

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

 10.22034/smsj.2023.402428.1876



### Promotion of organizational resilience through entrepreneurial strategic thinking with strategic renewal

**Zohre Mohammadyari**, Assistant Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran

**Vahid Sharafi\***, Assistance Professor, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Received: 15 June 2023

Revised: 25 August 2023

Accepted: 6 October 2023

##### Keywords

Entrepreneurial strategic thinking,  
Organizational resilience,  
Strategic renewal

Corresponding Author Email: s-v.sharafi@hmu.ac.ir

#### ABSTRACT

One of the characteristics of successful organizations is organizational resilience. The research's aim is to investigate the effect of entrepreneurial strategic thinking on organizational resilience with regard to the role of mediating strategic innovation. Based on the research objectives and theoretical model, three hypotheses (the impact of entrepreneurial strategic thinking on promoting organizational resilience, the impact of entrepreneurial strategic thinking on strategic innovation, the impact of strategic innovation on promoting organizational resilience) formulated. This research is of a quantitative type, which is applied based on the aims and descriptive-correlation based on the type of method. The research population includes employees of small and medium-sized companies in Ilam province, 148 people were selected according to the Morgan table and based on the simple random sampling method. The data collection tool is a standard questionnaire. The questionnaire of Sandaz et al. (2020) was used to measure the strategic innovation variable, the questionnaire of Altan (2018) was used to measure the strategic entrepreneurial thinking variable, and the questionnaire of Musa et al. (2020) was used to measure the organizational resilience variable. The validity of questionnaire assessed by experts, and the Cronbach's alpha coefficient used to measure the reliability of the questionnaire. Lisrel software also used to analyze the data. The results showed that strategic entrepreneurial thinking and its components have a positive and significant effect on organizational resilience. The strategic innovation variable also plays a mediating role in the effect of strategic entrepreneurial thinking on organizational resilience.

#### How to cite this article:

Mohammadyari, Z., & Sharafi, V. (2024). Promotion of organizational resilience through entrepreneurial strategic thinking with strategic renewal, *Journal of Strategic Management Studies*, 60(15), 329-345. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.402428.1876>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

One of the characteristics of successful organizations that has been mentioned in most researches is organizational resilience. Organizational resilience refers to the organization's ability to predict, prepare and respond to continuous changes in the environment. Business resilience is influenced by many factors. One of the factors that affect resilience is employees and their way of thinking. According to many researchers, competitive advantage is the factor of survival and, in the next stage, the factor of success. Strategic thinking is the key to achieve competitive advantage. Entrepreneurial strategic thinking is an important tool that today's senior managers should be equipped with, and it is known as a winning card in various economic and social fields, that allows managers to evaluate the risk, profit and costs of their decisions. In the management literature, several theories have been developed to explain the success of the organization during the last few decades. One of the major and central areas that examines the growth and resilience of organizations is the strategic area. The focus of researchers in this field is on how to change and develop the organization's business according to the situation and environmental changes; in such a way that its long-term survival and success is realized. However, some theories and concepts raised in the strategic field have been less discussed. One of these concepts is strategic renewal in the organization. The meaning of strategic renewal is the content process and the result of updating or replacing the characteristics of the organization, which have the ability to significantly influence the long-term vision of the organization, and in the changing environment, it is necessary for the survival and growth of organizations. The presence of entrepreneurial strategic thinking in small and medium-sized companies can identify new opportunities in the business environment, react appropriately to them, and be resilient in the face of adverse situations and changes in their markets. Small and medium-sized companies can make positive changes to improve their performance and create a competitive advantage through strategic renewal while re-examining and revising the organization's current strategies. Entrepreneurial strategic thinking can lead the organization to innovation and interaction with new markets and thus increase the competitive power of the organization. Therefore, the main question of this research is raised as follows: Does entrepreneurial strategic thinking have a significant effect on organizational resilience considering the mediating role of strategic renewal in small and medium enterprises of Ilam province?

### Methodology

The current research is practical in terms of purpose and is based on the nature of the descriptive-correlation method. It is also field survey based on the method of data collection. The statistical population of this research includes small and medium companies of Ilam province, whose number is equal to 250 companies. For sample selection, 148 companies were selected using Morgan's table and based on simple random sampling method. The main tool of data collection in this research is standard questionnaires in the field of research variables. For data analysis, structural equation model analysis was used using Visual PLS software.

### Results and Discussion

Considering that the significant number between the two variables of entrepreneurial strategic thinking and organizational resilience is equal to 9.937 and greater than 1.96, and also the path coefficient between them is equal to 0.645, Therefore, it can be said that entrepreneurial strategic thinking has an impact on organizational resilience (confirmation of the first hypothesis). The significant number between the two variables of entrepreneurial strategic thinking and strategic renovation is equal to 11.830 and greater than 1.96, and considering that the path coefficient between these two variables is equal to 0.858, it can be said that entrepreneurial strategic thinking has a significant impact on strategic innovation. (confirmation of the second hypothesis). The significant number between the two variables of strategic renewal and organizational resilience is equal to 10.259 and greater than 1.96, thus, the path coefficient between these two variables is equal to 0.782, so strategic renewal has a direct, positive and significant effect on organizational resilience (confirmation of the third hypothesis). Considering that in the Sobel test, the Z-value is greater than 1.96, so it can be concluded that at the 95% level, the effect of

the mediating variable of strategic renewal in the relationship between strategic entrepreneurial thinking and organizational resilience is significant. The Z-value for all four sub-hypotheses is greater than 1.96, so at the 95% level, the mediating role of the variable of strategic renewal in the impact of vision and foresight, progress and foresight, intelligence and experience management on organizational resilience is confirmed.

### **Conclusion**

Understanding the importance of strategic renewal, the role of entrepreneurial strategic thinking and the integration of two strategic and entrepreneurial perspectives in organizational resilience examined, which in turn affects organizational productivity, competitive power and the final performance of the organization and brings significant management consequences; first, as entrepreneurial strategic thinking has direct impact on organizational resilience, it is found that the more companies adopt strategic thinking and entrepreneurship, the more successful they will be in developing and improving their skills and abilities and will improve their resilience. Second, based on the impact of entrepreneurial strategic thinking on strategic renewal, the results indicated that entrepreneurial strategic thinking is a tool that organizations can use to create a creative environment and exploit the ingenuity and creativity of employees to create new opportunities. Third, due to the impact of strategic renewal on organizational resilience, the results showed that strategic renewal is an important activity that is vital for companies to create and maintain a competitive advantage

**Keywords:** Entrepreneurial strategic thinking, Organizational resilience, Strategic renewal



## ارتقاء تاب‌آوری سازمانی از طریق تفکر راهبردی کارآفرینانه با نوسازی راهبردی

زهرة محمدیاری، استادیار، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

وحید شرفی\*، استادیار، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

## چکیده

یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، تاب‌آوری سازمانی است. هدف این تحقیق بررسی تاثیر تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی با توجه به نقش میانجی نوسازی راهبردی است. برای دستیابی به هدف تحقیق، با توجه به مبانی نظری و مدل ارائه شده در مجموع سه فرضیه (تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر ارتقاء تاب‌آوری سازمانی، تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی، تاثیرگذاری نوسازی راهبردی بر ارتقاء تاب‌آوری سازمانی) طراحی و تدوین شدند. این تحقیق از نوع کمی می‌باشد که بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس نوع روش نیز توصیفی - همبستگی است. جامعه تحقیق شامل کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط استان ایلام می‌باشد که با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۴۸ نفر و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد می‌باشد. از پرسشنامه سانداز و همکاران (۲۰۲۰) برای سنجش متغیر نوسازی راهبردی، از پرسشنامه آلتان (۲۰۱۸) برای سنجش متغیر تفکر راهبردی کارآفرینانه و از پرسشنامه موسی و همکاران (۲۰۲۰) نیز برای سنجش متغیر تاب‌آوری سازمانی استفاده شده است. برای روایی پرسشنامه تحقیق از نظر خبرگان استفاده شد و برای پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان دادند تفکر راهبردی کارآفرینانه و مولفه‌های آن بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین متغیر نوسازی راهبردی نیز در تاثیرگذاری تفکر استراتژی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی دارد.

## اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۵

واژه‌های کلیدی

تفکر راهبردی کارآفرینانه،

تاب‌آوری سازمانی،

نوسازی راهبردی

ایمیل نویسنده مسئول

v.sharafi@hmu.ac.ir

استناد به این مقاله: محمدیاری، زهرة؛ شرفی، وحید (۱۴۰۳). ارتقاء تاب‌آوری سازمانی از طریق تفکر راهبردی کارآفرینانه با نوسازی راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۰(۱۵)، ۳۲۹-۳۴۵.

## ۱. مقدمه

از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان در پیش‌بینی، آمادگی و پاسخگویی به تغییرات مستمر محیط اشاره دارد [۲۲]. تاب‌آوری سازمانی به عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است [۲۰]. تاب‌آوری در بحران‌ها، یکی از مفاهیم بسیار مهم نظری و کاربردی در مدیریت بحران در سال‌های اخیر بوده است. در همین راستا اخیراً توجه بالایی، به سازمان‌های تاب‌آور در برابر بحران به عنوان یکی از اجزای مهم و کلیدی در تاب‌آوری جامعه، معطوف گردیده است [۱۳]. سازمان‌ها افزون بر تحولات و روندهای جهانی، ناگزیرند با برخی چالش‌های موجود در محیط خود نیز روبرو شوند. از یک سو، ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری اندک، ارزیابی‌های غیرواقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع و از سوی دیگر تدوین سند چشم‌انداز ملی، شرایطی را فراهم می‌نمایند که سازمان‌ها از انعطاف بالایی برخوردار نباشند [۱۰]. از طرفی نیز تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد که از طریق اصلاح و بهبود روش‌های تحقق اهدافشان صورت می‌گیرد [۱۶]. تاب‌آوری کسب‌وکارها از عوامل متعددی تاثیرپذیر است. یکی از عواملی که بر تاب‌آوری تاثیرگذار است کارکنان و نوع تفکر آن‌ها است. بسیاری از محققان، تفکر راهبردی درباره مزیت رقابتی را کلید موفقیت می‌دانند. به عقیده آن‌ها مزیت رقابتی عامل بقا و در مرحله بعد عامل موفقیت می‌باشد. تفکر راهبردی کلید دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد [۱۱]. تفکر راهبردی کارآفرینانه ابزار مهمی است که مدیران ارشد امروزی باید بدان مجهز باشند و به عنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود و همچنین به مدیران این امکان را می‌دهد که ریسک، سود و هزینه‌های حاصل از تصمیماتشان را ارزیابی کنند. تفکر راهبردی کارآفرینانه بیش از جنبه‌های فرایندی، به جنبه هنر تکیه دارد و در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز رویکرد مناسب و راهبردی سازمان شمرده می‌شود، رویکردی که می‌تواند برای سازمان یک مزیت رقابتی بیافریند [۱۵]. در پیشینه مدیریت، طی چند دهه اخیر نظریه‌های متعددی برای شرح و تبیین موفقیت‌های سازمان توسعه یافته است. یکی از حوزه‌های کلان و محوری که به بررسی رشد و تاب‌آوری سازمان‌ها می‌پردازد حوزه راهبردی است. تمرکز پژوهشگران این حوزه بر نحوه تغییر و توسعه کسب و کار سازمان با توجه به وضعیت و تغییرات محیطی است؛ به نحوی که بقا و موفقیت بلند مدت آن محقق شود. با این حال به برخی از نظریه‌ها و مفاهیم مطرح شده در حوزه راهبردی، کمتر پرداخته شده است. یکی از این مفاهیم، نوسازی راهبردی در سازمان است [۲۵]. منظور از نوسازی راهبردی، فرایند محتوا و نتیجه حاصل از تازه‌سازی یا جایگزینی مشخصه‌های سازمان است که قابلیت تاثیرگذاری قابل توجه بر چشم‌انداز بلند مدت سازمان را دارند و در محیط متغیر، لازمه بقا و رشد سازمان‌ها است [۲۱].

با توجه به شرایط حاضر، سازمان‌ها که با بحران ویروس کرونا مواجه شده بودند و هنوز با اثرات ناشی از کرونا و پساکرونا درگیر هستند، بسیاری از سازمان‌ها توانایی و تاب‌آوری در این بحران را نداشته و با مشکلات فراوانی روبه‌رو شدند. شرکت‌های کوچک و متوسط نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بسیاری از این شرکت‌ها به دلیل بحران ویروس کرونا تعطیل شده‌اند. در این شرایط وجود تفکر راهبردی کارآفرینانه و نوسازی راهبردی در شرکت‌های کوچک و متوسط موجب بهبود و تغییرات مثبت در شرکت‌ها می‌شود. در واقع وجود تفکر راهبردی کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند موجب شناسایی فرصت‌های جدید در محیط کسب‌وکار و واکنش مناسبی نسبت به آن‌ها شود و در مقابل موقعیت‌های نامطلوب و تغییرات در بازارهای خود، تاب‌آور باشند. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق نوسازی راهبردی ضمن بررسی مجدد و بازنگری استراتژی‌های فعلی سازمان، موجب ایجاد تغییراتی مثبت جهت بهبود عملکرد خود و ایجاد مزیت رقابتی شوند. تفکر راهبردی کارآفرینانه می‌تواند سازمان را به نوآوری و تعامل با بازارهای جدید هدایت کرده و در نتیجه توان رقابتی سازمان را افزایش دهد. لذا سوال اصلی این تحقیق بدین صورت مطرح می‌شود که؛ آیا تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی با توجه به نقش میانجی نوسازی راهبردی در شرکت‌های کوچک و متوسط استان ایلام تاثیر معناداری دارد؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**تاب‌آوری سازمانی.** هر سازمان همانند یک اجتماع برای توسعه باید بتواند پیشرو، سازگار و مقاوم در برابر نوسانات و چالش‌ها باشد، از این روست که آشنایی با مفاهیم بنیادی تاب‌آوری و توسعه آن اهمیت یافته است [۷]. در شرایط آشفته، غافلگیرکننده و در حال تحول محیط بازار، سازمان‌ها تنها از طریق تاب‌آوری سریع و پویا به رشد خواهند رسید. سازمان‌های تاب‌آور به طور مثبت و بدون هیچ تنش خود را با شرایط سخت

و در حال تغییر وفق می‌دهند و پیشرفت می‌کنند [۱۷]. سازمان‌های تاب‌آور آن‌هایی هستند که قدرت انطباق با تغییرات و نوسانات سریع را دارند. این تغییرات هم اغلب غیرقابل پیش‌بینی و اجتناب‌ناپذیر هستند و مقابله و یا حتی پیش‌بینی آن‌ها در واقع قسمتی از فرایندهای مدیریتی به شمار می‌آیند [۸]. سازمانی که ظرفیت مواجهه و مقابله با چنین چالش‌هایی را داشته باشد قطعاً از تاب‌آوری قابل قبولی برخوردار است [۵]. تاب‌آوری در سلامت و موفقیت سازمانی و همین‌طور در شکست‌های سازمانی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند لذا برای تمامی مدیران توسعه تاب‌آوری دارای جایگاه ویژه و متضمن پایداری و موفقیت است [۱]. سازمان‌های تاب‌آور نگاه آینده‌محوری به برنامه‌ها و اهداف سازمانی دارند. امروزه تأثیر تفکر راهبردی در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. تفکر راهبردی کارآفرینانه که اخیراً مورد توجه محققان زیادی قرار گرفته است بر قابلیت‌های کارکنان تأثیر بسزایی دارد [۴].

**تفکر راهبردی کارآفرینانه.** تفکر راهبردی تفکری است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی تهدیدات، بازار و سیاست‌ها افزایش می‌دهد [۱۴]. تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا؟ چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت، بی‌حاصل خواهد بود [۶]. در تفکر راهبردی کارآفرینانه یک تصویر بزرگ و یکپارچه از سازمان و کارکنان شکل می‌گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و به‌کارگیری آن‌ها در راستای بهبود عملکرد کارکنان است [۱۵]. تفکر راهبردی کارآفرینانه از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی‌نظیر است و موجب توان رقابت‌پذیری می‌شود [۲۱].

**نوسازی راهبردی.** نوسازی راهبردی، گرش کل نگر نظام‌مند است که بر ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی راهبردی می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد می‌نماید [۲۵]. منظور از نوسازی راهبردی، فرایند محتوا و نتیجه حاصل از تازه‌سازی یا جایگزینی مشخصه‌های سازمان است که قابلیت تأثیرگذاری قابل توجه بر چشم انداز سازمان را دارد و در محیط متغیر، لازمه بقا و رشد سازمان هاست [۱۹]. نوسازی راهبردی عبارت از ایجاد دانش و نوآوری در روش انجام کسب و کار، ایجاد و توسعه بازارها در مقابل واکنش صرف به تقاضاهای مشتریان و هدایت مجدد منابع به منظور حمایت از روش جدید و بالقوه‌ای است که سوآوری بیشتری دارند [۳]. نوسازی استراتژیک یک چارچوب از ابعاد به هم پیوسته محتوا، مفهوم و فرآیند تسهیل‌کننده است که کاربرد خلاقیت و نوآوری را برای مدیریت راهبردی به منظور مقدر ساختن تمایز راهبردی و مزیت رقابتی نمایان می‌سازد [۹]. نوسازی راهبردی، توانا ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی جدید و تسهیل خلق بازارهای جدید است [۱۲].

**تفکر راهبردی کارآفرینانه و تاب‌آوری سازمانی.** سازمان‌ها افزون بر تحولات و روندهای جهانی، ناگزیرند با برخی چالش‌های موجود در محیط خود نیز روبرو شوند. از یک سو، ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری اندک، ارزیابی‌های غیرواقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع و از سوی دیگر تدوین سند چشم‌انداز ملی، شرایطی را فراهم نمایند که سازمان‌ها از انعطاف بالایی برخوردار نباشند. از طرفی نیز بررسی‌های اخیر نشان داده است تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد که از طریق اصلاح و بهبود روش‌های تحقق اهدافشان صورت می‌گیرد [۱۶]. تاب‌آوری کسب و کارها از عوامل زیادی تأثیرپذیر است. یکی از عواملی که بر تاب‌آوری تأثیرگذار است کارکنان و نوع تفکر آن‌ها است [۱]. بسیاری از محققان، تفکر راهبردی درباره مزیت رقابتی را کلید موفقیت می‌دانند. به عقیده آن‌ها مزیت رقابتی عامل بقا و در مرحله بعد عامل موفقیت می‌باشد. تفکر راهبردی کلید دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد [۱۱]. تفکر راهبردی کارآفرینانه نقش بسزایی در هوشمندی و خلق فرصت‌های سودآور دارد و توان رقابتی شرکت‌ها را افزایش می‌دهد که در نهایت موجب تداوم فعالیت‌های شرکت‌ها در سطح بالایی از عملکرد می‌شود [۱۵]. آلتان (۲۰۱۸) در تحقیق خود چهار بعد؛ بینش و آینده‌نگری، پیشروی و ریسک‌پذیری، هوشمندی و مدیریت تجربه را به عنوان ابعاد تفکر استراتژیک کارآفرینانه معرفی کرده است [۲]. پرایاگ و همکاران (۲۰۱۸) تاب‌آوری سازمانی را در دو بعد؛ تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و تاب‌آوری تطبیقی مورد بررسی قرار داده است [۱۷]. با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

**H<sub>1</sub>:** تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

**H<sub>1-1</sub>:** بینش و آینده‌نگری بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

**H1.2:** پیشروی و ریسک پذیری بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

**H1.3:** هوشمندی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

**H1.4:** مدیریت تجربه بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

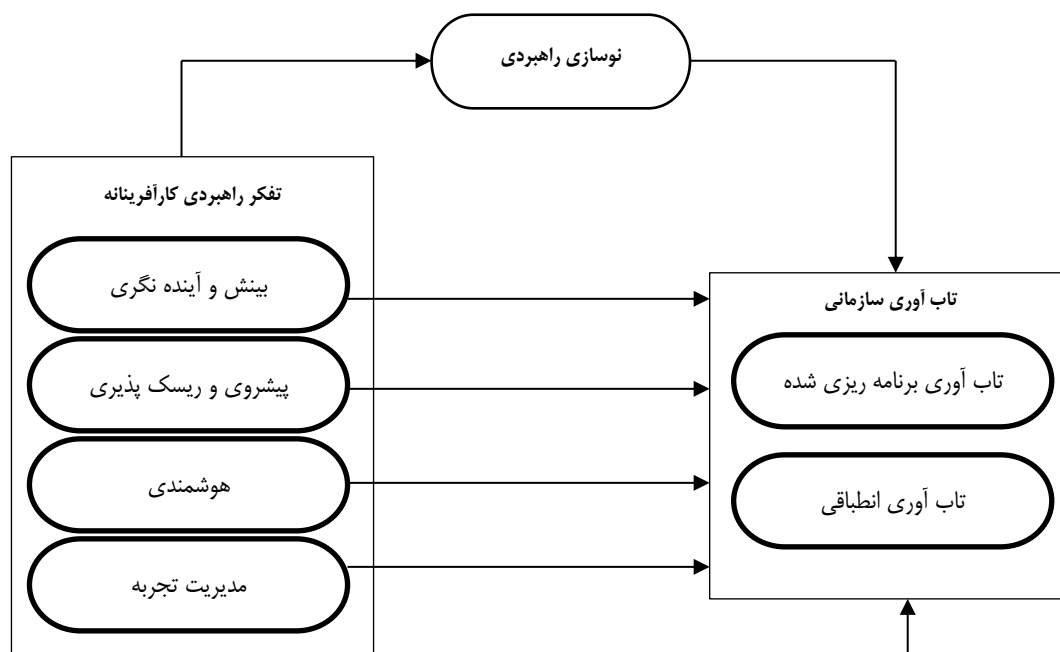
**تفکر راهبردی کارآفرینانه و نوسازی راهبردی.** طاهرپور و حسینی (۱۳۹۹)، خیال‌انگیزی، بداعت و نوآوری را از جمله ویژگی‌هایی می‌دانند که در ادبیات تفکر راهبردی به شدت بر آن‌ها تأکید شده است. از اساس، تفکر راهبردی با آرمان‌گرایی و نواندیشی گره خورده است [۲۳]. تفکر راهبردی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیتشان شده و منجر به خلاقیت‌های مکرر آنان می‌شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان و بروز رفتارهای نوآورانه می‌شود [۱۸]. تفکر راهبردی کارآفرینانه در سازمان، خلاقیت، پویایی، ارزش‌آفرینی و نوآوری را بهبود می‌بخشد [۱۴]. در دنیای پر رقابت امروز برای موفقیت در کسب و کار و تجارت باید نگاهی راهبردی و کارآفرینانه داشت. به عبارتی، حاکمیت تفکر راهبردی کارآفرینانه موجب ایجاد قابلیت‌های نوآورانه‌ای برای موفقیت خواهد شد [۶]. با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

**H2:** تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی تاثیر معناداری دارد.

**نوسازی راهبردی و تاب‌آوری سازمانی.** نوسازی راهبردی به عنوان ابزاری برای موفقیت شرکت‌ها در بازارهای پویا شناخته می‌شود [۱۹]. نوسازی راهبردی با توسعه فعالیت‌های مشترک و هماهنگ کردن عمل راهبردی موجب بهبود توانمندی‌های سازمان می‌شود [۳]. نوسازی راهبردی با بکارگیری دانش جدید و رفتار نوآورانه موجب ارتقاء و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌شود [۲۱]. نوسازی راهبردی قدرت یادگیری و انعطاف پذیری سازمان را افزایش می‌دهد و در محیط‌هایی با درجه رقابت پذیری بالا موجب ایجاد هوشیاری کارآفرینانه شده و مزیت رقابتی پایدار می‌شود [۹]. با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

**H3:** نوسازی راهبردی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

بنابراین، مدل مفهومی این تحقیق بصورت شکل (۱) است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و بر اساس ماهیت روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. همچنین بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز پیمایشی (میدانی) است. جامعه آماری تحقیق شامل شرکت‌های کوچک و متوسط استان ایلام می‌باشد که تعداد آن‌ها برابر با ۲۵۰ شرکت می‌باشند. برای انتخاب نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۸ شرکت و بر اساس روش نمونه تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. روش‌های گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد در زمینه متغیرهای تحقیق می‌باشد که چارچوب کلی پرسشنامه و سؤالات هر متغیر و همچنین محققین مربوط در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به اینکه مدیران شرکت‌ها در جریان جزئیات عملکرد شرکت می‌باشند لذا، پرسشنامه‌های تحقیق در بین مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط استان ایلام توزیع شده است.

جدول ۱. سؤالات پرسشنامه

متغیر	گویه‌ها	منبع	ضریب آلفای کرونباخ
تفکر راهبردی کارآفرینانه	۱۴	آلتان (۲۰۱۸)	۰/۸۸
تاب‌آوری سازمانی	۱۰	پرایگ و همکاران (۲۰۱۸)	۰/۸۹
نوسازی راهبردی	۶	سانداز و همکاران (۲۰۲۰)	۰/۸۱
کل پرسشنامه	۳۰	-----	۰/۹۰

به علت اینکه سؤالات پرسشنامه استاندارد است و معرف ویژگی‌هایی است که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد در واقع آزمون دارای اعتبار محتوا است که این اعتبار را اساتید متخصص تأیید کرده‌اند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۰ بدست آمد که نشانه پایایی پرسشنامه است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار ویتوال پی ال اس استفاده شده است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نتایج آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که ۸۵ درصد پاسخگویان مرد و ۱۵ درصد نیز زن بوده‌اند. ۵۹ درصد پاسخگویان دارای سن بین ۴۵ تا ۵۵ سال، ۲۱ درصد دارای سن بین ۳۵ تا ۴۵، ۱۲ درصد نیز دارای سنی کمتر از ۳۵ سال و ۸ درصد نیز دارای سنی بالاتر از ۵۵ سال بوده‌اند. ۵۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۳۲ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر و ۱۳ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی کاردانی و پایین تر بوده‌اند. قبل از ورود به بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون کفایت نمونه‌گیری و ماتریس همبستگی پرداخته شده است. نتایج بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها و کفایت نمونه‌گیری در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. آزمون نرمال بودن و کفایت نمونه‌گیری

شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO)	آزمون بارتلت sig	متغیرها	سطح معناداری	آماره Z
۰/۸۴	۰/۰۰۱	تفکر راهبردی کارآفرینانه	۰/۸۲	۰/۷۸۳
۰/۶۵	۰/۰۰۱	تاب‌آوری سازمانی	۰/۶۷	۰/۶۸۲
۰/۷۸	۰/۰۰۰	نوسازی راهبردی	۰/۶۲	۰/۹۰۴

به منظور تعیین کفایت نمونه، از شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO) و آزمون بارتلت استفاده شد. از آن‌جا که مقدار قابل قبول برای شاخص KMO بیشتر از ۰/۵ می‌باشد و سطح معناداری در آزمون بارتلت نیز باید کمتر از ۵٪ باشد و با توجه به نتایج از نرم افزار SPSS 20 می‌توان اظهار داشت کفایت نمونه‌گیری تحقیق حاضر از وضعیت مناسبی برخوردار است و مشخص گردید داده‌های این تحقیق از توزیع نرمال برخوردار هستند. از ضریب همبستگی به منظور تعیین درجه و میزان ارتباط خطی بین دو متغیر در داده‌های نرمال استفاده می‌شود. بر اساس نتایج جدول ۳ همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

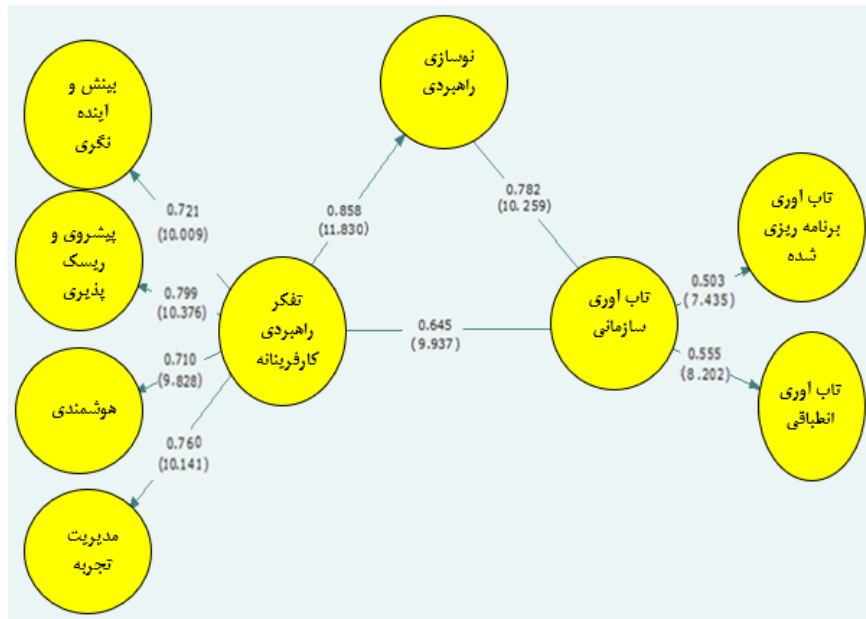
متغیر	۱	۲	۳
۱- تفکر راهبردی کارآفرینانه	*	۰/۸۵	۰/۸۲
۲- تاب‌آوری سازمانی	*	*	۰/۸۸
۳- نوسازی راهبردی	*	*	*

برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا تحلیل عاملی تأییدی متغیرها انجام شده است و سپس تحلیل مسیر و بررسی فرضیه‌های تحقیق. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق در جدول ۴ گزارش شده است. در تحلیل عاملی تأییدی همه بارهای عاملی هر متغیر همگی بزرگتر از ۰/۵ است لذا پذیرفته شدند. همان طور که در جدول ۳ مشخص است تمام عامل‌ها دارای بارهای عاملی معنادار و نسبتاً بالایی هستند. نتایج نشانگر تأیید تحلیل عاملی تأییدی و مدل مفهومی تحقیق است. منظور از معنادار بودن ضریب، این است که عدد معنادار بودن آن بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- است. لذا تمام ضرایب نشانگر تأیید تحلیل عاملی تأییدی در این مرحله است. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) با استفاده از نرم افزار Visual PLS استفاده شده است که نتایج آن در نمودار ۲ و جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

متغیرها	سوالات	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
تفکر راهبردی کارآفرینانه	توسعه ارتباطات	۰/۸۲	۱۳/۲۷	تأیید
	شناخت دقیق از مسائل	۰/۸۱	۱۳/۱۶	تأیید
	پیش بینی تغییرات و روندهای آینده	۰/۷۷	۱۱/۹۹	تأیید
	آینده اندیشی	۰/۷۹	۱۲/۸۸	تأیید
	ارزیابی ریسک و مدیریت آن	۰/۷۶	۱۱/۶۸	تأیید
	تحمل ابهام	۰/۸۰	۱۳/۱۰	تأیید
	پشتکار	۰/۸۴	۱۳/۶۷	تأیید
	طراحی نقشه راه	۰/۷۹	۱۲/۸۲	تأیید
	خلاقیت	۰/۸۶	۱۱/۶۷	تأیید
	فرصت جویی هوشمندانه	۰/۸۱	۱۲/۷۶	تأیید
	پایش مستمر محیطی	۰/۸۳	۱۱/۳۳	تأیید
	پیشرفت بر اساس بازخورد	۰/۹۰	۱۴/۲۱	تأیید
	استفاده از تجربه کاری	۰/۸۴	۱۳/۱۰	تأیید
تاب‌آوری سازمانی	یادگیری از تجربه گذشته	۰/۸۰	۱۲/۶۹	تأیید
	تمرین و آزمایش برنامه‌های اضطرابی	۰/۸۲	۱۲/۸۷	تأیید
	نحوه برنامه برای شرایط غیر منتظره	۰/۸۰	۱۲/۶۶	تأیید
	منابع کافی برای تغییرات غیر منتظره	۰/۸۵	۱۳/۲۴	تأیید
	افراد و منابع جایگزین	۰/۷۹	۱۲/۴۷	تأیید
	مدیریت بحران	۰/۸۴	۱۳/۰۲	تأیید
	تمرکز کافی برای پاسخگویی به شرایط غیر منتظره	۰/۸۶	۱۳/۷۸	تأیید
	مشخص بودن اولویت‌های اقدام در زمان بحران	۰/۸۸	۱۳/۹۰	تأیید
	رصد فعالیت‌های پیشگیرانه	۰/۸۰	۱۲/۷۱	تأیید
	تصمیم‌گیری سریع در مورد مسائل دشوار	۰/۸۳	۱۱/۳۹	تأیید
توانایی استفاده از دانش به روش‌های جدید	۰/۸۵	۱۳/۷۷	تأیید	
ایجاد ارزش با تغییرات بزرگ	۰/۸۱	۱۳/۱۸	تأیید	

متغیرها	سوالات	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
نوسازی راهبردی	تحلیل درست و دقیق از بازارها، صنایع و رقبا	۰/۸۶	۱۳/۷۹	تأیید
	ایجاد ارزش با فناوری‌های جدید	۰/۸۰	۱۳/۱۳	تأیید
	ایجاد بازارهای جدید	۰/۷۴	۱۱/۶۳	تأیید
	افزایش رقابت پذیری	۰/۸۵	۱۳/۹۰	تأیید
	پیش بینی راهبردهای جدید در راستای رشد و پیشرفت	۰/۸۲	۱۳/۲۲	تأیید



نمودار ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق (منبع: یافته‌های محقق)

جهت برازش مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق از دو معیار  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) است. این شاخص برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری به بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا برابر صفر می‌باشد. معیار  $Q^2$  معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مقدار  $R^2$  برای متغیر نوسازی راهبردی برابر با ۰/۶۸۴ و برای متغیر تاب‌آوری سازمانی برابر با ۰/۷۶۶ شده است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاکی برای ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  است (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵). مقادیر  $R^2$  در مدل ساختاری تحقیق نشان از مناسب بودن برازش مدل دارد. مقدار  $Q^2$  برای متغیر نوسازی راهبردی برابر با ۰/۳۸۲ و برای متغیر تاب‌آوری سازمانی نیز برابر با ۰/۴۶۹ شده است. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهند که در این تحقیق با توجه به مقادیر  $Q^2$  به دست آمده که بزرگتر از ۰/۳۵ شده‌اند نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل ساختاری تحقیق به دست آمده دارند. از شاخص GOF برای برازش کلی مدل ساختاری تحقیق استفاده شده است. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ارائه شده و از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه (۱): } \text{GOF} = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

در این رابطه (Commonality) نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و ( $R^2$ ) نیز مقدار میانگین ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل است. مقدار GOF مدل ساختاری تحقیق بصورت زیر می‌باشد:

$$\text{GOF} = \sqrt{0.1185 \times 0.708} = 0.76$$

حاصل شدن ۰/۷۶ برای GOF نشان از برآزش کلی قوی مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش دارد. نتایج کلی فرضیه‌های تحقیق با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری که از مدل ساختاری تحقیق به دست آمده‌اند در قالب جدول ۵ بصورت خلاصه انعکاس یافته‌اند.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی تحقیق

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیات تحقیق
تأیید	۹/۹۳۷	۰/۶۴۵	تفکر راهبردی کارآفرینانه ← تاب‌آوری سازمانی
تأیید	۱۱/۸۳۰	۰/۸۵۸	تفکر راهبردی کارآفرینانه ← نوسازی راهبردی
تأیید	۱۰/۲۵۹	۰/۷۸۲	نوسازی راهبردی ← تاب‌آوری سازمانی

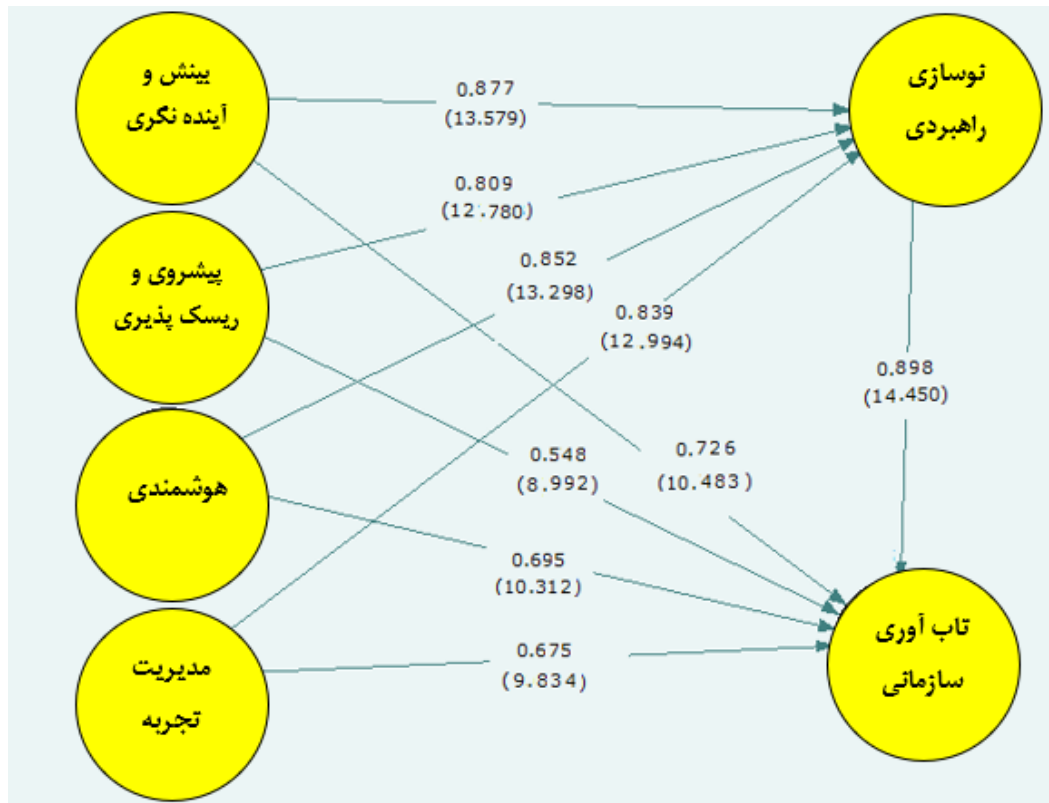
همانطور که مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه عدد معناداری بین دو متغیر تفکر راهبردی کارآفرینانه و تاب‌آوری سازمانی برابر با ۹/۹۳۷ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و همچنین ضریب مسیر بین آن‌ها نیز برابر با ۰/۶۴۵ شده است پس می‌توان گفت که تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه اول). عدد معناداری بین دو متغیر تفکر راهبردی کارآفرینانه و نوسازی راهبردی برابر با ۱۱/۸۳۰ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده است و با توجه به اینکه ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۵۸ شده است لذا می‌توان گفت که تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی دارای تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد (تأیید فرضیه دوم). عدد معناداری بین دو متغیر نوسازی راهبردی و تاب‌آوری سازمانی برابر با ۱۰/۲۵۹ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و از طرفی ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۷۸۲ شده است، لذا نوسازی راهبردی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه سوم). با توجه به اینکه تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی تاثیر (۰/۸۵۸) معناداری دارد و نوسازی استرژیک نیز بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر (۰/۷۸۲) معناداری دارد لذا می‌توان نتیجه گرفت که تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر (۰/۶۷) \* (۰/۸۵۸) غیرمستقیم دارد. برای بررسی نقش میانجی نوسازی راهبردی در تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی از آزمون سوبل و VAF استفاده شده است. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق رابطه (۲) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از عدد ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه؛ a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است. مقدار a برابر با ۰/۸۵۸، مقدار b برابر با ۰/۷۸۲، مقدار  $S_a$  برابر با ۰/۱۱۴ و مقدار  $S_b$  نیز برابر با ۰/۱۲۵ شده‌اند. با جایگذاری اعداد در آن، مقدار Z برابر با ۴/۸۳ می‌باشد. با توجه به اینکه این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ شده است لذا در سطح ۹۵ درصد تاثیر متغیر میانجی نوسازی راهبردی در رابطه بین تفکر راهبردی کارآفرینانه و تاب‌آوری سازمانی معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع؛ این مقدار، نسبت اثر غیرمستقیم در اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه (۳) به دست می‌آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه؛ a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته و c نیز مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است. مقدار a برابر با ۰/۸۵۸، مقدار b برابر با ۰/۷۸۲ و مقدار c نیز برابر با ۰/۶۴۵ می‌باشد. با جایگذاری این اعداد در رابطه (۳)، مقدار VAF برابر با ۰/۵۱ می‌شود و این بدان معناست که بیش از نیمی از اثر تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی نوسازی راهبردی تبیین می‌شود.



نمودار ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق (منبع: یافته‌های محقق)

جهت برازش مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز از دو معیار  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. مقدار  $R^2$  برای متغیر نوسازی راهبردی برابر با ۰/۷۱۱ و برای متغیر تاب‌آوری سازمانی برابر با ۰/۷۹۸ شده است. این مقادیر نشان از مناسب بودن برازش مدل دارد. مقدار  $Q^2$  برای متغیر نوسازی راهبردی برابر با ۰/۳۹۵ و برای متغیر تاب‌آوری سازمانی نیز برابر با ۰/۵۲۳ شده است. با توجه به مقادیر  $Q^2$  به دست آمده که بزرگتر از ۰/۳۵ شده‌اند نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل ساختاری تحقیق به دست آمده دارند. از شاخص GOF برای برازش کلی مدل ساختاری تحقیق استفاده شده است. مقدار GOF برای مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق برابر با ۰/۷۸ می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی پژوهش دارد. نتایج کلی فرضیه‌های تحقیق برای ضریب مسیر و عدد معناداری مدل ساختاری در قالب جدول ۶ انعکاس یافته‌اند.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

فرضیات تحقیق	تاثیر مستقیم	آماره t	تاثیر غیرمستقیم (با واسطه‌گری نوسازی راهبردی)	Z	VAF
بینش و آینده‌نگری ← تاب‌آوری سازمانی	۰/۷۲۶	۱۰/۴۸۳	۰/۸۹۸ * ۰/۸۷۷ = ۷۸۷	۴/۷۵	۰/۵۲
پیشروی و ریسک‌پذیری ← تاب‌آوری سازمانی	۰/۵۴۸	۸/۹۹۲	۰/۸۰۹ * ۰/۸۹۸ = ۷۲۶	۳/۸۱	۰/۵۷
هوشمندی ← تاب‌آوری سازمانی	۰/۶۹۵	۱۰/۳۱۲	۰/۸۵۲ * ۰/۸۹۸ = ۷۶۵	۴/۶۲	۰/۵۲
مدیریت تجربه ← تاب‌آوری سازمانی	۰/۶۷۵	۹/۸۳۴	۰/۸۳۹ * ۰/۸۹۸ = ۷۵۳	۴/۲۸	۰/۵۳

با توجه به اینکه آماره t برای هر چهار فرضیه فرعی همه بزرگتر از ۱/۹۶ شده‌اند و ضرایب تاثیر مستقیم نیز مثبت شده‌اند لذا می‌توان گفت که؛ بینش و آینده‌نگری، پیشروی و آینده‌نگری، هوشمندی و مدیریت تجربه بر تاب‌آوری سازمانی دارای تاثیر مستقیم، مثبت و

معناداری می‌باشند. برای بررسی نقش واسطه‌گری نوسازی راهبردی در تاثیر گذاری بینش و آینده نگری، پیشروی و آینده نگری، هوشمندی و مدیریت تجربه بر تاب آوری سازمانی نیز از آزمون سوبل و VAF استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۶ گزارش شده است. مقدار Z برای هر چهار فرضیه فرعی بزرگتر از ۱/۹۶ شده‌اند، لذا می‌توان گفت در سطح ۹۵ درصد نقش میانجی متغیر نوسازی راهبردی در تاثیر گذاری بینش و آینده نگری، پیشروی و آینده نگری، هوشمندی و مدیریت تجربه بر تاب آوری سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شده است. مقدار VAF برای فرضیه‌های فرعی به ترتیب برابر با ۰/۵۲، ۰/۵۷، ۰/۵۲ و ۰/۵۳ می‌باشد و این بدان معناست که بیش از نیمی از اثر بینش و آینده نگری، پیشروی و ریسک پذیری، هوشمندی و مدیریت تجربه بر تاب آوری سازمانی از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی نوسازی راهبردی تبیین می‌شود. همانطور که در جدول شماره ۶ مشخص است، در بین ابعاد تفکر راهبردی کارآفرینانه، بینش و آینده‌نگری با ضریب تاثیر ۰/۷۲۶ بیشترین تاثیر مستقیم بر تاب آوری سازمانی دارد. در تاثیر گذاری غیر مستقیم (با میانجی گری نوسازی راهبردی) نیز به ترتیب بینش و آینده نگری با ضریب تاثیر (۰/۷۸۷) و هوشمندی با ضریب تاثیر (۰/۷۶۵) بیشترین تاثیر گذاری با واسطه‌گری نوسازی راهبردی را بر تاب آوری سازمانی دارند.

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

در این تحقیق تلاش شد تا تأثیر بررسی تاثیر تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب آوری سازمانی با توجه به نقش میانجی نوسازی راهبردی بررسی قرار گیرد. برای بررسی هدف اصلی تحقیق، با توجه به مبانی نظری و مدل تحقیق در مجموع سه فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی طراحی و تدوین شدند. پس از جمع آوری داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از معادلات ساختاری در نهایت مشخص شد که همه فرضیه‌های طراحی شده مورد تأیید قرار گرفتند. یکی از نتایج کسب شده در این تحقیق تأیید تاثیر مثبت و معنادار تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب آوری سازمانی می‌باشد (تأیید فرضیه اصلی اول تحقیق). این نتیجه بدین معناست که حاکمیت تفکر راهبردی کارآفرینانه در شرکت‌ها موجب توانمندسازی شرکت‌ها، ایجاد قابلیت‌های راهبردی و ارتقاء توان رقابتی آن‌ها می‌شود و در نهایت تاب آوری شرکت‌ها افزایش خواهد یافت. طالبی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که؛ شناسایی مختصات تفکر راهبردی کارآفرینانه در سازمان‌ها علاوه بر ارتقاء بهره‌وری آن‌ها موجب ایجاد سپر رقابتی در برابر رقبا می‌شود و طول عمر شرکت‌ها را در بازارهای رقابتی افزایش می‌دهد [۲۴]. دیگریت و همکاران (۲۰۲۱) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که؛ تفکر راهبردی کارآفرینانه بر مزیت رقابتی با توجه به نقش میانجی بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های صنعتی کشور سنگاپور تاثیر معناداری دارد [۶]. همچنین لوکیتو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده است که، بهره‌مندی بنگاه‌ها و شرکت‌ها از تفکر راهبردی کارآفرینانه موجب ارتقاء یادگیری راهبردی و توانمندی‌های شرکت‌ها می‌شود [۱۴]. یکی دیگر از نتایج کسب شده در این تحقیق؛ تأیید تاثیر گذاری مثبت و معنادار تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی است (تأیید فرضیه اصلی دوم تحقیق). این نتیجه بدین معناست که تفکر راهبردی کارآفرینانه با تلفیق راهکارهای راهبردی و کارآفرینی موجب ایجاد یک جو خلاق در سازمان شده و موجب بروز راهکارهای نوآورانه می‌شود. آلتان (۲۰۱۸) در مطالعه خود بیان کردند که؛ تفکر راهبردی کارآفرینانه فراتر از زمان، فضا و منابع راه حل‌های نوآورانه‌ای را برای مسائل پیچیده و یغرنج که شرکت در عرصه رقابت با آن رو به رو است، ارائه می‌کند [۲]. در مطالعه ماریا و همکاران (۲۰۲۳) بیان شده است که؛ سازمان‌هایی که تفکر راهبردی بر آن‌ها حاکم باشد سازمان‌هایی پیشرو و نوآور محسوب می‌شوند و دارای عملکرد نوآورانه می‌باشند [۱۵]. یو و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که تفکر راهبردی و ابتکار راهبردی عوامل مهم مسیرهای منتهی به نوآوری راهبردی در سازمان‌ها می‌باشند [۲۵]. نتیجه دیگری که در این تحقیق حاصل شد، تأیید تاثیر مثبت و معنادار نوسازی راهبردی بر تاب آوری سازمانی است (تأیید فرضیه اصلی سوم تحقیق). این نتیجه بدین معناست که، سازمان‌هایی که دارای جو نوآورانه هستند و نوسازی راهبردی را دنبال می‌کنند معمولاً در برابر تغییرات و رقبا مقاوم‌تر و با دوام‌تر هستند. این سازمان‌ها تاب آوری بالایی خواهند داشت. هیریرا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان داشته‌اند که، مدل‌های نوآوری در سازمان از مهمترین مولفه‌های تاثیر گذار بر تاب آوری سازمانی محسوب می‌شود [۹]. اسلام و وهاب (۲۰۲۱) نیز در مطالعه خود بیان کرده است که؛ نوسازی راهبردی، موجب تشخیص بهتر فرصت‌های محیطی می‌شود و تاب آوری سازمانی را افزایش می‌دهد [۱۲]. در بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز مشخص شد که؛ بینش و آینده‌نگری بر تاب آوری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه فرعی اول). این نتیجه بدین معناست که؛ می‌توان با استفاده از درک عمیق و شناخت بهتر از امکانات، تهدیدات و فرصت‌ها و پیش‌بینی نیازها، تغییرات و رویدادهای آینده میزان تاب آوری سازمانی را ارتقاء بخشید. در

بین ابعاد متغیر تفکر راهبردی کارآفرینانه بعد، بینش و آینده‌نگری بالاترین تاثیرگذاری را بر تاب‌آوری سازمانی داشته است. این نتیجه نشان می‌دهد که آینده‌اندیشی و پیش‌بینی تغییرات و روندهای آینده موجب می‌شود که سازمان نقاط ضعف و قوت خود را در مقابل چالش‌های آینده تشخیص داده و برنامه‌های مناسبی را برای مقابله با آن‌ها اجرا کند. آلتان (۲۰۱۸) در مطالعه خود بیان کرده است که آینده‌نگری و دوراندیشی موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها در مواقع بحران می‌شود [۲]. ماریا و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیان کرده‌اند که؛ بینش سازمانی به سازمان امکان می‌دهد تا بهترین راهبردها را برای مواجهه با تحولات و چالش‌های آینده بشناسد و درک و ارزیابی تغییرات پیش‌رو را ممکن می‌سازد و به سازمان کمک می‌کند تا منابع و توانمندی‌های خود را بصورت بهینه مورد استفاده قرار دهد و این امر موجب بهبود تاب‌آوری سازمانی می‌شود [۱۵]. تأیید تاثیر پیشروی و ریسک‌پذیری بر تاب‌آوری سازمانی نیز از جمله نتایج کسب شده در بررسی فرضیه‌های فرعی این تحقیق می‌باشد (تأیید تاثیر فرضیه فرعی دوم). این نتیجه بدان معناست که؛ پیشروی و ریسک‌پذیری به سازمان کمک می‌کند تا بتواند تغییرات و چالش‌های محیطی مختلف را به خوبی سازماندهی کند و عملکرد خود را در مواجهه با تحولات بازار و رقبا بهبود بخشد و از راه‌های نوآورانه برای مقابله با مشکلات استفاده کند. از طریق ارزیابی ریسک و مدیریت آن، سازمان می‌تواند درک بهتری از اهمیت و اولویت ریسک‌های مختلف به دست آورد و در نتیجه اقدامات پیشگیرانه‌ای را اجرا کند. در این ارتباط نیز آلتان (۲۰۱۸) بیان کرده است پیشروی و ریسک‌پذیری موجب ارتقاء سرعت عمل سازمان‌ها شده و چابکی سازمان را ارتقاء می‌بخشد [۲]. مرادزاده و همکاران (۲۰۱۹) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند با پذیرش ریسک و آمادگی برای آزمون و خطا، سازمان‌ها می‌توانند راهکارهای نوینی را کشف کنند و عملکرد خود را بهبود ببخشند [۱۶]. از جمله نتایج دیگر کسب شده در بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق، تأیید تاثیر هوشمندی بر تاب‌آوری سازمانی می‌باشد (تأیید فرضیه فرعی سوم). این نتیجه بدان معناست که هوشمندی سازمانی، سازمان را قادر می‌سازد تا روش‌ها و شیوه‌های بهتری را برای مدیریت منابع، بهبود عملکرد و پیش‌بینی و درک بهتر عوامل خارجی و داخلی حاکم بر سازمان بکاربرد و پاسخ مناسبی به تغییرات و بحران‌های احتمالی دهند. هوشمندی می‌تواند به سازمان کمک کند تا ضمن بهبود عملکرد خود، از رقبا پیشی بگیرد و به تحولات بازار و جو اقتصادی سریع واکنش نشان دهد. با فرصت‌جویی هوشمندانه، سازمان‌ها قادر خواهند بود فرصت‌های جدید را در بازار شناسایی کنند و با استفاده از آن‌ها، می‌توانند رقابتی قوی‌تر داشته باشند. مثال‌هایی از این نوع فرصت‌ها شامل تغییرات در عادات مصرفی مشتریان، پیدا کردن گوشه‌های دنج بازار، توسعه فناوری جدید و غیره است. در این ارتباط آلتان (۲۰۱۸) بیان کردند هوشمندی سازمانی موجب بهبود قابل توجهی در توانایی سازمان برای پاسخگویی و سازگاری با تحولات و شرایط محیطی می‌شود [۲]. دیگریت و همکاران (۲۰۲۱) نیز در مطالعه خود بیان کردند در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات ناگهانی، سازمان‌های دارای هوشمندی بالا و اعضای مستقل و خلاق با ابتکار بیشتر، توانایی بهبود و اصلاح سریع‌تری را دارند و در نتیجه به تاب‌آوری بیشتری دست می‌یابند [۶]. نتیجه دیگر بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق، تأیید تاثیر مدیریت تجربه بر تاب‌آوری سازمانی می‌باشد (تأیید فرضیه فرعی چهارم). این نتیجه بدان معناست که؛ با استفاده از ارتباطات بین سازمان و مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان می‌توان تاب‌آوری سازمانی را بهبود بخشید. مدیریت تجربه باعث می‌شود تا اطلاعات بهتری در مورد تغییرات محیطی و ساز و کارهای مقابله با آن به دست آید و سازمان بتواند سریعاً واکنش نشان دهد. تجربه کاری به نوعی دارایی بی‌قیمت برای سازمان محسوب می‌شود. استفاده از تجربه کاری می‌تواند موجب افزایش کیفیت اجرا شود و تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر کاهش خطاها و بهبود عملکرد سازمان دارد. یادگیری از تجربه گذشته موجب افزایش ضریب اطمینان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود و به بهبود فرایندهای سازمانی کمک می‌کند. لذا استفاده مدیریت تجربه با کاهش درصد خطاها و افزایش ضریب اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها، تاب‌آوری سازمانی را ارتقاء می‌دهد. در این ارتباط گوان و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کردند مدیریت تجربه موجب انتخاب مسیر درست می‌شود و این امر موجب انتخاب استراتژی‌ها و پاسخ‌های مناسب سازمان در برابر بحران‌ها می‌شود [۷].

در نهایت می‌توان اظهار داشت در این تحقیق با بررسی تاثیر تفکر راهبردی کارآفرینانه و ابعاد آن (بینش و آینده‌نگری، پیشروی و ریسک‌پذیری، هوشمندی، مدیریت تجربه) بر تاب‌آوری سازمانی از طریق متغیر نوسازی راهبردی که در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار نگرفته است به ادبیات مدیریت راهبردی و کارآفرینی می‌افزاید. مطالعات محدودی در مورد تاثیر تفکر راهبردی بر تاب‌آوری انجام شده است ولی وجه تمایز این تحقیق وجود متغیر نوسازی راهبردی به عنوان متغیر میانجی در تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی بوده است. دوم اینکه این مطالعه در شرکت‌های کوچک و متوسط استان ایلام انجام شده است که در این قلمرو مکانی نیز تا کنون مطالعه‌ای با این عنوان انجام نشده است.

در تحقیق حاضر تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم تأیید شده است. با درک اهمیت موضوع نوسازی راهبردی، نقش تفکر راهبردی کارآفرینانه و تلفیق دو دیدگاه راهبردی و کارآفرینی در تاب‌آوری سازمانی را بررسی کردیم که به نوبه خود بر بهره‌وری سازمانی، توان رقابتی و عملکرد نهایی سازمان تأثیر می‌گذارد و پیامدهای مدیریتی قابل توجهی را به همراه دارد. اول، برای مسیر مستقیم تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی (فرضیه اصلی اول)، ما دریافتیم که شرکت‌ها هرچقدر تفکر راهبردی و کارآفرینی محوری را در پیش بگیرند در توسعه و بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های خود موفق عمل کرده و تاب‌آوری خود را ارتقاء خواهند داد. در این خصوص به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود که توانمندی‌های عمومی را شناسایی و تقویت نمایند. تفکر راهبردی کارآفرینانه باید از روند مجموعه توانمندی‌های فرد شکل بگیرد. هر فردی که زمینه مجهز شدن به تفکر راهبردی کارآفرینانه را دارد. کافی است برای شناخت و تقویت ظرفیت‌ها و استعدادها استفاده نشده تلاش نماید تا بتواند آن‌ها را پرورش دهد و به کار گیرد. دوم، برای مسیر تاثیرگذاری تفکر راهبردی کارآفرینانه بر نوسازی راهبردی (فرضیه اصلی دوم)، نتایج حاکی از این بود که، تفکر راهبردی کارآفرینانه ابزاری است که سازمان‌ها با استفاده از آن می‌توانند محیطی خلاق ایجاد کنند و بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان، فرصت‌های جدیدی را خلق نمایند. به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود که، فرایند ارزیابی و انتخاب را طوری طراحی کنند که بیشتر از توانایی تفکر راهبردی و کارآفرینی متقاضیان و میزان تطبیق‌پذیری آن‌ها با تغییر تمرکز کنند. سوم، برای مسیر تاثیرگذاری نوسازی راهبردی بر تاب‌آوری سازمانی (فرضیه اصلی سوم)، نتایج نشان دادند که، نوسازی راهبردی یک فعالیت مهم است که برای شرکت‌ها جهت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی حیاتی است. نوسازی راهبردی مکانیسم کلیدی برای خودبازسازی در درون سازمان و محصولات آن ایجاد نموده و بهره‌وری جریان اصلی فعالیت سازمانی و خلاقیت جریان جدید را با هم هماهنگ می‌کند؛ که این امر علاوه بر ارتقاء یادگیری راهبردی سازمان موجب بهبود عملکرد آن شده و مقاومت سازمان را در برابر تغییرات محیطی ارتقاء می‌بخشد. به شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود که با فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق، ارتقاء آگاهی و آموزش مداوم آن‌ها، زمینه مورد نیاز را برای افزایش تاب‌آوری سازمان فراهم کنند. در مورد تاثیرگذاری بینش و آینده‌نگری بر تاب‌آوری سازمانی (فرضیه فرعی اول) پیشنهاد می‌شود که؛ شرکت‌های کوچک و متوسط با انجام یک تجزیه و تحلیل جامع از وضعیت فعلی خود و شناخت پتانسیل و توانمندی‌های فعلی، آمادگی لازم برای پوشش نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت خود داشته باشند. بررسی و تحلیل روندها و تغییرات در داخل و خارج سازمان، به منظور شناخت الگوها و رویدادهای مرتبط با آینده، می‌تواند کمک کند تا در صورت لزوم، سازمان خود را آماده تغییرات و سازوکارهای برنامه‌ریزی برای مواجهه با آن‌ها نماید. برای مسیر تأیید شده تاثیر پیشروی و ریسک‌پذیری بر تاب‌آوری سازمان (فرضیه فرعی دوم) پیشنهاد می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط ضمن شناسایی و ارزیابی ریسک‌های محتمل و اتخاذ اقدامات لازم برای کاهش آن‌ها، باید برنامه‌ریزی منظم برای مدیریت ریسک‌ها و طراحی سیستم‌های پشتیبان انجام داده تا در صورت بروز مشکلات، از اثرات ناخوشایند آن جلوگیری شود. همچنین این شرکت‌ها می‌توانند با توسعه فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و ایجاد محیطی مشوق برای نوآوری و خلاقیت، در مقابل تحولات و تغییرات مختلف واکنش مناسبی نشان دهند. برای مسیر تأیید شده تاثیر هوشمندی بر تاب‌آوری سازمانی (فرضیه فرعی سوم) نیز پیشنهاد می‌شود که؛ شرکت‌های کوچک و متوسط همواره تکنولوژی‌های به روز و هوشمند را رصد کنند و در صورت لزوم از آن‌ها استفاده کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط با بهره‌گیری از فناوری و راهکارهای هوشمند مانند یادگیری ماشین، هوش مصنوعی ضمن بهبود تصمیم‌گیری‌ها و ارتقاء جو خلاق در محیط کار، موجب تشخیص زودهنگام تهدیدات و فرصت‌ها و ارتقاء توان شرکت در مقابل بحران‌ها می‌شود. برای مسیر تأیید شده تاثیر مدیریت تجربه بر تاب‌آوری سازمانی (فرضیه فرعی سوم) نیز پیشنهاد می‌شود که؛ شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباطات خود را ارتقاء دهند و با ایجاد فضای باز بستری مناسب برای انتقال دانش و تجربیات، تشکیل تیم‌های کاری و هماهنگی‌های بین بخش‌ها فراهم آورند. در این خصوص همچنین پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های کوچک و متوسط از قابلیت‌های نوآوری باز و ائتلاف استراتژیک در راستای گسترش ارتباطات خود استفاده نمایند. پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های کوچک و متوسط همواره به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و تجارب گذشته خود بپردازند چرا که این کار کمک می‌کند تا آینده را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌هایی را برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات آینده ایجاد کنند.

به منظور هدایت و کمک به تحقیقات آتی محققان ر این حوزه، پیشنهاد می‌شود از متغیرهای میانجی و یا تعدیل‌گری مانند خلاقیت کارآفرینانه، نوآوری باز استفاده شود و تاثیر تفکر راهبردی کارآفرینانه بر بهره‌وری فروش در بازاریابی کسب و کار نیز مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

1. Akpinar, H., & Özer-Çaylan, D. (2023). Organizational resilience in maritime business: a systematic literature review, *Management Research Review*, 46(2): 245-267. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0866>
2. Altanm, E. (2018). Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship, *Quality & Quantity*, 52: 1219-1233. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0685-x>
3. Baoj Khoshamian, I., & Sadouqi, M. (2023). Presenting the fundamental and strategic innovation model in petrochemical design and construction companies, *Value Creation Quarterly in Business Management*, 4: 55-75. (in Persian). DOI: [doi.org/10.22034/jbme.2022.351671.1033](https://doi.org/10.22034/jbme.2022.351671.1033)
4. Beuren, I.M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6): 2262-2279. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
5. Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience, *Journal of Management Development*, 37(7): 537-551. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
6. Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage, *Journal of Indian Business Research*, 13(4): 437-458. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>
7. Guan, F., Tienan, W., & Tang, L. (2023). Organizational resilience under COVID-19: the role of digital technology in R&D investment and performance, *Industrial Management & Data Systems*, 123(1): 41-63. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2022-0220>
8. He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation, *Journal of Service Management*, 34(1): 147-171. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
9. Herrera, M.M., & Trujillo-Díaz, J. (2022). Towards a strategic innovation framework to support supply chain performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5): 1872-1894. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0131>
10. Ho, G.K.S., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2): 835-852. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0242>
11. Hunitie, M. (2018). Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking and Strategic Planning: A Bi-Meditational Research, *Teorija ir Praktika*, 19(1): 322-330. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
12. Islam, A., & Wahab, S.A. (2021). The intervention of strategic innovation practices in between regulations and sustainable business growth: a holistic perspective for Malaysian SMEs, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3): 396-421. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2020-0035>
13. Kausar, Z., Nadayi, A., & Mir Ali, S. (2018). Effective factors and consequences of organizational resilience, *Management Research Quarterly in Iran*, 23(4): 1-22. (in Persian)
14. Lukito-Budi, A.S., Manik, H.F.G.G., & Indarti, N. (2023). Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: can entrepreneurial orientation help?, *Journal of Strategy and Management*, 16(1): 28-40. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156>
15. Maria, G., Maria, K., & Fotis, K. (2023). Evaluating leaders' strategic thinking and entrepreneurial characteristics using semantic analysis, *Businesses*, 3(1), 181-197; <https://doi.org/10.3390/businesses3010013>
16. Moradzadeh, A., Zarei, C., & Heydarian, H. (2019). The effect of social capital on improving organizational resilience: explaining the mediating role of knowledge sharing related to the Covid-19 crisis, *Strategic Management of Organizational Knowledge Quarterly*, 3(10): 112-87. (in Persian). DOI: 20.1001.1.26454262.1399.3.3.3.7
17. Mousa, M., Abdelgaffar, H.A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics, *Journal of Workplace Learning*, 32(3): 161-181. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
18. Parhishkar, M., Etamedian, S., Amini, M., & Salar, J. (2020). Analysis of phenomenological experiences of strategic thinking, *Strategic Management Studies Quarterly*, 44: 101-120. (in Persian). DOI: 20.1001.1.22286853.1399.11.44.6.1
19. Pratono, A.H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage, *Competitiveness Review*, 32(3): 475-491. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-03-2021-0046>

20. Rastgar, A., Bagheri Karabagh, S., & Ain Ali, M. (2018). Examining the role of strategic initiative and resilience on organizational performance, *Strategic Management Studies Quarterly*, 40: 107-128. (in Persian). DOI: 20.1001.1.22286853.1398.10.40.6.6
21. Sontos, G., Abdelgawad, A., & Shaker, A. (2020). family firms' religious identity and strategic renewal, *Journal of Business Ethics*, 163: 775-787. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04385-4>
22. Stephanie, D. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business Research*, 13: 215-246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
23. Tahirpur Kalantari, H., & Hosseini, S. (2019). The effect of learning orientation on strategic innovation in the light of organizational innovative climate, *Strategic Management Studies Quarterly*, 43: 93-81. (in Persian). DOI: 20.1001.1.22286853.1399.11.43.5.8
24. Talebi, A., Sajadi, M., & Rasoulia, A. (2015). Identifying the coordinates of entrepreneurial strategic thinking, *Entrepreneurial Development Quarterly*, 8(3): 131-152. (in Persian). DOI: 10.22059/JED.2017.61552
25. Yu, J., Wen, Q., & Xu, Q. (2023). The configurational effects of centrifugal and centripetal forces on firms' breakthrough innovation and strategic performance in the artificial intelligence context, *European Journal of Innovation Management*, 33(5):231-239. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0292>