شده پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در مرحله اول و دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۲. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول و دوم

متغیرها (پسایندها)	مقدار فازی زدایی شده مرحله اول	مقدار فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف مقدار فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها (پیشایندها)	مقدار فازی زدایی شده مرحله اول	مقدار فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف مقدار فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
مزیت رقابتی	۰/۷۰۴	۰/۶۶۸	۰/۰۳	فرهنگ سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۷۱۸	۰/۰۴
افزایش بهره وری	۰/۶۹۴	۰/۷۰۴	۰/۰۰۹	منابع انسانی راهبردی	۰/۶۴۱	۰/۶۶۱	۰/۰۱
بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی	۰/۶۰۵	۰/۶۲۵	۰/۰۱	یادگیری سازمانی	۰/۵۸۶	۰/۵۷۹	۰/۰۰۷
بهبود قابلیت های سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۵۹۶	۰/۰۴	رهبری مشارکتی	۰/۵۸۱	۰/۶۳۴	۰/۰۵
نیل به اهداف بلندمدت	۰/۶۶۸	۰/۶۴۱	۰/۰۲	فناوری	۰/۶۹۷	۰/۶۸۵	۰/۰۱
افزایش رضایت و اعتماد ذینفعان	۰/۷۱۱	۰/۶۹۴	۰/۰۱	به روز بودن استراتژی‌ها	۰/۵۴۵	۰/۶۲۵	۰/۰۷
افزایش انطباق پذیری	۰/۶۴۹	۰/۶۲۵	۰/۰۲	قوانین منعطف	۰/۵۸۸	۰/۵۶۲	۰/۰۲
تنوع بخشی به فعالیت‌های	۰/۶۴۱	۰/۵۸۸	۰/۰۵	منابع مالی و اقتصادی	۰/۶۷۷	۰/۷۱۱	۰/۰۳

سازمان							
دستیابی به موقعیت‌های مطمئن	۰/۵۹۶	۰/۵۸۱	۰/۰۱	ساختار سازمانی	۰/۶۳۴	۰/۶۳۲	۰/۰۰۲
پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌ها	۰/۵۹۸	۰/۶۳۲	۰/۰۳	زیرساخت‌های سازمانی	۰/۶۶۱	۰/۶۱۵	۰/۰۰۴

باتوجه به میانگین نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، شایان ذکر است بر طبق دیدگاه کو و چن (۲۰۰۸) در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کم تر از ۰/۱ باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود [۲۱]. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله از ۰/۱ کم تر است. براین اساس، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. بدین معنا که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی دارند. باتوجه به مطالب پیش گفته، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودارهای ۱ و ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۱. اولویت‌بندی پیشایندهای نوسازی راهبردی



۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نوسازی راهبردی به مفهوم تغییر و تحول و همسوسازی توانمندی‌ها و منابع راهبردی سازمان با اقتضائات محیطی اشاره داشته که موجب دستیابی به مزیت رقابتی و برتری در میان سازمان‌های رقیب می‌شود. سازمان‌ها باید محیط پیرامونی و فعالیت‌های سازمان‌های رقیب را مورد بررسی قرار دهند و براساس تفسیرهای جدید صورت گرفته، محصولات، استراتژی‌ها، فرآیندها و ساختارهای جدید در سازمان ایجاد نمایند. نوسازی راهبردی مستلزم تحول مدل‌های ذهنی مدیران در پاسخ به تحولات محیطی است. رهبران و مدیران سازمان‌ها کلید اصلی تنظیم ارزش‌ها و هماهنگ ساختن سازمان با تغییر و تحولات محیطی هستند، با زمینه‌سازی و تقویت خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی راهبردی، یادگیری سازمانی و ایجاد زیرساخت‌های نوین و فناوری پیشرفته زمینه نوسازی راهبردی را در سازمان فراهم می‌سازند.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی با استفاده از روش دلفی فازی در شرکت‌های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام پذیرفت. بنابراین براساس نتایج پیشایندها یا عوامل اثرگذار بر نوسازی راهبردی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی راهبردی، یادگیری سازمانی، رهبری مشارکتی، فناوری، به روز بودن استراتژی‌ها، قوانین منعطف، منابع مالی و اقتصادی، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های سازمانی می‌باشند. از طرفی، نتایج حاوی شناسایی پسایندها (پیامدهای) نوسازی راهبردی نشان می‌دهد که مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری، بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی، بهبود قابلیت‌های سازمانی و نیل به اهداف بلندمدت، افزایش اعتماد و رضایت ذینفعان، افزایش انطباق‌پذیری، تنوع بخشی به فعالیت‌های سازمان، دستیابی به موقعیت‌های مطمئن، پایداری و ثبات در برابر آشفتگی‌ها را همراه دارد.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، منابع مالی و اقتصادی، منابع انسانی راهبردی، فناوری، رهبری مشارکتی، ساختار سازمانی، به روز بودن استراتژی‌ها، زیرساخت‌های سازمان از جمله مهم‌ترین پیشایندها یا عوامل به وجود آورنده نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی می‌باشند. هر سازمانی فرهنگ و جو سازمانی خاص خود را دارد که روابط افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع داشتن فرهنگ سازمانی سازگار با تغییرات که پذیرای نوآوری و بازسازی و تجدید استراتژی‌ها و فرآیندهای سازمانی هستند زمینه‌های نوسازی راهبردی را در سازمان تقویت نموده و کارکنان را تشویق می‌نمایند که در جهت تحول و بالندگی سازمان فعالیت نمایند. داشتن منابع مالی و اقتصادی انگیزه کارکنان و مدیران را برای ایجاد تغییر و نوسازی تقویت کرده و باعث افزایش مزیت رقابتی و برتری در سازمان‌ها می‌شود. مدیران و منابع انسانی راهبردی نقش بسزایی در ایجاد تغییر و تجدید در سازمان داشته و از سویی دیگر سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی مناسب نیز می‌تواند باعث ایجاد نوسازی راهبردی در سازمان شود.

علاوه بر این عواملی همچون افزایش بهره‌وری، افزایش اعتماد و رضایت ذینفعان، دستیابی به مزیت رقابتی، نیل به اهداف بلندمدت سازمان، بازسازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی، ثبات و پایداری در برابر آشفتگی‌ها از جمله مهم‌ترین پسایندها یا پیامدهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو می‌باشند. با توجه به پیامدهای مثبتی که نوسازی راهبردی برای سازمان به بار می‌آورد می‌توان اذعان داشت زمانی که سازمان‌ها اقدام به نوسازی راهبردی می‌نمایند به برتری و مزیت رقابتی دست یافته و در بازار هدف موفق‌تر عمل می‌کنند. سازمان‌های نوساز نسبت به سازمان‌هایی که اقدام به نوسازی نکرده در برابر آشفتگی‌های محیطی پایدارتر بوده و در دستیابی به مزیت رقابتی تواناتر و دارای فرصت‌های بیشتری می‌باشند. نوسازی راهبردی منجر به افزایش بهره‌وری و اعتماد ذینفعان سازمان می‌شود.

در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان نمود که پژوهش حاضر با پژوهش‌های [۱۷] و [۱۴] مطابقت و همخوانی دارد. بدین شکل که در پژوهش آنها عواملی مانند مدیران ارشد و میانی و منابع انسانی راهبردی از جمله عوامل اثرگذار بر نوسازی راهبردی تلقی می‌شوند و تاثیر بسزایی در اعمال نوسازی راهبردی در سازمان‌ها دارند. همچنین با یافته‌های [۱۸] نیز همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود اذعان داشتند که فرهنگ سازمانی، رهبری مشارکتی، یادگیری سازمانی از جمله مهمترین عوامل موثر بر نوسازی راهبردی بوده و زمینه‌ساز نوسازی و تجدید در سازمان‌ها می‌شوند. همچنین [۸] نیز مانند پژوهش حاضر نوسازی راهبردی را عاملی مهم در دستیابی به مزیت و برتری رقابتی معرفی کرده‌اند. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر، شایان ذکر است که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو مبادرت نموده باشد، یافت نشد. در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر بیان می‌شود:

- یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ و جو سازمانی مهم‌ترین عامل ایجادکننده نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی به شمار می‌رود. اشاعه فرهنگ تغییر و تحول و جوان‌سازی ساختارها و فرآیندهای درونی که ضرورتاً فرآیندی یکباره نیست می‌تواند به بازنگری دوره‌ای اهداف و راهبردهای سازمان و حفظ بافت نوآورانه در صنعت و نوسازی راهبردی منجر شود. بنابراین لازم است در سازمان‌ها فرهنگ تغییر و تحول به مرور اشاعه یابد و به این ترتیب زمینه پذیرش نوسازی و تجدید ساختار و فرآیندها تقویت شود.

- منابع مالی و اقتصادی، عامل مهم دیگر در بروز نوسازی راهبردی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. با استفاده از بازبینی ساختار مالی شرکت‌های دولتی و اعمال سیاست‌های مناسب اقتصادی برای تامین منابع مالی موردنیاز و جذب سرمایه‌های خارجی می‌توان منابع مالی سازمان‌ها را بهینه ساخت. ایدرو می‌تواند با شناسایی فرصت‌های تجاری داخل کشور و انتشار آن در سطح خارجی، شناسایی سرمایه‌گذاران خارجی علاقمند و مذاکره با آنها، ارتباطات راهبردی برقرار نموده و سبب جذب این سرمایه‌گذاران شود. همچنین ایدرو از طریق دادن استقلال عمل به شرکت‌های تابعه می‌تواند زمینه رقابت مابین شرکت‌ها را فراهم نموده و با تغییر رویکرد به ذینفعان سازمان‌ها در ارائه خدمات بهتر منجر به جذب ذینفعان بیشتری شود که بدین وسیله می‌تواند از لحاظ مالی و اقتصادی تامین شود.

- یافته‌های پژوهش نشان داد فناوری از جمله عواملی است که تاثیر بالایی بر نوسازی راهبردی در صنعت دارد. ایدرو می‌تواند با به کارگیری و توسعه سیستم‌های کاربردی مکانیزاسیون و اطلاعات مدیریت (MIS) همراه با برنامه‌ریزی و کنترل و مجهز نمودن سازمان به فناوری‌های پیشرفته نوین، زیرساخت‌های نوینی به لحاظ فناوری ایجاد کند تا منجر به تسهیل توسعه راهبردی شود. همچنین می‌تواند با همکاری با شرکت‌های دانش بنیان و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز حرفه‌ای راهبردهای اساسی در شرکت‌ها اتخاذ کند.

- سازمان‌ها بایستی هوشیار بوده و نسبت به منابع کلیدی از قبیل سرمایه‌های انسانی و منابع انسانی راهبردی توجه مضاعفی نشان دهند و راهکاری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و نوسازی مداوم در صنایع اتخاذ نمایند. از این رو به مدیران بخش دولتی پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر توسعه استعداد و توانایی کارکنان زمینه تغییر و تحولات و بالندگی سازمان را فراهم آورند.

- افزایش یادگیری سازمانی بستر مهمی برای نوسازی راهبردی به شمار می‌رود. از این رو پیشنهاد می‌شود با استفاده از چرخش شغلی و ارائه دوره‌های آموزشی، دانش تخصصی و آگاهی شغلی در نیروی انسانی را تقویت کرده و به این ترتیب یادگیری سازمانی را افزایش داد. همچنین ایجاد چشم انداز مشترک در

سازمان، کل نگر و تفکر سیستمی را در منابع انسانی و افزایش مشارکت و تعاملات بین گروه‌های کاری به تقویت یادگیری سازمانی کمک می‌کند.

● نوسازی راهبردی در سازمان‌هایی با ساختارهای افقی و مسطح، کارایی بالاتری دارد زیرا در این سازمان‌ها مشارکت کارکنان و نوآوری و خلاقیت بالاتری به چشم می‌خورد. لذا پیشنهاد می‌شود شبکه‌های ارتباطات افقی در راستای تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات نوین و نوآورانه در سازمان ایجاد شود که ساختارهای سازمان‌ها را از حالت سنتی عمودی به ساختارهای افقی مبتنی بر گروه و مسطح تبدیل کند.

● در نهایت بر مبنای یافته‌ها به مدیران شرکت‌های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران پیشنهاد می‌شود که در جهت نیل به بهره‌وری بالا و بازسازی در فرآیندها و ساختارهای سازمانی، به علل و عوامل تقویت کننده نوسازی راهبردی توجه لازم را مبذول دارند و به این ترتیب زمینه دستیابی به مزیت رقابتی، دستیابی به ثبات و پایداری و موقعیت‌های مطمئن را فراهم کنند.

مهمترین محدودیت تحقیق حاضر کم بودن تحقیقات صورت گرفته در حوزه نوسازی راهبردی بود. بنابراین این مقاله می‌تواند در توسعه پیشینه مورد بحث و کمک به محققان موثر باشد. محدودیت دیگر مربوط به جامعه آماری بود. بر اساس هدف و روش تنها باید از خبرگان برای انجام تحقیق استفاده می‌شد. از سوی دیگر با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دولتی تابع ایدرو هستند، شایسته است در پژوهش دیگری شرکت‌های بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شده و مقایسه‌ای میان این دو جامعه انجام شود. در نهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود تاثیر نوسازی راهبردی بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب را مورد سنجش قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود باتوجه به عدم وجود مدلی برای نوسازی راهبردی، مدل بومی برای این پدیده ارائه نمایند.

منابع

1. Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>
2. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
3. Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of Interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0177>
4. Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975. <https://doi.org/10.1111/jpim.12039>
5. Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: The enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>
6. Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 181-204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>
7. Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
8. Burgers, H., & Sawang, S. (2012). Strategic renewal and competitive advantage in opportunity-driven and conservative new ventures. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 15980. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.15980abstract>
9. 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>
10. Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
11. Flier, B., Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163-2187. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x>
12. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2013). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*. <https://doi.org/10.1515/9783038212843.296>
13. Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: An organisational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628-641. <https://doi.org/10.1108/14626000911000965>
14. Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9633-5>
15. Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. G. Winter. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, Malden, MA.
16. Heyden, M., & Luiz., M. (2012). *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach*. (to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus). ISBN 978-90-5892-304-2
17. Järvi, K. H., & Khoreva, V. (2019). Can talented employees drive strategic renewal? The role of talent management in strategic renewal. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10174. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.10174abstract>
18. Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.012>

19. Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0420>
20. 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. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0420-9>
21. Kuo, Y., & Chen, P. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1930-1939. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.068>
22. Macpherson, A., & Jones, O. (2008). Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization. *Management Learning*, 39(2), 177-201. <https://doi.org/10.1177/1350507607087580>
23. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
24. Moretti, D. M., Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: A case study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2019-0254>
25. Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723-747. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.25>
26. Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2019). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.3115>
27. Ravasi, D., & Lojcono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38(1), 51-77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
28. Reuters. (2006). Konica Minolta, a photo giant, quitting cameras and color film. *New York Times* (January 20)
29. Saldana, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE.
30. 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
31. Schneider, M. (2017). Digitalization of production, human capital, and organizational capital. *The Impact of Digitalization in the Workplace*, 39-52. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_4
32. Sharma, P., & Chrisman, S. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the Field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship*, 83-103. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
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*, 25(3), 433-456. <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465>
34. Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a nordic city organization. *Organization Science*, 31(4), 839-864. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
35. Tanya Sammut-Bonnici and John McGee. (2015). strategic renewal. *Wiley Encyclopedia of Management*,.
36. Teixeira, E. D., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
37. Tripsas, M. (2008). Customer preference discontinuities: A trigger for radical technological change. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 79-97. <https://doi.org/10.1002/mde.1389>
38. Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2017). Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change. *Strategy Process*, 207-231. <https://doi.org/10.1002/9781405164078.ch10>

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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>