

Journal of Strategic Management Studies

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



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.383493.1787



The effects of strategic improvisation on competitive advantage with organizational memory

Mehdi Rabiei, MA graduated, Department of Business Management, North Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran

Ata Harandi*, Assistant Professor, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Shadan Vahabzadeh, Assistant Professor, Department of Business Management, North Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 28 January 2024

Revised: 21 April 2024

Accepted: 22 May 2024

Keywords

Strategic improvisation,
Competitive advantage,
Organizational learning,
Organizational memory,
Agility

Corresponding Author Email:

Harandi@ut.ac.ir

ABSTRACT

In complex and constantly changing environments, companies are often required to adopt improvised responses to some unforeseen events and sometimes require strategic improvisation to sustain or thrive. The theoretical gap of this field is to study the effects of strategic improvisation on competitive advantage. In this study, we try to present a model to investigate the effects of strategic improvisation, competitive advantage, and the mediating role of organizational memory. The current research method is descriptive applied and the structural equation modeling method is used for statistical analysis. In terms of data collection time, it is a cross-sectional survey and in terms of quantitative nature. The statistical population of this research are senior and key managers in a private sector bank and a simple random sampling method was used. The validity of the content of the questionnaire has been confirmed by using experts' opinions and its reliability by calculating Cronbach's alpha coefficients. Using the data collected in this study, we find that strategic improvisation positively affects competitive advantage. The role of organizational memory in this regard was also confirmed and strategic improvisation can be effective in competitive advantage through organizational memory. By partially compensating for the lack of a traditional resource-based perspective, we contribute to improving the understanding of strategic improvisation and achieving the Sustainable Development Goals. Also, at the end, we provide practical suggestions to senior managers and decision-makers in the banking industry.

How to cite this article:

Rabiei, M., Harandi, A., & Vahabzadeh, Sh. (2024). The Effects of strategic improvisation on competitive advantage with organizational memory. *Journal of Strategic Management Studies*, 59(15), 275-296. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.383493.1787>



©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

In complex and ever-changing environments, companies are often required to adopt improvised responses to some unforeseen events and sometimes need strategic improvisation to sustain or thrive. The theoretical gap of this field is to study the effects of strategic improvisation on competitive advantage. This study presents a model to examine the effects of strategic improvisation, competitive advantage, and the mediating role of organizational memory. By partially compensating for the lack of a traditional resource-based perspective, we contribute to improving the understanding of strategic improvisation and achieving Sustainable Development Goals. Also, in the end, we provide practical suggestions to senior managers and decision-makers in the banking industry. Today's business world is a world of rapid changes and developments. Therefore, environmental complications are an integral part of today's businesses, and organizations have always faced environmental changes caused by external turbulence. With the help of classical strategic management, he developed a strategy in complex environments. Strategizing in complex environments differs from a step-by-step compilation, implementation, and control process. Due to the planning limitations in very dynamic environments, managers need help making decisions. In these conditions, strategic management appears in simple rules during impromptu decisions and prevents the organization from deviating from its path. From the point of view of complexity theory, strategy is the art of maintaining the organization in chaos and turbulence, conditions where freedom and management of the path create creative outputs. Developing a suitable strategy and predicting the effects of environmental changes on the organization is deeply related to the awareness and analysis of information from the internal and external environment. To improve the quality of decisions in the shortest possible time, correct information should be available in the shortest possible time. For this purpose, the internal and external environment of the organization should be everywhere, and the continuous organization should be sensitive to environmental information.

Methodology

Since in this research we are solving a problem and providing application in a specific field, this research is in the category of applied research and a descriptive method in terms of purpose, and the structural equation modeling method is used to investigate the research topic. In terms of the time of data collection, it is survey-cross-sectional, and it is quantitative one. The tool used is a questionnaire. The statistical population includes two groups of senior managers in the organizational field and branch managers of Tehran Province of Iran Bank. The main reason for choosing the banking industry is the importance of the service sector in the GDP, on the one hand, and the level of turbulence, complexity and chaos in the environment of this industry, and the importance of the role of improvisation and organizational memory on the other hand. It is the other side. According to the investigations and investigations of all active branches of the bank in Tehran based on the list received from the central organization of Iran Zamin Bank in Tehran until the first six months of 2023, all branch managers of Iran Zamin Bank in Tehran including 115 people and senior managers of the organization Central Bank includes 65 people, as a result, in the current research, the size of the statistical population is determined to be 180 people; The sample size of 120 people was determined and simple random method was used to select the sample. The questionnaire consists of two parts, at the beginning of which there are questions related to the demographic characteristics of people, including age, gender, work experience, and education, and then there are 7 items from the standard questionnaire to measure improvisation. Strategic and the number of 7 items have been used to measure the organizational memory and with the number of 7 items to measure the competitive advantage. Also, the assessment of the items is valued based on the five-point Likert scale.

Results and Discussion

As it was observed, due to the theoretical gap in the field of strategic improvisation effect and competitive advantage of the organization and medical factors on this effect of organizational communication, this article developed a model for this perspective designer and put it in the test stage. Extensive experiments from the theoretical model of the current research make this. In addition to confirming the effect of improvisation on competitive advantage and organizational memory, the middle role of corporate memory in the improvisational effects of strategies on the organization's competitive advantage is Confirmed. The final explanation of the model and statement of why it was created should show the title because of the strategy. Emerges and improves



development, and by using quick strategic decisions based on strategic decisions, it is possible to improve the agile performance of the organization and adapt itself to the environmental turbulence by using the resulting competitive advantages. He guided the organization on growth and development in a complex environment.

Conclusion

As observed, due to the theoretical gap in the field of strategic improvisation and organizational memory and its role in competitive advantage, this article designed and tested a developed model for this purpose. The experimental findings broadly support the theoretical model of the present research and in addition to confirming the effect of strategic improvisation and organizational memory on competitive advantage, the role of organizational memory interface in the effect of strategic improvisation on competitive advantage was also confirmed. In the final explanation of the model and explanation of the results obtained, it should be mentioned that today's business world is a world full of rapid changes and transformations. Changes that occur due to complications in the environment. Therefore, it can be said that environmental complications are an integral part of today's businesses and organizations have always faced the challenge of environmental changes caused by external turbulences. Learning from the environment, flexibility and adaptability can be the cause of resilience and sustainability. Meanwhile, improvisation based on organizational learning and memory can play a very important role in gaining and maintaining competitive advantage.

Keywords: Strategic improvisation, Competitive advantage, Organizational learning, Organizational memory, Agility



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>

doi 10.22034/smsj.2023.383493.1787

مقاله پژوهشی

تاثیر بداهه‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی با حافظه سازمانی

مهدی ربیعی، کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
 عطاءاله هرنندی*، استادیار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تهران، تهران، ایران
 شادان وهاب‌زاده، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

چکیده

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸
 تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۱
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۱

واژه‌های کلیدی

بداهه‌سازی راهبردی،
 مزیت رقابتی،
 یادگیری سازمانی،
 حافظه سازمانی،
 چابکی

ایمیل نویسنده مسئول

Harandi@ut.ac.ir

استناد به این مقاله: ربیعی، مهدی؛ هرنندی، عطاءاله؛ وهاب‌زاده، شادان. (۱۴۰۳). تاثیر بداهه‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی با حافظه سازمانی.

مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۹(۱۵)، ۲۷۵-۲۹۶

۱. مقدمه

پیچیدگی و تلاطم محیط سبب ایجاد چالش‌های بسیاری برای سازمان‌های امروزی شده است. تغییر واقعیت و پیچیدگی بر روند کسب‌وکارهای امروز تأثیرات مهمی داشته است. با داشتن برنامه‌ریزی راهبردی، نقشه راه و برخورداری از تفکر راهبردی، پیچیدگی‌های محیطی مسائل مهمی را برای مدیران در تصمیم‌گیری به همراه داشته است. در چنین محیط‌هایی تعداد عوامل موثر بر محیط بسیار بوده و نرخ تغییر و تحول این عوامل نیز بالا است. دنیای امروز کسب‌وکار، دنیایی سرشار از تغییر و تحولات شتابان است. تغییراتی که به واسطه پیچیدگی‌های موجود در محیط روی می‌دهند. از این رو، پیچیدگی‌های محیطی جزء لاینفک کسب‌وکارهای امروزی است و سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی ناشی از تلاطم‌های بیرونی روبرو بوده‌اند. به همین منظور، سازمان‌ها به رویکردهای جدید نیاز دارند که قابلیت انعطاف و تطبیق با محیط داشته باشند و تغییر در برنامه‌ها را با توجه به مسائل برای غلبه بر این چالش‌ها پذیرا باشد [۲۵]. رویکردی که بر مبنای اجرا و برنامه‌ریزی هم‌زمان راهبردها تعریف می‌شود، بداهه راهبردی می‌گویند. روش‌های متداول برنامه‌ریزی راهبردی در محیط‌های متلاطم و پیچیده امروزی اثربخشی پائینی دارند. بسیاری از برنامه‌ریزی‌های راهبردی کمی و کلاسیک در محیط‌های متلاطم و پیچیده امروزی به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهند و تأثیر اندکی در سودآوری و رشد پایدار سازمان‌ها دارند [۵۵، ۹۸، ۵۰].

از نشانه‌های پیچیدگی در محیط می‌توان به عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون و آشوبناکی اشاره کرد. امروزه با توجه به شرایط پیچیده محیط و توسعه و پیشرفت فناوری در سازمان‌ها، وجود مدیران و رهبرانی با مهارت بداهه‌پردازی راهبردی برای پاسخگویی به اقتضائات محیط خارج و داخل سازمان و انتخاب استراتژی مناسب مفهوم با اهمیتی است. سازمان‌هایی که سریع‌تر تصمیم می‌گیرند از میزان فروش، سود و موقعیت رقابتی بهتری بهره‌مند می‌باشند. اتخاذ تصمیمات مناسب و صحیح در کوتاه‌ترین زمان ممکن رمز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار کنونی است. با کمک مدیریت استراتژیک کلاسیک نمی‌توان در محیط‌های پیچیده اقدام به تدوین استراتژی کرد. فرآیند استراتژی‌سازی در محیط‌های پیچیده متمایز است و به جای فرآیند گام به گام تدوین، اجرا و کنترل؛ فرآیندی دائمی است که با توجه به بازخورد عوامل پیرامون و در نتیجه تعامل با آن‌ها به یادگیری و عمل می‌پردازد. در چنین محیط‌هایی، استراتژی‌ها از جنس پدیدار شونده هستند. با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی در محیط‌های بسیار پویا، مدیران در اتخاذ تصمیمات با مشکلاتی مواجه هستند. در این شرایط، مدیریت استراتژیک در زمان اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر بداهه در قالب قواعد ساده ظهور می‌یابد و از انحراف سازمان از مسیر خود جلوگیری می‌کند. از منظر پیچیدگی، راهبرد هنر حفظ سازمان در شرایط آشوب و تلاطم است، شرایطی که آزادی و اداره مسیر به کمک هم خروجی‌های خلاقانه ایجاد می‌کنند [۵۰]. موارد مذکور بر اهمیت بداهه‌پردازی راهبردی و حافظه سازمانی در محیط‌های پیچیده و متلاطم اشاره دارد.

امروزه در بسیاری از کشورهای جهان سهم مهمی از تولید ناخالص ملی به بخش خدمات مربوط است. با افزایش تعداد سازمان‌های خدماتی و پیرو آن رقابت فزاینده، تغییر بی‌وقفه و مداوم سلیقه‌های مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آن‌ها، بزرگترین چالشی که این سازمان‌ها با آن مواجه هستند، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. رقابت در بین موسسه‌ها و بنگاه‌های خدماتی برای کسب سهم بازار بیشتر و تلاش مشتریان برای رسیدن به رضایتمندی بالا موجب شده است که هم بنگاه‌ها به دنبال کسب موقعیت ممتاز در بازار بوده و هم مشتریان در پی یافتن سرخ‌هایی برای رسیدن به بهترین تامین‌کنندگان باشند. رسیدن به این اهداف با ایجاد مزیت رقابتی در بنگاه و خلق ارزش برای مشتری امکان‌پذیر است. یکی از راه‌های ایجاد مزیت رقابتی داشتن تفکر راهبردی در بین مدیران است چرا که با توجه به تغییرات سریع جهان امروز، سازمان‌ها تنها از راه دگرگونی سریع در همه زمینه‌ها می‌توانند پایداری خود را محقق کنند. تفکر راهبردی رویکردی مناسب برای خلق استراتژی در محیط کسب‌وکار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیر قابل پیش‌بینی است مزیت جایگزین به‌شمار می‌آید [۷۵]. در این میان یکی از مهمترین بنگاه‌ها و سازمان‌هایی که در زمینه ارائه خدمات فعالیت می‌کنند و نقش و اهمیت آن‌ها در اقتصاد و توسعه کشور بر هیچ کسی پوشیده نیست، بانک‌ها هستند [۵۵] از سوی دیگر بانک‌ها در محیطی با پیچیدگی و تلاطم بالا در حال فعالیت می‌باشند (به ویژه بانک‌های بخش خصوصی) و به نظر می‌رسد تحلیل و بررسی تأثیرات مفاهیم بداهه‌پردازی راهبردی، حافظه سازمانی و مزیت رقابتی می‌تواند در تثبیت جایگاه بانک بین مشتریان و همچنین رضایتمندی بیشتر مشتری در محیط‌های پیچیده و متلاطم اثرگذار باشد. هدف پژوهش ارائه مدلی برای درک بهتر سازوکار بین بداهه‌پردازی راهبردی و

مزیت رقابتی است. فرآیند طراحی و اجرا راهبرد در محیط‌های آشوبناک به اندازه کافی برای سازمان‌ها مؤثر و مهم است. در محیط کسب‌وکار امروز، بده‌پردازی راهبردی وسیله‌ای مشروع برای شرکت‌های به منظور مقابله با تهدیدها و فرصت‌های پیش‌بینی نشده است. شرکت‌ها در محیط پویا برای اهداف تاکتیکی و عملیات روزانه هم بده‌پردازی و بده‌سازی راهبردی می‌کنند [۵۵].

هدف این مطالعه شناسایی تاثیر بده‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی در میان مدیران ارشد و مدیران شعب یک بانک خصوصی در ایران است. در این مدل، راهبرد، فرایند تکامل همزمان برنامه‌ریزی و اجرا به کمک بده‌پردازی راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد که بر فرصت‌های راهبردهای رقابتی دلالت می‌کند. بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق به این شکل می‌باشد:

- بده‌پردازی راهبردی و حافظه سازمانی به چه میزان سبب ارتقاء مزیت رقابتی در میان مدیران ارشد بانک ایران زمین می‌شود؟ در ادامه چهار پرسش فرعی مطرح می‌گردد.

- آیا بده‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی در بانک ایران زمین تاثیرگذار است؟

- آیا بده‌پردازی راهبردی بر حافظه سازمانی در بانک ایران زمین تاثیرگذار است؟

- آیا حافظه سازمانی بر مزیت رقابتی در بانک ایران زمین تاثیرگذار است؟

- آیا حافظه سازمانی بر رابطه بین بده‌پردازی راهبردی و مزیت‌های رقابتی در بانک ایران زمین با نقش میانجی تاثیرگذار است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بده‌پردازی راهبردی. به نظر موورمن و ماینر (۱۹۹۸) رابطه بین بده‌پردازی راهبردی و مزیت رقابتی برای درک اقدامات بده‌ده در سطوح مختلف سازمان بررسی شده است. در این مقاله، بده‌پردازی راهبردی، فرآیند یادگیری بلادرنگ تعریف می‌شود که مدیران ارشد یا تیم‌های تامین مالی به طور خودجوش و خلاقانه برای پاسخ دادن به تهدیدات و فرصت‌های پیش‌بینی نشده با استفاده از منابع موجود تحت محدودیت زمانی اتخاذ می‌کنند. بده‌پردازی، توانایی تصمیم‌گیرندگان برای پاسخگویی مؤثر به موقعیت‌های پیش‌بینی نشده برای حل مشکلات را با استفاده از فرصت‌ها، عملیاتی می‌کند [۶۰]. بده‌پردازی راهبردی، راهبرد رفتاری است که رهبران برای پاسخ به عدم قطعیت، فشار زمان و کمبود منابع استفاده می‌کنند [۵۷]. یادگیری سازمانی. آرگریس و شون (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را برای شناسایی و تصحیح خطاها از طریق بازسازی فرضیه پشت رفتارهای افراد ارائه کردند [۱۳]. مطابق پویایی نظام‌مند، یادگیری سازمانی در ذهن افراد و ساختار سازمان اتفاق می‌افتد. به نظر آنتوناکوپولو (۲۰۰۶) یادگیری سازمانی، فرآیندی است که در آن افراد درون ساختار، اطلاعات را پردازش و رفتار خود را تغییر می‌دهند [۱۲].

بر خلاف دیدگاه پویایی سیستم که یادگیری سازمانی را فرآیند شناختی در ذهن افراد می‌بیند، برخی از محققان «با اتخاذ دیدگاه جامعه شناختی» یادگیری سازمانی را ترکیبی از ساختارهای قدرت و سلسله مراتب، تعارض، ایدئولوژی و لفاظی می‌دانند. یادگیری و دانش از تعاملات و گفتگوهای میان افراد در زمینه‌های موقعیتی ناشی می‌شود. ایستربی اسمیت و همکاران (۲۰۰۰) تاکید می‌کنند یادگیری سازمانی نتیجه تعاملات افراد در محیط اجتماعی خاص است [۳۲]. یکی از جنبه‌های کلیدی یادگیری، ساخت هویت از طریق گفت‌وگوها است. هویت‌های منحصر به فرد سازمان‌ها بر فرآیند یادگیری تأثیر می‌گذارد [۴۲].

برخی از محققان یادگیری سازمانی را از منظر راهبرد با تمرکز بر تعامل بین سازمان و محیط و سطوح مختلف یادگیری و شبکه‌های دانش بررسی می‌کنند تا پاسخ دهند چگونه شرکت‌ها از یادگیری مزیت رقابتی کسب می‌کنند [۵۴، ۴۰]. برخی دیگر از یادگیری سازمانی را پردازش اطلاعات می‌دانند. هوبر (۱۹۹۱) پیشنهاد می‌کند یادگیری سازمانی شامل کسب دانش، انتشار اطلاعات، تفسیر وقایع سازمانی است [۵۹]. لذا یادگیری سازمانی، ایجاد، حفظ و انتقال دانش است. محققان توافق دارند تم یادگیری، افراد هستند. محتوای یادگیری اطلاعات و دانش است. مهمتر از همه، هدف از یادگیری افزایش عملکرد و ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار است.

بده‌پردازی راهبردی. در این مطالعه، بده‌پردازی راهبردی، فعالیت یادگیری بلادرنگ کوتاه مدت شناخته می‌شود که در سطوح مختلف سازمان‌ها رخ می‌دهد تا تأثیر آن بر مزیت رقابتی نمایان شود.

1 Moorman & Miner 1998

2 Argyris and Schon, 1997

3 Antonacopoulou, 2006

4 Easterby-Smith, M.; Crossan, M.; Nicolini, D, 2000

5 Huber, 1991

۱) بداهه‌پردازی راهبردی، واکنش خود به خود به محیط بر اساس اطلاعات پیش‌بینی نشده است و یادگیری عملی تلقی می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها دائماً با محیط سازگار و سازگار می‌شوند [۳۶، ۵۶، ۸۰]. و اقدامات و اصلاحات خود را ارزیابی می‌کنند [۲۶]. این اقدامات اغلب تحت تأثیر توانایی تصمیم‌گیرندگان برای رسیدگی به پاسخ‌های فکری خود به رویدادهای آینده است. تصمیم‌گیرندگان به دلیل تغییر سریع بافت و کمبود اطلاعات مجبور به انحراف از چارچوب‌های مرجع تعیین شده برای انجام یادگیری شهودی هستند [۳۵].

دوم، مانند سایر اشکال یادگیری، بداهه‌پردازی راهبردی نتایج جدیدی برای مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. در طول فرآیند بداهه‌پردازی راهبردی، اعضای سازمان به طور مشترک یک کار را به طور غیر رسمی انجام می‌دهند که بر اساس آن تجربیات مشترک در یک زمینه، موقعیت‌های بسیاری ایجاد و تفسیر می‌شوند [۶۸، ۸۲]. بداهه‌پردازی راهبردی گاهی اوقات مدل‌های شناختی جدیدی را برای بازتعریف کردن از نحوه درک اعضا از رویدادها ارائه می‌کند [۲۳]. حتی مفروضات اساسی سازمان‌ها را تغییر می‌دهد. بیشتر اوقات، بداهه‌پردازی راهبردی زمانی یادگیری رفتاری است که بر روال‌های سازمانی موجود تکیه می‌کند و همزمان آنها را تغییر می‌دهد [۴۷].

سوم، بداهه‌پردازی راهبردی می‌تواند فعالیت پویای پیش‌بینی نشده شامل جستجوی حل مسئله و استفاده خود به خود از اطلاعات باشد. شرکت‌ها به طور مداوم به دنبال دانش هستند تا بتوانند خود را حفظ کنند. شرکت‌ها با مشکلات مختلفی مواجه خواهند شد که نیاز به حل فوری دارند و زمانی که دانش و توانایی‌های موجود شرکت نتواند روش‌های حل مسئله مورد نیاز را تولید کند، باید از کانال‌های مختلف برای جستجوی دانش بالقوه و مفید برای کمک به شرکت، در حل آن مسئله استفاده کند. رفتاری جستجوی حل مسئله است که برای یافتن دانش سازمانی رخ می‌دهد، [۳۸].

به نظر هرنندی (۱۳۹۷) اگر از منظر زمانی به بداهه‌پردازی نگاه کرد مشخص می‌شود این روش از تدوین و اجرای راهبرد در بازه زمانی بسیار کوتاهی صورت می‌پذیرد. در واقع می‌توان بداهه‌پردازی را همان برنامه‌ریزی دانست که مرحله تدوین و اجرا آن از لحاظ زمانی هم‌پوشانی دارند، در واقع به کمک بداهه‌پردازی، راهبردها رفتار منعطفی به خود می‌گیرند. به این طریق که رهبران سازمان هدایت را به کمک یک فرایند شهودی خود به خودی به دست می‌گیرند [۵۰].

به نظر فالک هایمر و سندبرگ (۲۰۱۸)^۱ بداهه‌گویی راهبردی شامل استفاده مجدد از مواد قدیمی و ترکیب آنها با چیز جدیدی است که در نتیجه راه جدیدی برای مخاطب قرار دادن مخاطبی خاص در محیط ایجاد می‌شود. بداهه‌سازی، انعطاف‌پذیری، نوآوری و سازگاری را به موقعیت می‌افزاید. زیرا یک فکر، یک برنامه و یک ریتم وجود دارد. نوازندگان جاز که بداهه سازی می‌کنند معمولاً از یک ضرب اولیه خاص خارج می‌شوند. این پایه و اساس است که موسیقی را به جلو می‌برد و چارچوبی را برای بداهه‌سازی تعیین می‌کند [۴۵].

به نظر موورمن و ماینر (۱۹۹۸)^۲ و ورا و کراسان (۲۰۰۵)^۳ در موقعیت‌های مبهم ارتباط بداهه‌پردازی راهبردی الگوی جدیدی برای یادگیری سریع، سازگاری و تجدید راهبردی است [۳۰، ۳۴]. اما به نظر اسلوتگراف و دیکسون (۲۰۰۴)^۴ نمی‌توان بر سرعت شتاب‌دهی که در آن تغییرات در محیط رخ می‌دهد بیش از حد تأکید کرد، بنابراین سازمان‌ها را وادار می‌کند که همیشه زمان برای برنامه‌ریزی داشته باشند. به این ترتیب، کارکنان اغلب مجبور می‌شوند قبل از اینکه بتوانند تمام گزینه‌های موجود را به طور کامل تجزیه و تحلیل نمایند، اقدام کنند. در نتیجه، رهبران زمانی که با موقعیت‌های پیچیده و پویایی مواجه می‌شوند که نمی‌توانند از طریق روال‌های موجود مدیریت شوند، بداهه می‌گویند. در این راستا، مشاهده دقیق چنین برنامه‌های راهبردی می‌تواند مانع خلاقیت، انعطاف‌پذیری و توسعه سازمان برای برنامه‌های سازگار شود [۸۷]. نظر کراسان و ورا (۲۰۰۵)^۵ بداهه‌پردازی راهبردی شامل نیاز به توسعه یک تصمیم یا اقدام خلاقانه خارج از ساختار رسمی سازمان است [۳۴].

به نظر چونها و همکاران (۱۹۹۹)^۶ زمانی که شرکتی با اتفاقات غیرمنتظره‌ای مواجه می‌شود می‌تواند در محیط‌های بیرونی و درونی بداهه‌پردازی کند، زمانی که هیچ اقدام از پیش برنامه‌ریزی شده‌ای برای آن وجود ندارد [۳۷]، اگرچه به نظر کروسان و همکاران (۲۰۰۵)^۷ ممکن است این اقدام تا حدی برنامه‌ریزی شده باشد، اما بخش نوظهور آن از طریق بداهه‌گویی قابل پاسخگویی است [۴۰].

1 Falkheimer & Gentzel Sandberg, 2018

2 Moorman & Miner 1998

3 Crossan & vera 2005

4 Rebecca J. Slotegraaf Peter R. Dickson 2004

5 Crossan & vera 2005

6 Cunha et al, 1999

7 Crossan et al 2005

چونها و همکاران (۱۹۹۹)^۱ با توجه به اهمیت درک فرآیند بداهه‌گویی، شرایط لازم آن را برای رخ دادن در بافت سازمانی تعریف کردند [۳۷]. به نظر کراسان و همکاران (۲۰۰۵)^۲ در نهایت، بداهه‌گویی ذاتاً خوب یا بد نیست [۳۴]. به گفته بارت (۲۰۱۸)^۳ تجربه بداهه‌سازی هم ترسناک و هم هیجان‌انگیز است و هم امکان‌تعالی و هم شکست را در خود جای داده است [۱۹]. به نظر چونها و همکاران (۱۹۹۹)^۴ نتایج مثبت بداهه‌پردازی راهبردی شامل انعطاف‌پذیری، یادگیری، محبت و انگیزه می‌شود، نه تنها برای کار بلکه برای ادامه بداهه‌گویی و در مقابل، پیامدهای منفی ممکن است در قالب‌های یادگیری جانبدارانه، تله‌های فرصت، تقویت اقدامات اضطراری، اعتماد به بداهه‌سازی و افزایش اضطراب ایجاد شوند [۳۷]. یو و همکاران (۲۰۲۱)^۵ در تعریف حافظه سازمانی آن را مجموعه انباشته‌ای از داده‌ها، اطلاعات و دانش است که در طول حیات یک سازمان ایجاد می‌شود. حافظه سازمانی شامل ایده‌های اکتساب دانش، پردازش یا نگهداری دانش و استفاده از دانش مانند جستجو و بازیابی است. فرآیند خاص یادگیری سازمانی از دیدگاه مبتنی بر دانش متفاوت است، یادگیری شامل استفاده درون سازمانی برای تولید دانش جدید و نهادینه کردن دانش جدید برای کسب مزیت‌های رقابتی است. اگرچه محققان از زوایای مختلف به یادگیری سازمانی پرداخته‌اند اما توافق بر این است که موضوعات، یادگیری افراد هستند و به تیم‌ها و کل سازمان در منظره پایدار اشاره می‌کنند که محتوای یادگیری اطلاعات و دانش است [۹۸]. به نظر کورایولا و مورسیا (۲۰۱۹)^۶ حافظه سازمانی معمولاً به بررسی چگونگی یادگیری سازمان‌ها از تجربه گذشته برای بهبود فرآیندهای تولید خود می‌پردازد، فرآیند یادگیری سازمانی با سه جزء مشخص می‌شود: کسب دانش، ذخیره‌سازی و بازیابی [۳۲]. فیض و همکاران (۱۳۹۰) حافظه سازمانی را منبع مهمی برای حفظ میراث ارزش‌مند، یادگیری موارد جدید، استفاده از تجربیات گذشته و حل مشکلات، می‌دانند که بالاترین قدرت را در ایجاد حساسیت‌ها و موقعیت‌های جدید در حال و آینده برای پیشرفت دارد [۳۹]. نظر والش و اونگسون (۱۹۹۱)^۷ درباره حافظه سازمانی، دانشی است که از تجارب گذشته انباشته شده و در سازمان وجود دارد و می‌توان از آن برای تصمیم‌گیری استفاده کرد [۶۲]. به نظر والش و اونگسون (۱۹۹۱)^۸ توانایی فرد برای به دست آوردن، حفظ و بازیابی دانش چیزی جز حافظه سنتی استاندارد نیست. اگر کسب‌وکاری از این مفهوم استفاده کند، فراتر از توانایی فردی است. به همین دلیل، حافظه سازمانی برای ذخیره و بازیابی سریع دانش و اطلاعات انباشته شده وارد عمل می‌شود. هر سازمانی باید با مخازن مختلف دانش ذخیره شده سروکار داشته باشد و سوابق رسمی‌تر و دانش ضمنی و جاسازی شده را بازیابی کند [۶۲]. به نظر پاول جکسون (۲۰۱۰)^۹ حافظه سازمانی، مفهوم محوری در سازمان است. سازمان‌ها، گروه‌های اجتماعی هستند که انواع دانشی را تا حدی جذب و توسعه می‌دهند که در خدمت اهداف آن‌ها باشد. آنها را می‌توان سیستم‌های پردازش اطلاعات درک کرد که در آن تفاسیر جمعی وجود دارد. سازمان‌ها، به این ترتیب درک می‌شوند، لذا حافظه خاصی دارند که می‌توانند از دانش نحوه انجام کارها، نحوه برخورد با مشکلات و مسائل، نحوه رفتار با یکدیگر، از چه کسی اطاعت و چه کسی فرمان دهد، چه کسی متخصص است و غیره استفاده کنند [۶۱]. فتحی‌پور (۱۳۸۹) با بررسی پیشینه موجود در زمینه‌های یادگیری سازمانی و سازمان‌یادگیرنده، ویژگی‌ها و فرایندهای یادگیری سازمانی، موانع و قابلیت‌های یادگیری سازمانی و اجزای تشکیل‌دهنده سازمان‌های یادگیرنده اهمیت این موضوع را در موفقیت سازمان‌ها نشان می‌دهد [۴۶]. به نظر الکساندر توین (۲۰۲۱)^{۱۰} مزیت رقابتی به عواملی اشاره دارد که به شرکت اجازه می‌دهد کالا یا خدمات را بهتر یا ارزان‌تر از رقبای خود تولید کند. این عوامل به واحد تولیدی این امکان را می‌دهد که در مقایسه با رقبای خود در بازار، فروش بیشتری ایجاد کند یا حاشیه سود بیشتری ایجاد کند [۸].

با توجه به نظرات کریستنسن و فاهی (۱۹۸۴)^{۱۱} و پورتر (۱۹۸۰)^{۱۲} به نقل از چهارباقی و لینچ (۱۹۹۹)^{۱۳} اصطلاح مزیت رقابتی به توانایی به دست آمده از طریق ویژگی‌ها و منابع برای عملکرد در سطح بالاتر از سایرین در همان صنعت یا بازار اشاره دارد، مطالعه این مزیت به دلیل مسائل معاصر در مورد سطوح عملکرد برتر شرکت‌ها در بازار رقابتی امروز، علاقه عمیق تحقیقاتی را به خود جلب کرده است. «گفته می‌شود شرکت زمانی مزیت رقابتی دارد که راهبرد ایجاد ارزش را اجرا می‌کند. مزیت رقابتی اهرمی است که کسب‌وکاری نسبت به رقبای خود دارد. این را می‌توان با ارائه ارزش بهتر و بیشتر به مشتریان به دست آورد. تبلیغات محصولات یا خدمات با قیمت کمتر یا کیفیت بالاتر،

1 Cunha, M.P.E 1999

2 Crossan et al 2005

3 barot 2018

4 Cunha, M.P.E 1999

5 Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A., 2021

6 Coraiola & Murcia, 2019

7 Walsh j.p and Ungson g.r 1991

8 Walsh j.p and Ungson g.r 1991

9 paul Jackson 2010

3 Alexadra Twin 2021

11 Christensen and Fahey 1984

12 Porter 1980

13 Chaharbaghi and Lynch 1999

علاقه مصرف‌کنندگان را برانگیخته می‌کند. این به دلیل وفاداری به برند است، و اینکه چرا مشتریان یک محصول یا خدمات خاص را بر دیگری ترجیح می‌دهند. پیشنهاد ارزش هنگام درک مزیت رقابتی مهم است. اگر ارزش پیشنهادی، ارزش بهتر و بیشتری را به مشتریان ارائه دهد، می‌تواند مزیت رقابتی در محصول یا خدمات ایجاد کند [۷۸، ۷۱، ۶۴].

به نظر کلولو و همکاران (۲۰۰۳)^۱ زمانی گفته می‌شود که شرکتی مزیت رقابتی دارد که راهبرد ایجاد ارزش را اجرا می‌کند [۹۳]. یو و همکاران (۲۰۲۱)^۲ به بررسی بداهه‌گویی راهبردی و حافظه سازمانی با مزیت رقابتی پرداختند. با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده در میان مدیران ارشد و اعضای تیم‌های تامین مالی در استان جیانگ سو چین، متوجه شدند که بداهه‌سازی راهبردی به طور مثبت با مزیت رقابتی مرتبط است و مهم‌تر از همه، این رابطه تا حدی توسط حافظه سازمانی میانجی‌گری می‌شود [۹۸]. چاروتسو کمونگ کول (۲۰۲۱)^۳ با بررسی تأثیر رفتار بداهه مدیران بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در تایلند در طول بحران اقتصادی پس از همه‌گیری COVID19 نشان دادند، تأثیر مثبت رفتار بداهه بر عملکرد شرکت برای شرکت‌هایی که با سطح بالاتری از شدت رقابت مواجه هستند و برای شرکت‌هایی که دارای سطح بالاتری از منابع مالی و انسانی هستند، قوی‌تر است [۲۵].

جمال علی و انور (۲۰۲۱)^۴ به بررسی جنبه‌های مختلف رقابت راهبردی و چگونگی تأثیر آنها در بخش خصوصی اقلیم کردستان عراق پرداختند، محققان از چهار بعد رقابت راهبردی برای ارزیابی تحلیل فعلی استفاده کردند «راهبردهای رقابتی، فرهنگ نوآوری، اخلاق مدیریتی، و ایده‌های بداهه و نوآورانه». به منظور تفسیر تحلیل فعلی، از روش کمی استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، راهبردهای رقابتی به‌عنوان بُعد رقابت‌پذیری راهبردی تأثیر مهم و مثبتی بر مزیت رقابتی در سطح ۵ درصد دارد. یافته‌ها نشان دادند بعد رقابت‌پذیری راهبردی (مهارت‌ها و شایستگی‌ها) تأثیر مهم و مثبتی بر مزیت رقابتی در منطقه ۵ درصد دارد. راهبردهای رقابتی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، تفکر کارآفرینی و بداهه‌پردازی راهبردی و ایده‌های نوآورانه در نقش بُعد رقابت‌پذیری راهبردی بر مزیت رقابتی به طور معنادار و مثبت تأثیر گذارند [۹].

اوروم و انوها (۲۰۲۰)^۵ در بررسی چگونگی ارتباط مدیریت حافظه سازمانی با مزیت رقابتی شرکت‌های نفت و گاز در ایالت ریورز نیجریه از ۶۰۲ نفر از سرپرستان و مدیران ۱۵ شرکت نفت و گاز تحت پوشش نشان داند ابعاد حافظه سازمانی (حافظه شخصی، حافظه مدیریت، حافظه فرهنگی و حافظه تحقیق و توسعه) رابطه مثبت و معناداری با مزیت رقابتی دارند [۸۳].

فالك هايمر و سندبرگ (۲۰۱۸)^۶ در مطالعه‌ای هنر بداهه‌پردازی راهبردی را مفهوم حرفه‌ای برای مدیران ارتباطات امروزی دانسته که به توصیف بداهه‌پردازی راهبردی بر اساس هنرهای خلاقانه و نظریه بحران سازمانی پرداخته است. بداهه‌پردازی راهبردی، نیاز به برنامه‌ریزی دارد و ساختار را با کنش خلاقانه ترکیب می‌کند و یک قاعده در مورد چگونگی کار کردن به شیوه‌ای کارآمد عرضه می‌دارد [۴۵]. **تبیین فرضیه‌ها و مدل مفهومی.** در بیشتر سازمان‌ها، مزیت رقابتی با عملکرد اقتصادی، مانند قدرت مالی و محصولات یا خدمات خوب مرتبط است [۹۵]. با این حال، برخی از محققان مانند فوریا، چئونگ و هرندون (۲۰۱۲)^۷ استدلال می‌کنند مزیت رقابتی شامل پایداری اقتصادی و پایداری اجتماعی است [۶۶]. محققان دیدگاه مبتنی بر منابع معتقدند مزیت رقابتی از منابع موجود برای برآوردن نیازهای مشتری به طور مؤثرتری نسبت به رقبا استفاده می‌کند. در راستای این امر، شرکت‌هایی با مزیت‌های رقابتی می‌توانند عملکردی عالی، به روش‌های پایدار داشته باشند [۱۸]. به طور مشابه، از دیدگاه قابلیت پویا، داشتن مزیت رقابتی به این معنی است که در محیطی پویا و پیچیده، شرکت‌ها می‌توانند به طور مداوم منابع داخلی و خارجی را ادغام کنند و چندین بار منابع را تغییر شکل دهند تا قابلیت‌های اصلی شکل گیرند [۹۴]. شرکت‌هایی با مزیت‌های رقابتی می‌توانند نشان دهند توانایی استفاده از منابع کمتر برای ایجاد ارزش بیشتر را دارند.

در این مقاله، مزیت رقابتی، ویژگی‌های سازمان است که باعث می‌شود آنها به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و از نظر یکپارچگی منابع، همکاری زنجیره تامین و قابلیت‌های نوآوری عملکردی بالاتر از حد متوسط داشته باشند.

احمد، ارشد و مارچالینا (۲۰۱۵)^۸ با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از شرکت‌های مرتبط با دولت در مالزی استدلال می‌کنند که بداهه‌سازی راهبردی و مدیریت استعداد، ارتباط مثبتی با شایستگی‌های شرکت‌ها و عملکرد شرکت‌ها دارد [۴]. به طور مشابه، محمود و

1 Clulow et al.2003

2 Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A., 2021

3 Charoensukmongkol.p 2021

4 Jamal Ali & Anwar, 2021

5 ORUMA, O. K., & ONUOHA, B. C. 2020

6 Falkheimer & Gentzel Sandberg, 2018

7 Foria, Cheung, and Herndon, 2012

8 Ahmad, Arshad, and Marchalina, 2015

بیکر (۲۰۱۶)^۱ استدلال می‌کند بداهه‌پردازی راهبردی رابطه مثبت و قوی ای با کارآفرینی بالا در خودکارآمدی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. [۷۶]. آدوماکو، اوپوکو و فریمپونگ (۲۰۱۸)^۲ پیشنهاد می‌کنند بداهه‌پردازی راهبردی می‌تواند عملکرد بالاتری را تحت تأثیر تعدیل‌کننده مثبت قابلیت‌های منابع مالی و سطوح حمایت نهادی به ارمغان بیاورد. بنابراین، فرضیه های اول پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱. بداهه راهبردی تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی سازمان دارد.

بداهه‌پردازی راهبردی، فعالیت یادگیری سریع شناخته می‌شود [۵۳،۲۱]. بداهه‌پردازی راهبردی تحت فشار زمان اتفاق می‌افتد که در آن ترکیب و اجرا همگرا می‌شوند، و هر چه فاصله زمانی کمتر باشد، عمل سریع‌تر است. ترکیب به این معنی است که درجه خاصی از خلاقیت در بداهه‌پردازی راهبردی وجود دارد [۳۵،۳۰،۳]. علاوه بر این، هنگام بداهه‌سازی، سازمان‌ها باید از منابعی که در دست دارند استفاده کنند. بداهه‌پردازی راهبردی اقدامی است که سازمان‌ها از منابعی که درون سازمان ایجاد شده به جهت استفاده برای تولید دانش جدید اتخاذ می‌کنند. از دیدگاه دانش، یادگیری سازمانی، پردازش اطلاعات درون سازمانی برای تولید دانش جدید و نهادینه کردن دانش جدید برای کسب مزیت‌های رقابتی است [۹۶،۵۹]. در نتیجه، بداهه‌پردازی راهبردی می‌تواند روش جایگزین برای یادگیری باشد. در این مقاله، یادگیری سازمانی، فرآیند ایجاد، حفظ و انتقال دانش تعریف شده است که شامل حافظه سازمانی، کسب دانش، انتشار اطلاعات و تفسیر است [۴۸]. حافظه سازمانی در این فرآیند، تجمیع اطلاعات تاریخی است که می‌تواند شرکت‌ها را برای تصمیم‌گیری در همه سطوح راهنمایی کند [۶۹]. حافظه سازمانی باورها، دانش، ارزش‌ها و داستان‌های سازمانی را پوشش می‌دهد [۶۲] و می‌توان آن را دارایی‌های دانش غیر رسمی، دانست [۳۰،۲۷]. اندرسون (۱۹۹۰)^۳ حافظه سازمانی را به حافظه رویه‌ای و حافظه اعلامی طبقه‌بندی می‌کند. حافظه رویه‌ای درباره نحوه انجام کارها است که شامل مهارت‌ها و سازماندهی معمولی است. حافظه اظهاری از این جهت خاص است که امکانات به کارگیری دانش در زمینه‌های مشابه، محیط درک جدید و پیش‌بینی نتایج مرتبط است. در قالب دانش، حافظه سازمانی پیش نیاز فناوری اطلاعات برای حمایت از مدیریت دانش محسوب می‌شود. شرکت‌های بدون حافظه سازمانی قادر به انجام مدیریت دانش موثر نخواهند بود [۱۱]. در نتیجه:

فرضیه ۲. رفتارهای بداهه راهبردی می‌تواند حافظه سازمانی را غنی کند.

مطالعات قبلی با اتخاذ دیدگاه مبتنی بر دانش نشان داده‌اند که حافظه سازمانی بر مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها تأثیر مثبت دارد. استین (۱۹۹۵)^۴ پیشنهاد می‌کند حافظه سازمانی می‌تواند با کمک به مدیران برای حفظ مسیر راهبردی برای مدت طولانی، کمک به کارکنان جدید در کسب مهارت‌ها، ترویج یادگیری سازمانی، تقویت هویت سازمانی و توسعه سازمانی باعث ارتقا آن گردد [۹۲]. تفسیر اطلاعات گذشته و اجرای شیوه‌های تحقیق و توسعه می‌تواند به ترویج خدمات و محصولات جدید کمک کند [۶۲]. در نتیجه:

فرضیه ۳. حافظه سازمانی می‌تواند بر مزیت‌های رقابتی سازمان تأثیر مثبت بگذارد.

همزمان با پیشرفت فرآیند یادگیری سازمان، ایجاد دانش و قابلیت‌های مدیریت دانش بهبود می‌یابد و حافظه سازمانی در قالب ویژگی‌های ناهمگون دانش به تدریج انباشته می‌شود، در نهایت باعث ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود [۷۰،۳۳]. حافظه سازمانی، بخشی از یادگیری سازمانی، می‌تواند بر نتایج بداهه‌پردازی راهبردی تأثیر بگذارد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که:

فرضیه ۴. حافظه سازمانی واسطه رابطه مثبت بین بداهه‌پردازی راهبردی و مزیت رقابتی سازمان است.

هویت سازمانی احساس جمعی از اینکه سازمان با عناصر مرکزی، پایدار و متمایز (CED)^۵ تعریف می‌شود [۷۶]. هویت سازمانی در شناخت افراد درک می‌شود [۴۹،۴۱]. و با نحوه معناداری و پاسخگویی آنها به شیوه‌های روزانه مرتبط است [۴۹]. مطالعات قبلی نشان داد که هویت سازمانی می‌تواند بر فرهنگ سازمانی، فعالیت‌های ارتباطی [۵۸،۵۱]. و حتی راهبرد شرکت تأثیر بگذارد [۷۲]. قدرت هویت سازمانی نشانه این است که چگونه اعضای آن، هویت را خاص یا منحصر به فرد می‌دانند [۷۹]. هر یک از اعضا، برداشت‌های متفاوتی از شخصیت خود دارند. در نتیجه، قدرت هویت سازمانی انعکاس این است که چقدر عمیق و گسترده ادراکات هویتی افراد وجود دارد و به اشتراک گذاشته می‌شود [۶۷]. اعضای سازمان در مفهوم‌سازی، مذاکره و تغییر هویت سازمانی کنجکاو هستند [۸۶]. از یک سو، حفظ هویت سازمانی کنونی زمانی می‌تواند پایدار باشد که اعضا عمیقاً به آن اعتقاد داشته باشند. باید بین اعضا درباره این باورهای ریشه‌دار اتفاق نظر وجود داشته باشد. تنها در صورت وجود این دو جنبه می‌توان هویت سازمانی را قوی دانست [۶۷].

1 Mahmood and Baker, 2016

2 Adomako, Opoku, and Frimpong, 2018

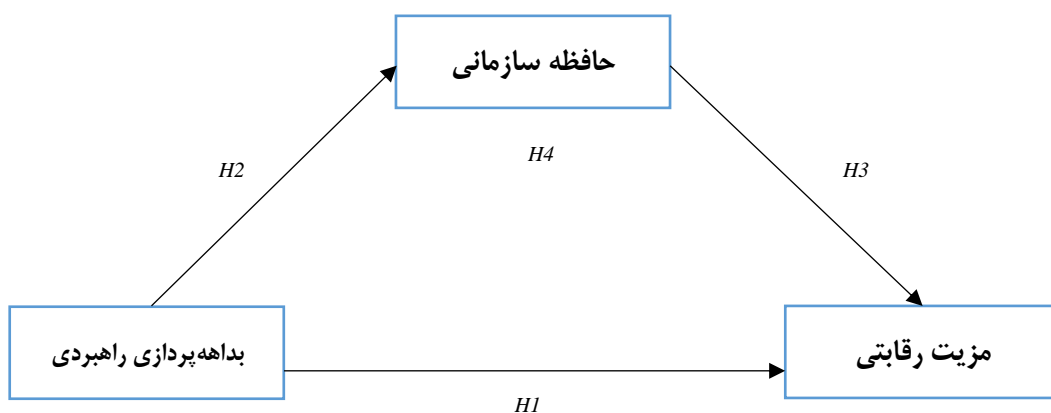
3 Anderson, 1990

4 Stein, 1995

5 central, enduring, and distinctive

هویت سازمانی قوی می‌تواند بر سازمان‌ها از نظر شیوه‌های روزانه و نتایج سازمانی تأثیر بگذارد. بر اساس نظر آلبرت و وتن (۱۹۸۵)^۱ وقتی اعضا به هویت سازمانی فعلی خود اعتقاد قوی دارند، تصویری منسجم به مخاطبان خارجی ارائه می‌دهند [۷]. چنین تصویر واحدی می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا از محیط بیرونی مشروعیت کسب کنند [۸۶]. علاوه بر این، از آنجا که هویت سازمانی هسته اصلی شکل‌گیری و اجرای راهبرد است، اجماع و استحکام باورهای هویت سازمانی مستلزم پذیرش و مالکیت اعضا بر اهداف و اقدامات سازمانی است. سازمان‌هایی با هویت سازمانی قوی، اهداف خود را از طریق تلاش‌های هماهنگ اعضا دنبال می‌کنند. همخوانی در ادراکات هویت سازمانی در بین اعضا، احتمال تعدد و تعارض در هویت سازمانی را کاهش می‌دهد.

فرآیند یادگیری را می‌توان عملکرد سازمان‌ها در تنظیم و پردازش اطلاعات برای نهادینه کردن تجربه در نظر گرفت [۹۱]. هویت سازمانی قوی‌تر به این معناست که کل سازمان به سمت یک جهت حرکت می‌کند و اعضا هویت بالاتری ارائه می‌کنند [۶۵، ۴۹]. بنابراین، هرچه هویت سازمانی قوی‌تر باشد، فرآیند تبدیل نتایج بداهه‌پردازی راهبردی به حافظه سازمانی آسان‌تر خواهد بود. قدرت سازمانی می‌تواند رابطه بین بداهه‌پردازی راهبردی و حافظه سازمانی را تعدیل کند.



شکل ۱ مدل مفهومی (زهانگ و همکاران، ۲۰۲۳ و یو و همکاران ۲۰۲۱)

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی و توصیفی است و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. از نظر زمان گردآوری داده‌ها پیمایشی - مقطعی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کمی می‌باشد. ابزار مورد استفاده پرسشنامه است. جامعه آماری باتوجه به اختیارات و مسئولیت‌های افراد در زمینه اتخاذ تصمیمات راهبردی و نظارت بر اجرای صحیح آن‌ها شامل دو گروه از مدیران ارشد حوزه سازمانی و مدیران شعب سطح استان تهران بانک ایران زمین است. تمامی شعبات فعال بانک در سطح شهر تهران تا شش ماه اول سال ۱۴۰۱، ۱۱۵ نفر و مدیران ارشد حوزه سازمان مرکزی بانک شامل ۶۵ نفر می‌باشند، در نتیجه اندازه جامعه آماری برابر با ۱۸۰ نفر تعیین شد؛ حجم نمونه تعداد ۱۲۰ نفر تعیین و برای انتخاب نمونه، از روش تصادفی ساده استفاده شد. با مراجعه حضوری به شعبه و اداره مربوط در سازمان مرکزی، پرسشنامه‌ها میان ۱۲۰ نفر از مدیران، معاونین و مدیران توزیع و جهت اطمینان از دقت در پاسخگویی به سؤالات پیش از تکمیل پرسشنامه با پاسخگو مصاحبه مختصری نیز انجام گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش، جهت بررسی نرمال بودن داده‌های هریک از متغیرها از آزمون چولگی و کشیدگی و نرم افزار تحلیل آماری SPSS 24 استفاده شد. بر اساس این آزمون، میزان کشیدگی و چولگی هرگاه در فاصله بین (۱/۱۴ + و ۱/۱۴) قرار داشته باشد لذا تمامی داده‌ها در سطح خطای نیم درصد توزیع نرمال دارند. جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی افراد شامل جنسیت، سن و تحصیلات گزارش شده است.

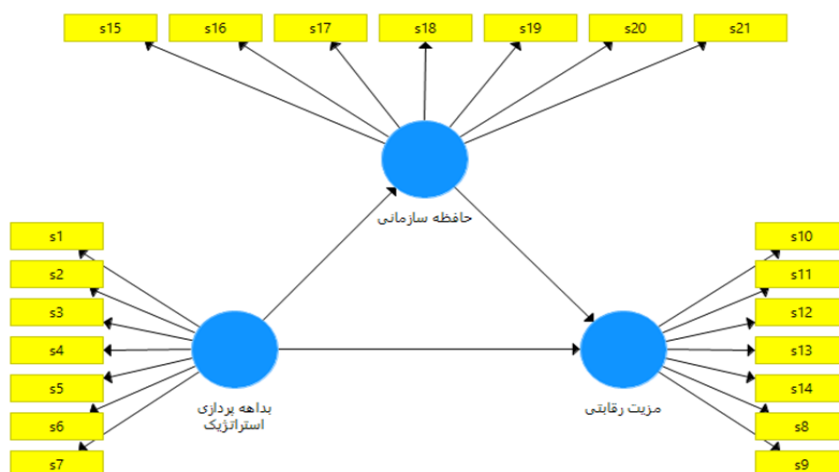
جدول ۱. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸۷
	زن	۳۳
	جمع	۱۲۰
سن	از ۱۸ تا ۳۰ سال	۶
	از ۳۰ تا ۴۰ سال	۶۹
	از ۴۰ تا ۵۰ سال	۲۶
	بالای ۵۰ سال	۱۹
	جمع	۱۲۰
تحصیلات	دیپلم‌کاردانی	۳۳
	کارشناسی	۷۹
	کارشناسی ارشد	۷
	دکتری	۱
	جمع	۱۲۰

- آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی: بداهه‌پردازی راهبردی و حافظه سازمانی بر مزیت رقابتی در میان مدیران ارشد بانک ایران زمین تاثیر مثبت دارد. فرضیه‌های فرعی

۱. بداهه‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی حوزه سازمانی بانک ایران زمین تاثیر مثبت دارد.
۲. بداهه‌پردازی راهبردی بر حافظه سازمانی حوزه سازمانی بانک ایران زمین تاثیر مثبت دارد.
۳. حافظه سازمانی بر مزیت رقابتی حوزه سازمانی بانک ایران زمین تاثیر مثبت دارد.
۴. حافظه سازمانی بر رابطه بین بداهه‌پردازی راهبردی و مزیت‌های رقابتی حوزه سازمانی بانک ایران زمین نقش میانجی دارد.



شکل ۲ مدل تدوین شده فرضیات تحقیق

برای بررسی فرضیات تحقیق به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس دو مرحله اصلی روش تحقیق یعنی بررسی برازش مدل تحقیق و سپس آزمودن فرضیات وجود دارد که در ادامه نتایج ارائه شده است.

بررسی برازش مدل. این قسمت در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی است.

برای بررسی پایایی و اعتبار مدل اندازه‌گیری، بار عاملی، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و آلفا کرونباخ با استفاده از Smart PLS3 بدست آمده است. نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است.

در جدول ۲ بارهای عاملی سوالات تحقیق هر کدام از متغیرهای پنهان ارائه شده است، بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. اگر مقدار بار عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۳ باشد موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در این پژوهش همه بارهای عاملی بیش از ۰/۵ بوده است که نشانه پایایی قابل قبول بودن مدل اندازه‌گیری است [۸۱،۷۴]. مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بوده که میزان پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد. مقادیر AVE برای بررسی روایی همگرا استفاده شد و براساس نتایج، مقادیر AVE متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده و روایی همگرایی مناسبی دارند [۷۴،۶۳].

جدول ۲. اعتبار و پایایی مدل اندازه‌گیری

گویه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
بداهه‌پردازی راهبردی				
S1	۰/۵۰	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۵۵
در سازمان به طور مداوم موضوعات متنوع و جدیدی مطرح می‌شوند و سازمان را ناگزیر به اتخاذ تصمیم‌های جدید در محل می‌کند.				
S2	۰/۵۸			
اعضای تیم‌های سازمان هنگام انجام اقدامات با تفکر سیستمی خودشان تصمیم و راهکار جدید ارائه می‌کنند.				
S3	۰/۷۹			
تیم‌های سازمان به مشکلات غیر منتظره پاسخ می‌دهد.				
S4	۰/۷۹			
تیم‌های سازمان رویکردهای جدیدی را برای مشکلات امتحان می‌کند.				
S5	۰/۸۳			
تیم‌های سازمان فرصت‌ها را برای فرآیندهای جدید شناسایی می‌کند.				
S6	۰/۵۳			
تیم‌های سازمان از نظر تایید ایده‌های جدید در انجام کار خود ریسک می‌کند.				
S7	۰/۷۹			
این تیم‌های سازمان ابتکار را در کار خود نشان می‌دهد.				
مزیت رقابتی				
S8	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۷
در مقایسه با رقبای سازمان ما می‌تواند محصولات یا خدمات را با هزینه کمتری به مشتریان ارائه دهد.				
S9	۰/۸۳			
در مقایسه با رقبای سازمان ما می‌تواند محصولات یا خدمات چند منظوره و با کارایی بالا را به مشتریان ارائه دهد.				
S10	۰/۷۳			
در مقایسه با رقبای سازمان ما می‌تواند فرآیندها را به روشی سریعتر و موثرتر اجرا کند.				
S11	۰/۷۳			
سازمان ما می‌تواند به طور انعطاف پذیر خود را با بازار در حال تغییر وفق دهد و سریعتر از مخالفان واکنش نشان دهد.				
S12	۰/۶۶			
در مقایسه با رقبای سازمان ما توجه بیشتری به نیازهای مشتریان دارد.				
S13	۰/۷۴			
در مقایسه با رقبای سازمان ما سریعتر رشد کرده است.				
S14	۰/۶۳			
در مقایسه با رقبای سازمان ما ارزش بیشتری برای مشتریان خلق می‌کند.				
حافظه سازمانی				
S15	۰/۵۱	۰/۸۰	۰/۸۵	۰/۵۲
دانش و اطلاعات سازمان در ساختار، سیستم و رویه‌های سازمان نشان داده شده است.				
S16	۰/۶۹			
دانش و اطلاعات سازمان در پایگاه داده سازمان نشان داده شده است.				
S17	۰/۷۵			
فرهنگ سازمان حاوی خلاقیت و نحوه انجام کارها است.				

S18	این سازمان امتیازات و مجوزها را راهی موثر برای ذخیره دانش می‌داند.	۰/۷۳
S19	تجربیات مستند سازمان، مستند سازی و ذخیره می‌شود.	۰/۶۱
S20	دانش سازمانی به افراد جدید سازمان منتقل می‌شود.	۰/۷۹
S21	سیستم‌ها و پایگاه داده مناسبی برای ذخیره و بازیابی اطلاعات در سازمان وجود دارد.	۰/۶۵

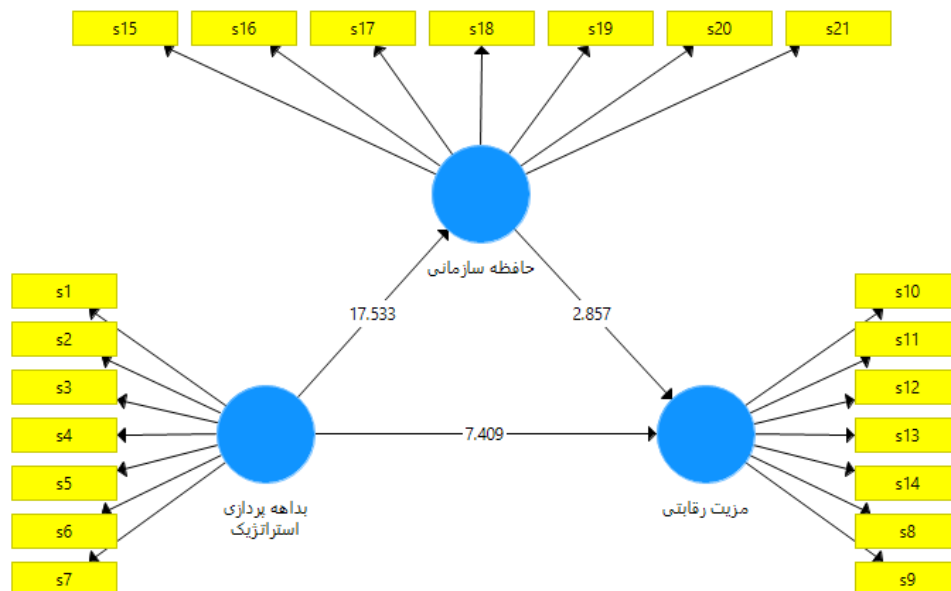
روایی واگرا: روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است (جدول ۳) و به کمک روش فورنر لارکر که در ادامه به بررسی آن پرداخته شده است.

جدول ۳. اطلاعات ماتریس فورنر لارکر

سازه	بداهه‌پردازی راهبردی	حافظه سازمانی	مزیت رقابتی
بداهه‌پردازی راهبردی	۰/۷۴		
حافظه سازمانی	۰/۷۲	۰/۷۲	
مزیت رقابتی	۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۷۵

با توجه به بیشتر شدن جذر AVE متغیرها از مقدار همبستگی متغیرها از یکدیگر این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

برازش مدل ساختاری. برای بررسی برازش مدل ساختاری که همان روابط بین متغیرهای پنهان است سه معیار شامل ضرایب معنی داری Z ، مقادیر R^2 و معیار Q2 بررسی شده‌اند. اولین و اساسی‌ترین معیار، مقادیر آماره آزمون معناداری سوالات تحقیق و روابط بین متغیرها است (شکل ۳). ضرایب باید از $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آنها را تایید کرد.



شکل ۳ مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t value

براساس آماره t شکل ۳ تمام موارد از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است لذا معنادار بودن روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان 95% نشان می‌دهد.

ضرایب تعیین. این ضرایب، معیاری برای اتصال بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری است R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن صفر است. هرچه مقدار R^2 سازه‌های درون‌زا مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول ۴ متغیر درون‌زای مدل مقدراری بیشتر از ۰/۵۰ دارد که حکایت از برازش خوب از مدل ساختاری دارد.

جدول ۴. ضرایب تعیین

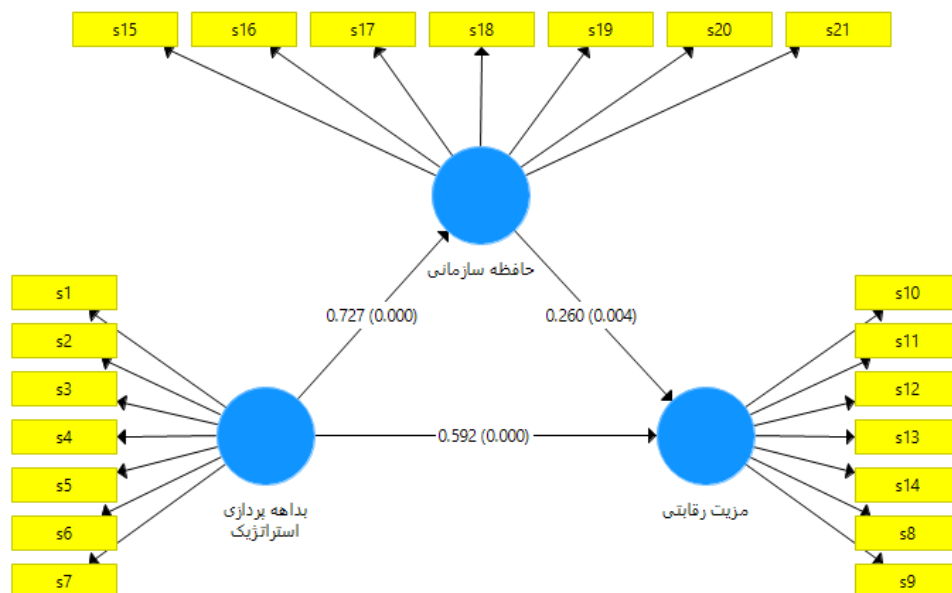
ضریب تعیین	
حافظه سازمانی	۰/۵۲
مزیت رقابتی	۰/۶۴

معیار Q^2 ، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. هنسلا و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند. به اعتقاد آن‌ها اگر مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا در محدوده نزدیک به ۰/۰۲ باشد، نشان از آن دارد که مدل قدرت پیش‌بینی ضعیفی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد و به همین ترتیب مقدار Q^2 برای متغیر درون‌زای حافظه سازمانی، ۰/۲۱ و برای متغیر برای متغیر درون‌زای مزیت رقابتی، ۰/۳۱ است. این متغیرها قابلیت پیش‌بینی بالایی با سازه‌های خود را دارند. برازش مدل کلی. با توجه به مقادیر اشتراکات و ضرایب تعیین که در خروجی آورده شده این شاخص به صورت زیر محاسبه شد. با توجه به بیشتر بودن مقدار آن از ۰/۳۶، برازش مدل کلی تأیید می‌شود.

$$GOF = \sqrt{(AVE \text{ میانگین} \times R^2 \text{ میانگین})}$$

$$= \sqrt{(۰/۵۴ \times ۰/۵۸)} = ۰/۵۵$$

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیات تحقیق معنادار هستند یا خیر. این ضرایب در مدل شکل ۴ با عدد روی خط ضریب مسیر و عدد داخل پرانتز سطح معناداری مسیر مشخص شده‌اند، لذا با توجه به نتایج وقتی سطح معناداری آزمون از ۰/۰۵ کمتر است، نشانه معنادار بودن متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. نتایج فرضیات تحقیق در جدول ۵ گزارش شده است.



شکل ۴. مدل همراه با مقادیر معناداری و ضرایب مسیر

جدول ۵. نتایج فرضیه فرعی تحقیق

فرضیات اصلی	آماره آزمون t	ضریب تاثیر	p value	نتیجه
بداهه‌پردازی راهبردی < حافظه سازمانی	۱۷/۵۳	۰/۷۲	۰/۰۰۰۱	تایید
حافظه سازمانی < مزیت رقابتی	۲/۸۵	۰/۲۶	۰/۰۰۴	تایید
بداهه‌پردازی راهبردی < مزیت رقابتی	۷/۴۰	۰/۵۹	۰/۰۰۰۱	تایید

برای بررسی میانجیگری حافظه سازمانی، از آزمون بارون و کنی (۱۹۸۶)^۱ استفاده شد. بنابراین مدل تحقیق قبل و بعد از ورود متغیر حافظه سازمانی به مثابه متغیر میانجی اجرا شد. بارون و کنی (۱۹۸۶) اظهار کردند که اگر تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته قبل و بعد از ورود متغیر میانجی قابل توجه باشد، میانجی‌گر جزئی است. اما اگر تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته قبل از ورود متغیر میانجی قابل توجه باشد ولی پس از ورود متغیر میانجی ناچیز شود، می‌توان میانجی‌گری را کامل دانست. نتایج آزمایش تاثیر میانجی‌گری حافظه سازمانی در رابطه بین بداهه‌پردازی راهبردی و مزیت رقابتی مطابق جدول ۶ است که نشان از تایید تاثیر دارد [۸۸].

جدول ۶. آزمون میانجی‌گری

مسیر	قبل از ورود حافظه سازمانی		بعد از ورود حافظه سازمانی		نتیجه
	β مقداری	β مقداری	β	مقداری	
بداهه‌پردازی راهبردی < مزیت رقابتی	۰/۷۸	۲۲/۸۹	۰/۵۹	۷/۴۰	تایید

می‌توان نقش میانجیگری حافظه سازمانی را به کمک آزمون سوبل نیز آزمون کرد. در آماره آزمون سوبل a ضریب مسیر بداهه‌پردازی راهبردی بر حافظه سازمانی و b ضریب مسیر حافظه سازمانی بر مزیت رقابتی است و S_a خطای برآورد ضریب مسیر a و S_b خطای برآورد ضریب مسیر b است:

$$t_{\text{سوبل}} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (s_b^2 \times S_a^2)}} = 2/85$$

حال مقدار آماره آزمون سوبل (۲/۸۵) از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است پس حافظه سازمانی نقش میانجیگری معنادار دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های تجربی مدل پژوهش را تایید می‌کنند و علاوه بر آن، اثرگذاری بداهه‌راهبردی و حافظه سازمانی بر مزیت رقابتی، نیز مورد تایید قرار گرفت. در تبیین مدل، می‌توان اظهار داشت پیچیدگی‌های محیطی جزء لاینفک کسب‌وکارهای امروزی است و سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی ناشی از تلاطم‌های بیرونی روبرو بوده‌اند. علت و میزان سطح پیچیدگی را می‌توان به موضوعاتی مانند توسعه و پیشرفت فناوری، افزایش سرعت انتقال اطلاعات، توانمندی تمامی ذی‌نفعان سازمانی، عوامل تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، رقابتی شدن محیط‌های کسب‌وکار، نسبت داد. یادگیری از محیط، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری می‌توانند علت تاب‌آوری و پایداری باشند. در این میان بداهه‌پردازی مبتنی بر یادگیری و حافظه سازمانی نقش بسیار مهمی در کسب و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کند. میزان پیچیدگی بر نوع روابط سازمانی اثری قابل توجه دارد. یکی از روش‌های مطالعه بازار، ملاحظه جریان‌ات متلاطم فرصت‌هاست. ممکن است فرصت‌ها در بازارهای باثبات و بالغ به آهستگی شکل گرفته باشند، اما در بازارهای بسیار پویا زودگذر باشد، ممکن است احتمال رهایی از ناکامی هرگز

برای سازمان به وقوع نپیوندد. در چنین محیط‌هایی، راهبردهای پدیدار شونده هستند. با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی در محیط‌های بسیار پویا، مدیران در اتخاذ تصمیمات با مشکلاتی مواجه هستند. در این شرایط، مدیریت استراتژیک در زمان اتخاذ تصمیمات بداهه در قالب قواعد ساده ظهور می‌یابد و از انحراف سازمان از مسیر خود جلوگیری می‌کند. از منظر پیچیدگی، استراتژی هنر حفظ سازمان در شرایط آشوب و تلاطم است. از طرفی هرچه سرعت تصمیمات راهبردی بیشتر شود، از دقت و کیفیت این تصمیمات کاسته می‌شود. علاوه بر تایید اثرگذاری بداهه‌پردازی راهبردی بر مزیت رقابتی و حافظه‌سازمانی، نقش واسط حافظه‌سازمانی در تاثیرگذاری بداهه راهبردی بر مزیت رقابتی سازمان نیز مورد تایید قرار گرفت. در تبیین نهایی مدل و بیان چرایی نتایج، باید اظهار داشت بداهه راهبردی سبب ارتقا انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری با محیط به منظور کسب مزیت رقابتی می‌شود و با فراهم آوردن داده مورد نیاز فرآیند خلق استراتژی‌های پدیدار شونده و تکوینی را بهبود می‌بخشد و با اتخاذ تصمیمات استراتژیک سریع بر مبنای داده‌های حاصل از هوشمندی استراتژیک می‌توان به ارتقا عملکرد چابک سازمان پرداخت.

با توجه به بررسی و تحلیل یافته نتایج زیر به دست آمده است:

بر مبنای فرضیه ۱، بین بداهه‌پردازی راهبردی و مزیت رقابتی با نقش میانجی حافظه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فرضیه ۲ نشان می‌دهد اقدامات بداهه باعث ایجاد بانک‌های اطلاعاتی جدیدی جهت بهره‌برداری برای دیگر مدیران و ذخیره آن به عنوان روش‌ها و شیوه‌های راهبردی جایگزین می‌شود و در جریان‌های چرخشی برای راهنمایی در بداهه‌پردازی آینده موثر بوده و رابطه بین بداهه‌پردازی راهبردی و حافظه سازمانی مثبت و معنادار است.

طبق نتیجه آزمون فرضیه ۳، حافظه سازمانی موجود و دستاوردهای بداهه و نتایج شیوه‌های قبلی در حافظه سازمانی برای سازمان مهم بوده و رابطه بین حافظه سازمانی با مزیت رقابتی، رابطه مثبت و معنادار می‌باشد.

مطابق آزمون فرضیه ۴، محیط پیرامون سازمان پیچیده و عوامل محیطی دائماً در حال تغییر باشد، مدیران سازمان برای غلبه بر پیچیدگی‌های محیطی و بروز عکس‌العمل سریع نسبت به آنها ناگزیر به اتخاذ تصمیمات بداهه هستند. در چنین شرایطی، چون امکان برنامه‌ریزی وجود ندارد، توانایی بداهه‌سازی مدیران راهبردی حائز اهمیت است. بداهه‌پردازی، قابلیت راهبردی است که از نیاز شرکت به انعطاف‌پذیری، انطباق و پاسخگویی حمایت می‌کند.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی. بررسی تاثیر فرآیند یادگیری سازمانی در بداهه‌پردازی راهبردی؛ بررسی تاثیر متغیر هویت سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین بداهه‌پردازی و مزیت رقابتی؛ نقش انواع حافظه سازمانی و منابع اطلاعات با استفاده از بداهه‌پردازی در نوآوری محصول و توسعه محصول جدید؛ بهره‌گیری از نظریه‌بداهه‌پردازی در منابع‌بخشی توسعه سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها؛ نقش بداهه‌پردازی در انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری و تاب‌آوری سازمان و نقش بداهه‌پردازی در مدیریت پروژه.

منابع

1. Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2018). Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies. *Journal of Business Research*, 83, 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.006>
2. Ahmad, H., Arshad, D., & Marchalina, L. (2015). Entrepreneurial orientation, strategic improvisation, talent management, and firm performance. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(1), 92-107. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.201519953>
3. Akhavan, Amir Nasser. (2017) The impact of Cyberspace in the improvement and development of the business domain. *Journal of crime prevention approach*, 1, 54-45. (In Persian)
4. Albert, S.; Whetten, D.A. (2004). *Organizational identity*. In *Organizational Identity: A Reader*; Oxford University Press: Oxford, UK, 89-118.
5. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). A Study of Knowledge Management Alignment with Production Management: A Study of Carpet Manufacture in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 346-360. <https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.51>
6. Allègre L. Hadida, William Tarvainen, Jed Rose. (2014). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
7. Anderson, J. R. (2013). *The adaptive character of thought*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203771730>
8. Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1350507606070220>
9. Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
10. Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0591>
11. Bakar, H.A., Mahmood, R. and Ismail, N.N.H.N. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 481-487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p481>
12. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
13. Barclay, M. J. Smith, C., 1995. The maturity structure of corporate debt. *Journal of Finance*, 50(2), 609-631. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04797.x>
14. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
15. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
16. Barot, Tomas. (2018). Complemented Adaptive Control Strategy with Application in Pedagogical Cybernetics. Part of the *Advances in Intelligent Systems and Computing* book series (AISC, Vol. 765). https://doi.org/10.1007/978-3-319-91192-2_6
17. Barry, C. B., Peavy Jr, J. W., & Rodriguez, M. (1998). Performance characteristics of emerging capital markets. *Financial Analysts Journal*, 54(1), 72-80. <https://doi.org/10.2469/faj.v54.n1.2147>
18. 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>
19. 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>
20. Bergh, D. D., & Lim, E. N. K. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic management journal*, 29(6), 593-616. <https://doi.org/10.1002/smj.676>

21. Best, S., & Gooderham, P. (2015). Improvisation: A legitimate strategy in the face of adversity. *Small Enterprise Research*, 22(1), 49-68. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1017871>
22. Camisón, C., & Villar López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.001>
23. Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50. <https://doi.org/10.1108/00251749910252012>
24. Charoensukmongkol, P. (2022). Does entrepreneurs' improvisational behavior improve firm performance in times of crisis? *Management Research Review*, 45(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0738>
25. Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141-147. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00149-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00149-1)
26. Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), 7-1. https://aisel.aisnet.org/sprouts_all/18
27. Choo, C. W., & Auster, E. (1993). Environmental scanning: Acquisition and use of information by managers. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 28, 279-314. <https://eric.ed.gov/?id=EJ481931>
28. Clare, G. & Uddin, S. (2019). Corporate image and competitive advantage for apparel companies. *Trends in Textile Engineering and Fashion Technology*, 5(4), 663 – 671. <https://doi.org/10.31031/TTEFT.2019.05.000618>.
29. Coraiola, D. M., & Murcia, M. J. (2019). From organizational learning to organizational mnemonics: Redrawing the boundaries of the field. *Management Learning*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/1350507619889737>
30. Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 69.
31. Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational dynamics*, 24(4), 20-36.
32. Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>
33. Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>
34. Cunha, M. P. E., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary. *The learning organization*, 26(3), 238-251. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2018-0126>
35. Cunha, M. P. E., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), 511-529. <https://doi.org/10.1177/1350507614549121>
36. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
37. Dehghanan, H., & Hrandi, A. (2014). Investigating the Impacts of Social Capital on Innovation Performance with an Emphasis on the Mediatory Role of Knowledge Transfer: A Case Study of Iranian IT Knowledge-based Firms. *Innovation Management Journal*, 3(1), 1-22.
38. Dusya Vera, Mary Crossan. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
39. Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.5465/256405>
40. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203>
41. Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic decisions and all that jazz. *Business Strategy Review*, 8(3), 1-3. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00031>
42. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
43. Fahey, L., & Christensen, H. K. (1986). Evaluating the research on strategy content. *Journal of Management*, 12(2), 167-183. <https://doi.org/10.1177/014920638601200203>
44. Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, 22(2), 253-<https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020>

45. Fathipour, Sakineh, (2010). Competitive advantage and organizational memory in banks, *10th International Conference on Economics and Management*, Rasht. (In Persian)
46. Feiz, D., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., & Ghollamzadeh, R. (2017). Assessing the effect of knowledge sharing on Employees' Psychological Empowerment by Clarifying Mediating Role of organizational memory and learning collaborative electronic in the National Library and Archives of IR of Iran. *Iranian Journal of Information processing and Management*, 32(3), 731-760. <https://doi.org/10.35050/JIPM010.2017.036>
47. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
48. Forbes, D. P. (2005). The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 599-626. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00100.x>
49. Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106. <https://doi.org/10.2307/41166756>
50. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
51. Harandi, A. (2017). Investigating the Effects of Strategic Intelligence on Strategic Improvisation and Agility in IT Knowledge-Based Firms. *Journal of Technology Development Management*, 5(2), 147-169. (In Persian) <https://doi.org/10.22104/jtdm.2018.2255.1777>
52. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
53. Harandi, A. (2015). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Customers' Brand Image. *Quarterly Journal of Brand Management*, 2(2), 97-124. (In Persian) <https://doi.org/doi:10.22051/bmr.2015.2581>
54. Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 138-150. <https://doi.org/10.1002/sej.1143>
55. Harandi, A., & Mirzaeian Khamseh, P. (2024). Can Perceived Overqualification Increase Cyberloafing? An Emphasis on the Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 17(2), 409-424. <https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339410.674982>
56. Howells, J., James, A., & Malik, K. (2003). The sourcing of technological knowledge: distributed innovation processes and dynamic change. *R&D Management*, 33(4), 395-409. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00306>
57. Hu, L., Gu, J., Wu, J., & Lado, A. A. (2018). Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 129-148. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0446-7>
58. Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European journal of marketing*, 47(11/12), 2020-2041. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2011-0371>
59. Huang-Horowitz, N. C., & Evans, S. K. (2020). Communicating organizational identity as part of the legitimation process: A case study of small firms in an emerging field. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 327-351. <https://doi.org/10.1177/2329488417696726>
60. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
61. Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*. <https://doi.org/10.1108/PRR-01-2017-0009>
62. Jackson, P.D. and Klobas, J.E. (2010). *Exploring the potential of Web 2.0 to improve knowledge directories and "group mind"*. Bocconi University. Carlo F. Dondena Centre for Research on Social Dynamics, Milan, Italy
63. Jain, D. K., & Sharma, S. (2015). Cooperative caching strategy in mobile ad hoc networks for caching the replaced data item. *Wireless Personal Communications*, 84, 2613-2634. <https://doi.org/10.1007/s11277-015-2723-5>
64. Khashei V, Harandi A. (2015). Investigating the Role of Cultural Intelligence in Promoting Competitive Intelligence. *ORMR*, 5 (1), 43-60. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1394.5.1.6.7>

65. Khashei, V., & Harandi, A. O. (2015). Explaining Strategic Control Model in Weight Industry: Discourse Exploration Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(22), 61-80. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1394.6.22.3.9>
66. Kjærsgaard, A. L. (2009). Organizational identity and strategy: An empirical study of organizational identity's influence on the strategy-making process. *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 50-69 <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390103>
67. Knudsen, J. S., & Moon, J. (2012). Corporate social responsibility as mutual governance: International government, civil society, and business interactions. *Civil Society and Business (October 18, 2012)*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.13902abstract>
68. Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
69. Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0385>
70. Lant, T. K. (2000). Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0385>
71. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
72. Livengood, R. S., & Reger, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok48>
73. Mazloomi, N., Harandi, A. (2015). Explaining the Role of Strategic Intelligence in Innovation Performance: Focused the Intermediation Role of Strategic Decision-Making Speed. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(20), 129-148. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1393.5.20.6.1>
74. Meijani, M., Rousta, A., & Jamshidi, D. (2021). Employing the creative approach of brand addiction to develop a model of repurchasing luxury products. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 10(4), 113-142. <https://sid.ir/paper/394786/en>
75. Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1), 42-63. <https://doi.org/10.5465/256351>
76. Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative science quarterly*, 46(2), 304-337. <https://doi.org/10.2307/2667089>
77. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634>
78. ORUMA, O. K., & ONUOHA, B. C. (2020). Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria. *International journal of business education and management studies (IJBEMS) Vol (6), (1)*. <https://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i02.009>
79. Perky, L. T. (1991). Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational Dynamics*, 19(4), 51-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90053-C](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90053-C)
80. Potjanjaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104 – 111. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=717766>
81. Price, K., & Gioia, D. A. (2008). The self-monitoring organization: Minimizing discrepancies among differing images of organizational identity. *Corporate Reputation Review*, 11, 208-221. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.17>
82. Sedunov, J. (2020). Small banks and consumer satisfaction. *Journal of Corporate Finance*, 60,101-517. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101517>
83. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, 20(1), 7-28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>
84. Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385. <https://doi.org/10.1177/0092070304265217>
85. Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International journal of information management*, 15(1), 17-32. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)00003-C](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)00003-C)

86. Suleiman Awwad, M., & Mohammad Agti, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of bank marketing*, 29(4), 308-
<https://doi.org/10.1108/02652321111145943>
87. Tabarraie, A., & Khashei, V. (2016). Strategic Improvisation of Knowledge-Based Companies in Complex Environment. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(26), 47-71. (In Persian)
<https://doi.org/20.1001.1.22286853.1395.7.26.2.3>
88. Val Clulow, Julie Gerstman, Carol Barry. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm, *Journal of European Industrial Training*.
<https://doi.org/10.1108/03090590310469605>
Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. <https://doi.org/10.2307/258607>
89. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
90. Weik, K. E. (2009). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Studi Organizability*, (2008/2). <https://doi.org/10.3280/SO2008-002009>
91. Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014). Organizational identity and family business. *The SAGE Handbook of a Family Business*, 480-497. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5019186#page=505>
92. Yu, S., & Yu, J. (2021). Doing while thinking in a dynamic environment: A brief review of strategic improvisation. *Management for sustainable and inclusive development in a transforming Asia*, 163 177.
https://doi.org/10.1007/978-981-15-8195-3_9
93. Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (2021). The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvisation and organizational memory and their effects on competitive advantage. *Sustainability*, 13(6), 3207. <https://doi.org/10.3390/su13063207>
94. Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 114-122.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>