

20.1001.1.23830891.1401.16.1.3.5



doi:10.30497/SMT.2022.242953.3373

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 16, No. 1 (Serial 31) Spring 2022*

## **A Systematic Review of the Role of Organizational Design Dimensions in Implementing Strategic Changes**

Mohammad Javadi \*  
Asadollah Kordnaeij \*\*  
Seyed Hamid Khodadad Hosseini \*\*\*  
Asadollah Ganjali \*\*\*\*

Received: 13/04/2022

Accepted: 20/08/2022

### **Abstract**

Strategic change is considered as one of the most important issues in the new arena of competition and therefore the readiness of companies in various dimensions of organizational design for this type of change is essential. Therefore, several studies have been conducted on the role of organizational design dimensions in strategic changes. The purpose of this research is to study previous researches in the field of the mentioned subject. In order to fulfill the purpose of the article, a systematic review method was selected and according to it, the existing articles in the period 1990 to January 21, 2021 were reviewed. Finally, 71 articles were recognized as eligible for review, and the content of these 71 articles was analyzed by content analysis method. Systematic review finally examined the dimensions of organizational design under the four dimensions of "organizational structure", "organizational culture", "organizational resources and capabilities" and "organizational processes and systems". In this analysis, the role of "organizational structure and organizational culture" has the components of "structural requirements", "deregulation and change of bureaucracy" and "organizational culture and atmosphere"; the role of "organizational resources and capabilities" has the components of "change resources", "human resources", "organizational knowledge" and "dynamic and strategic capabilities"; and finally the role of "organizational processes and systems" has the components of "control and evaluation", "change management" and "production". Indicators were considered in detail for each of the mentioned components. Finally, during this review, four content gaps and two methodological gaps were identified. Content gaps include: "reductions of the phenomenon of strategic change", "lack of application of a network perspective to the trend of divergence of power in the organization", "ambiguous explanation of the role of slack resources in the implementation of strategic changes" and "weak explanation of the role of environmental variables in the implementation of strategic changes"; and also methodological gaps include "failure to identify and organize the many variables of mediators and moderators" and "control group disregard" in experimental research.

### **Keywords:**

Organizational Design; Strategic change; Organizational readiness; Organizational Change.

\* Ph.D. student of strategic management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

m.javadi@modares.ac.ir

0000-0002-5474-0069

\*\* Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (corresponding author). naej@modares.ac.ir

0000-0003-0540-6141

\*\*\* Professor, Department of Business Management, School of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. khodadad@modares.ac.ir

0000-0001-7435-3632

\*\*\*\* Associate Professor, Department of Business Management, School of Management and Islamic Studies, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-9595



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۷۹-۱۲۸

## مروری نظام‌مند از نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.242953.3373

محمد جوادى \*

اسدالله کردناييج \*\*

سید حمید خدادادحسینی \*\*\*

اسدالله گنجعلی \*\*\*\*

### چکیده

تغییر استراتژیک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات عرصه نوین رقابت به حساب می‌آید و آمادگی شرکت‌ها در ابعاد مختلف طراحی سازمانی برای این نوع از تغییرات ضروری می‌نماید. از این رو در مورد نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک، پژوهش‌های متعددی با نتایج متشنت انجام شده است؛ هدف این پژوهش فرامطالعه پژوهش‌های قبلی در قلمرو موضوعی مذکور می‌باشد. برای برآورده ساختن هدف مقاله، روش مرور نظام‌مند انتخاب گردید و طبق آن، مقالات موجود در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ بررسی شد. در نهایت ۷۱ مقاله دارای صلاحیت بررسی تشخیص داده شد که محتوای این ۷۱ مقاله، با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. مرور نظام‌مند در نهایت ابعاد طراحی سازمانی را ذیل چهار بعد «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «منابع و قابلیت‌های سازمان» و «فرایندها و سیستم‌های سازمانی» مورد بررسی قرار داد؛ در این تحلیل نقش «ساختار» و «فرهنگ سازمانی» دارای مؤلفه‌های «الزامات ساختاری»، «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» و «فرهنگ و جوسازمانی»، نقش «منابع و قابلیت‌های سازمان» دارای مؤلفه‌های «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک» و در نهایت نقش «فرایندها و سیستم‌های سازمانی» دارای مؤلفه‌های «کنترل و ارزیابی»، «مدیریت تغییر» و «تولید» می‌باشد. برای هر کدام از مؤلفه‌های مورد اشاره، تفصیلاً شاخص‌هایی در نظر گرفته شد. در نهایت طی این مرور، چهار شکاف محتوایی و دو شکاف روش‌شناختی شناسایی گردید که شکاف‌های محتوایی عبارتند از: «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک»، «فقدان کاربست دیدگاه شبکه‌ای به روند رو به واگرایی قدرت در سازمان»، «توضیح مبهم نقش منابع مازاد در اجرای تغییرات استراتژیک» و «تبیین سست نقش متغیرهای محیطی در اجرای تغییرات استراتژیک» و همچنین شکاف‌های روش‌شناختی شامل «عدم شناسایی و سامان‌دهی به متغیرهای متشنت و فراوان میانجی و تعدیلگر» و «عدم در نظر گرفتن گروه کنترل» در پژوهش‌های تجربی می‌شود.

### واژگان کلیدی

طراحی سازمانی؛ تغییر استراتژیک؛ آمادگی سازمانی؛ تغییر سازمانی.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.3.5

\* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

m.javadi@modares.ac.ir

0000-0002-5474-0069

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

naejj@modares.ac.ir

0000-0003-0540-6141

\*\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

khodadad@modares.ac.ir

0000-0001-7435-3632

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و معارف اسلامی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران،

ایران.

ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-9595

### مقدمه و بیان مسأله

تحولات سریع جهانی، تلاش شرکت‌ها برای حفظ و یا جایگزینی به موقع مزیت‌های رقابتی، توسعه قابلیت‌های متناسب با مدیریت در شرایط متلاطم نظیر دوسوتوانی، رواج نوآوری‌های قاعده‌شکن و...، همگی از مختصات دنیای کسب‌وکارها در قرن حاضر به حساب می‌آیند (Bentley & Kehoe, 2020, p. 183). این مختصات سبب شده‌اند تغییر استراتژیک به‌عنوان عنصری حیاتی در تنازع کسب‌وکارها برای بقا شناخته شود (Sorsa & Vaara, 2020, p. 841) تا جایی که موفقیت یک کسب‌وکار در تحقق عملکرد مطلوب و تثبیت جایگاه برتر رقابتی، به میزان مهارت آن کسب‌وکار در مدیریت تغییرات استراتژیک نسبت داده می‌شود (Dess, McNamara, Eisner & Lee, 2020, p. 247). به عبارت دیگر، در مواجهه با مختصات دنیای کنونی کسب‌وکارها، تغییر عامدانه و برنامه‌ریزی شده در استراتژی، اهداف، اشکال، اختیارات و فناوری‌های یک سازمان، مسأله‌ای عادی محسوب می‌گردد و شرکت‌هایی که از این امر غافل باشند، بی‌تردید سهم چندانی از ارزش تولید شده در بازار نخواهند داشت و بازنده جنگ رقابتی خواهند بود (Sorsa & Vaara, 2020, p. 845) بنابراین انجام تغییرات استراتژیک اثربخش، به موضوعی مهم برای محققان مدیریت استراتژیک تبدیل شده است (Wang & Wang, 2017, p. 727)؛ از این رو، پژوهشگران برای پاسخ به سه سؤال چپستی، چرایی و چگونگی کاربست تغییرات استراتژیک، حجم ادبیات معتناهی را در این زمینه به وجود آورده‌اند. همچنین علاوه بر مختصات مذکور که به‌طور کلی بر فضای جهان حاکم است، به لحاظ خارجی شرایط ناشی از تحریم‌های ظالمانه علیه جمهوری اسلامی ایران و به لحاظ داخلی ورود به گام دوم انقلاب اسلامی در کنار ابلاغ «سند تحول دولت مردمی» از سوی دولت سیزدهم، سبب شده‌اند تا سازمان‌های فعال در ایران اسلامی بیش از دیگران، درگیر تصمیم‌ها و چالش‌های مربوط به تغییر استراتژیک باشند (مقدم، ویشلیقی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۶۰).

از سوی دیگر، توجه به این نکته ضروری است که پژوهش‌های تغییر استراتژیک با اجرای استراتژی، رابطه‌ای تنگاتنگ و متقابل دارند و کمتر پژوهشی در تغییر استراتژیک یافت می‌شود که صبغه اجرای استراتژی نداشته باشد (Lynch & Mors, 2019, p. 267).

از این رو مدیریت تغییرات استراتژیک از جمله مهم‌ترین مسائل مرحله اجرا محسوب می‌گردد که همواره ذهن علاقه‌مندان به این قلمرو موضوعی را به خود مشغول کرده است (گرن، ۱۳۹۶، ص. ۴۶۲). به همین خاطر اگرچه تهیه طرح‌های تحول و تدوین استراتژی تغییر، جایگاه ویژه‌ای در مرحله تدوین استراتژی دارند، اما محققان مدیریت استراتژیک در پی پاسخ به چالش مورد اشاره در بند اول، در سالیان گذشته به جای تمرکز صرف بر برنامه‌های استراتژیک و توقف در مرحله تدوین، به صورت تفصیلی به مسائل اجرای استراتژی پرداخته‌اند (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2022, p. 56) به طوری که اجرای استراتژی به عنوان یکی از موضوعات برتر پژوهشی در رشته مدیریت شناخته می‌شود (Kastanakis et al., 2019, p. 247)؛ اما به این خاطر که اجرای استراتژی از تدوین آن پیچیده‌تر است و شواهد تجربی کافی ثابت کرده‌اند که حتی اگر استراتژی به خوبی تدوین شود، تا زمانی که برای اجرای اثربخش آن تدبیری اتخاذ نشود، ضمانتی برای موفقیت وجود ندارد (Hitt et al., 2017)، درک روشن فرایند اجرا سخت‌تر می‌باشد (کردنائیج، ۱۴۰۰، ص. ۳۴۱).

یکی از مفاهیمی که برای درک روشن فرایند اجرای استراتژی از دهه ۱۹۶۰ مورد توجه قرار گرفته، طراحی سازمانی است (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018, p. 15). طراحی سازمانی سعی می‌کند مؤلفه‌های سازمان را با استراتژی‌های آن هماهنگ کند تا از این طریق، اجرای استراتژی در بستر سازمان تسهیل شود (De Massis, Eddleston & Rovelli, 2020). پژوهش‌های پرشمار، متعدد و متنوع این عرصه نشان می‌دهد کسب‌وکاری که دارای طراحی سازمانی دقیق‌تر، منعطف‌تر و سازگارتری باشد، در قبال تحولات نوآورانه قاعده‌شکن، تغییرات استراتژیک و سایر فشارهای محیطی و درونی، استراتژی‌های خود را بهتر اجرا می‌کند و در نتیجه عملکرد بهتری نسبت به سایر رقبا خواهد داشت (Merendino & Saren, 2020, p. 417 ; Foss, 2020, p. 217). اما جنبه تاریک مسأله آن است که علی‌رغم وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه چگونگی نقش‌آفرینی ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک، تا کنون تصویر واضحی از دستاوردهای پژوهشگران بصورت یکپارچه ارائه نشده و شکاف پژوهشی مذکور حاکی

از آن است که نتایج پژوهش‌های این قلمرو موضوعی به صورت متشتت و پراکنده باقی مانده است (Puthusserry, King, Miller & Khan, 2022, P. 604).

از این رو پژوهش حاضر سعی دارد تا با مرور نظام‌مند آثار موجود در زمینه «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک» که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ منتشر شده‌اند، به مطالعه درجه دوم این پدیده بپردازد. لذا در ادامه ضمن پرداختن به ادبیات و پیشینه پژوهش، در قسمت روش‌شناسی با اشاره به روش مرور نظام‌مند، شیوه‌نامه و استراتژی‌های جمع‌آوری و تحلیل داده از مجموع ۷۱ پژوهش شناسایی شده ذکر می‌گردد؛ همچنین در بخش یافته‌های پژوهش، نمای کلی دستاوردهای مرور انجام شده در کنار تشریح مضامین اصلی و وضعیت آینده این حوزه گزارش می‌شود. در پایان نیز مطابق استاندارد پژوهش‌های مرور نظام‌مند، دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده بر اساس مرور انجام شده، پیشنهاد می‌گردد و در انتها، بحث و نتیجه‌گیری، بخش پایانی این پژوهش می‌باشد.

## ۱. ادبیات پژوهش

ذیلاً ادبیات و مبانی نظری استفاده شده در این پژوهش مورد اشاره قرار می‌گیرد:

### ۱-۱. اجرای استراتژی

همانند همه عرصه‌های علوم اجتماعی، از اجرای استراتژی نیز تعاریف متعددی ارائه شده است؛ در تعریفی ساده، اجرای استراتژی به معنای تزریق استراتژی‌های سازمان به عرصه عملیات آن می‌باشد (Lynch, 2006, p. 521). تاوس و تابش<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، ضمن قبول این تعریف، با انجام مرور نظام‌مند به تعریفی تفصیلی‌تر دست یافته‌اند و معتقدند اجرای استراتژی به فرایند پیچیده و پویایی اطلاق می‌شود که مدیران و کارکنان از طریق آن، برنامه‌های استراتژیک را به واقعیتی در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت تبدیل می‌کنند. از طرف دیگر سلمان‌پور سهی، اعرابی، پورعزت و آقایی (۱۴۰۰) با تمرکز بر طراحی سازمانی، اجرای استراتژی را با همسویی و ائتلاف واحدهای سازمانی برابر می‌دانند و به معنای بسیج کارکنان و مدیران سازمان در جهت عملیاتی‌سازی استراتژی‌های تدوین شده با درک و پایبندی به برنامه استراتژیک سازمان تعبیر می‌کنند. اما از میان تعاریف مذکور، متناسب‌ترین تعریف اجرای استراتژی، مشخصاً تبیین‌کننده نقش طراحی

سازمان در تغییر استراتژیک می‌باشد که عبارت است از: ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فعالیت‌ها و وظایف فردی که هر یک از کارکنان در قبال استراتژی انجام می‌دهند (Hrebiniak, 2013, p. 166).

### ۱-۲. تغییرات استراتژیک

بررسی اساسی ادبیات نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک نوعی دگرگون ساختن فعالیت‌های اساسی سازمان است که به صورت ابتکاری و فعالانه توسط مدیران ارشد ایجاد می‌شود و تأثیر به‌سزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰، ص. ۱۵۹). به عبارت دیگر، در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال دگرگون ساختن حوزه‌های راهبردی و کلیدی خود هستند؛ حوزه‌هایی که بتوانند در صورت متحول شدن، عملکرد برتر شرکت را در قبال رقبا تضمین نمایند (مقدم، ویشلقی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۶۱). در همین راستا و برای مشخص شدن حوزه‌های مذکور، یکی از تعاریف کلاسیک بیان می‌کند که تغییرات استراتژیک، تغییراتی در محتوای استراتژی‌های شرکت به لحاظ دامنه فعالیت، نوع استقرار منابع، مزیت رقابتی و نحوه هم‌افزایی‌های ساختاری درون شرکت می‌باشند (Hofer & Schendel, 1978, p. 117). تعریف اخیر، حوزه‌های موردنظر مقدم، ویشلقی و جعفری (۱۳۹۹) را محتوای استراتژی شرکت قلمداد کرده است. برخی از اندیشمندان دیگر، حوزه‌های مذکور را با اتخاذ رویکردی منبع محور توضیح داده‌اند و معتقدند تغییر استراتژیک به تغییر محسوس و قابل توجه در الگوی تخصیص منابع شرکت در یکی از شش بعد ذیل گفته می‌شود: شدت تبلیغات (تبلیغات به فروش)، شدت تحقیق و توسعه (تحقیق و توسعه به فروش)، نو بودن وسایل و تجهیزات، هزینه‌های عمومی غیرتولیدی، سطوح موجودی کالا و اهرم‌های مالی (Zhang, Ayoko & Liang, 2021, p. 140).

### ۱-۳. تغییرات ابتکاری

بسته به هدف تغییر و نیرویی که باعث ایجاد تغییر می‌شود، این مفهوم می‌تواند به دو گونه ابتکاری (برنامه‌ریزی شده/ تعمدی) و دفعی تقسیم شود. تغییر ابتکاری، مانند نوآوری در محصول، تعدیل ساختار و شرایط کاری (Chenevert, Kilroy & Bosak, 2019, p. 210)، زمانی اتفاق می‌افتد که تحلیل‌های مربوط به کسب‌وکار مسأله‌ای را

نمایان می‌سازند که نیازمند بهبود یا رفع مشکل است. تغییرات ابتکاری به صورت عمدی، سازمانی را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دیگر در آینده منتقل می‌کند (Borges & Quintas, 2020, p. 669). این نوع تغییرات، نظام‌مند و کنترل شده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عملکرد و اثربخشی خود را بهبود ببخشند.

در مقابل، تغییرات دفعی غالباً توسط نیروهای خارجی بر سازمان تحمیل می‌شوند نه نیروهای داخلی. چنین تغییری به‌طور جدی به دلیل وضعیت مشکل‌ساز در محیط‌های سازمانی رخ می‌دهد که ممکن است عملکرد سازمان را مختل کند و یا اعتبار سازمان را تهدید نماید (Shaw, 2018, p. 307). در نتیجه عمل این نیروهای سازمانی، سازمان باید به صورت سریع و استراتژیک عکس‌العمل نشان دهد (Shaw, 2018, p. 307). هدف اصلی چنین تغییرات دفعی‌ای، کم کردن تأثیرات منفی وضعیت مشکل‌ساز، به حداکثر رساندن منافع بالقوه و تبدیل وضعیت بحران به فرصت است (Schermmerhorn, Hunt, & Osborn & Uhl-Bien, 2010, p. 426).

#### ۴-۱. طراحی سازمانی

طراحی سازمانی یک جریان ادبیات تثبیت شده در مطالعات سازمانی است (Van de Ven, Ganco & Hinings, 2013, p. 398) که به سوابق، روابط و پیامدهای چینی جنبه‌های مختلف سازمان می‌پردازد؛ در ادبیات علمی، گاهی از جنبه‌هایی که در طراحی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند، به‌عنوان عناصر یا ابعاد طراحی سازمانی یاد می‌شود (Turner & Miterev, 2019, p. 489). با وجود اینکه پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه طراحی سازمانی صورت گرفته است (Miller, 2010, p. 83; Puranam, Alexy & Reitzig, 2014, p. 165)، اما به دلیل پیچیدگی و تنوع سازمان‌های امروزی، استفاده از یک مدل ثابت و یا دسترسی به یک دیدگاه ثابت در زمینه طراحی سازمانی امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، این که در طراحی سازمان به کدام جنبه‌های آن توجه شود، تا حد زیادی به صورت اقتضایی توسط مدیریت سازمان، با هدف دستیابی به عملکرد مطلوب، تعیین می‌شود (Turner & Miterev, 2019, p. 450). برای جمع‌بندی ادبیات این حوزه، آبری و لوا-ترمبلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، ضمن اشاره به پژوهش‌های گسترده طراحی سازمانی، نظریه‌های موجود را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: رویکرد

تاریخی، رویکرد اقتضایی، رویکرد اجتماعی و رویکرد کثرت‌گرا. نظریه‌پردازان در رویکرد تاریخی از دهه ۱۹۶۰ با پیش‌فرض طراحی سازمانی فراگیر، به دنبال ایجاد یک طراحی ایده‌آل بوده‌اند. در رویکرد اقتضایی اندیشمندان، تمایز طراحی سازمانی را بر اساس متغیرها (مانند اندازه) یا زمینه‌های خاص (مثلاً نوآوری) پذیرفته‌اند. در رویکرد اجتماعی، بر شناسایی تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی در نظریه‌پردازی در زمینه طراحی سازمان تمرکز شده است و در رویکرد کثرت‌گرا، هر سازمانی به فراخور خود، نیازمند طراحی ویژه‌ای می‌باشد. در چارچوب رویکرد چهارم، اندیشمندان مختلف عناصر گوناگونی را برای طراحی سازمانی برشمرده‌اند که دارای اشتراک‌های زیادی است؛ در جدول شماره (۱) به‌روزترین تعاریف و عناصر مورد اشاره ایشان، مشاهده می‌شود.

**جدول (۱): خلاصه تعاریف و عناصر طراحی سازمانی از منظر اندیشمندان مختلف**

ردیف	نویسنده	تعریف	عناصر طراحی سازمانی
۱	چونگ و داوون (۲۰۲۲)	رویکردی نظام‌مند برای هم-راستاسازی عناصر حیاتی یک سازمان می‌باشد که در نتیجه آن واحدهای مختلف سازمانی، می‌توانند در راستای تحقق استراتژی عمل نمایند.	❖ فرایندها ❖ فرهنگ ❖ رهبری ❖ منابع انسانی
۲	سمسون، دونت و دفت <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	ابزاری برای جاری‌سازی استراتژی در سازمان می‌باشد که کمک می‌کند تا استراتژی‌ها به عمل تبدیل شوند.	❖ رهبری ❖ طراحی ساختار ❖ سیستم‌های کنترلی و اطلاعاتی ❖ منابع انسانی
۳	دس، مک‌نامارا، آیسنر و لی <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	آمیخته‌ای متعادل از ابزارها و تکنیک‌های مناسب که برای تسهیل هماهنگی اثربخش و ادغام فعالیت‌های کلیدی در سازمان ایجاد می‌شود.	❖ فرهنگ و ارزش‌های مشترک ❖ ساختار سازمانی ❖ ارتباطات و فناوری ارتباطات ❖ منابع انسانی
۴	لموس-اگیولار، مورالس-	چینش رویه‌ها و فعالیت‌های کاری است که به طرق مختلف	❖ استراتژی ❖ فرایند



ردیف	نویسنده	تعریف	عناصر طراحی سازمانی
	آلونسو، رامیرز- پورتیلا و هیدالگو <sup>۶</sup>	برای ارائه ارزش به مشتریان و سایر ذینفعان در نظر گرفته می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ انگیزش و پاداش</li> </ul>
۵	ترنر و میتریو <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)	طراحی سازمانی به سوابق، روابط و پیامدهای چینی جنبه‌های مختلف سازمان می‌پردازد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ استراتژی</li> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ فرایند</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ مسائل رفتاری</li> </ul>
۶	هیل، شلینگ و جونز <sup>۷</sup> (۲۰۱۷)	مجموعه چینی‌های سازمانی که متناسب با استراتژی سازمان، منتج به عملکرد برتر شود و گاهی از آن تعبیر به معماری سازمانی می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ فرهنگ سازمانی</li> <li>❖ ساختار سازمانی</li> <li>❖ فرایندها</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ نظام کنترل و انگیزاننده‌ها</li> </ul>
۷	روتیرمل <sup>۸</sup> (۲۰۱۷)	فرایند خلق، اجرا، کنترل و اصلاح ساختار، فرایندها و رویه‌های سازمانی است که به مدیران اجازه می‌دهد به صورت اثربخش، استراتژی‌ها را به عمل تبدیل کنند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ فرهنگ</li> <li>❖ کنترل</li> </ul>

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق جدول شماره (۱) برای بررسی سؤال پژوهش یعنی «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، به مواردی توجه شده که پربسامدترین ابعاد مورد اشاره اندیشمندان حوزه طراحی سازمانی بوده‌اند. بر اساس این مبنا، چهار بعد طراحی سازمانی برای انجام مرور نظام‌مند در این پژوهش انتخاب شده که عبارتند از: ساختار، فرهنگ، فرایندها و منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) (Hill, Schilling & Jones, 2017, p. 512).

## ۲. مرور پیشینه

در این بخش به گزارش پیشینه تجربی مرتبط با قلمرو موضوعی مقاله حاضر پرداخته می‌شود؛ مطالعاتی که به آنها اشاره می‌گردد با اشتراک دو شرط انتخاب شده‌اند: اولاً همگی در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ انجام پذیرفته‌اند و ثانیاً هر کدام به نوعی مروری از «نقش عوامل مؤثر در تغییرات استراتژیک» انجام داده‌اند. با در نظر گرفتن دو شرط مذکور، مجموعاً پنج پژوهش یافت شد که ذیلاً گزارش می‌شوند:

لموس - اگیولار، مورالس - آلونسو، رامیرز - پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان «مدل‌های کسب‌وکار پایدار از منظر طراحی سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات»<sup>۹</sup>، با در نظر گرفتن ابعاد کلیدی طراحی سازمانی (نظیر ساختار، انگیزش و پاداش، فرایند، استراتژی و منابع انسانی) به بررسی نقش آنها در تغییرات استراتژیک حول ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار پرداخته‌اند. در این مرور، ۱۹ مقاله شناسایی شده که در قلمرو موضوعی مذکور دارای صلاحیت برای پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش بوده‌اند. در نهایت یافته‌ها سه مورد مهم را روشن ساخته‌اند: ۱) برای ایجاد کسب‌وکار پایدار، نیاز به همکاری میان کسب‌وکارها و گسترش عناصر طراحی سازمانی فراتر از مرزهای یک شرکت وجود دارد؛ ۲) عموماً نظام‌های تشویقی و انگیزشی در ایجاد یک کسب‌وکار پایدار مغفول واقع شده‌اند؛ و ۳) همه پژوهش‌های انتخاب شده، نمونه‌هایی از اجرای استراتژی و مربوط به تغییر استراتژیک بوده‌اند. در نتیجه اجرای تغییر استراتژیک به لطف پیکربندی یک طراحی سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود.

مولر و کانیسک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «دیدگاه‌ها و مباحث اصلی در پژوهش‌های تغییر استراتژیک»<sup>۱۱</sup> با مرور سه دهه پژوهش در این عرصه، به بررسی جایگاه و نقش بازیگران موجود در تغییر استراتژیک پرداخته‌اند. در این مرور، ۱۱۹ مقاله از نشریه‌های پیشرو در مدیریت استراتژیک انتخاب شده است و نویسندگان در پی آن هستند تا بدنه انباشته از ادبیات تغییر استراتژیک را تقویت و جهت‌یابی کنند. نتایج این پژوهش سه رویکرد جبرگرایی، اراده‌گرایی و دیالکتیک را در این قلمرو موضوعی مشخص کرده و نقش هر کدام از بازیگران تغییر استراتژیک را در گرو اتخاذ یکی از رویکردهای سه‌گانه توضیح داده است. همچنین در پایان نویسندگان چهار زمینه را برای

پژوهش در آینده به علاقه‌مندان این حوزه معرفی می‌کنند که عبارت است از: (۱) بررسی انواع مختلف، فرایندها و نتایج تغییر استراتژیک ذیل سه رویکرد مذکور؛ (۲) گسترش دامنه بازیگران در نظر گرفته‌شده در رابطه با تغییر استراتژیک (۳) بررسی ماهیت غیرخطی تغییر استراتژیک و (۴) بررسی معماهای تغییر استراتژیک.

کانیسک، بارتونک و مولر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «زمان در پژوهش‌های تغییر استراتژیک»<sup>۱۳</sup> ضمن تأکید بر اهمیت واکاوی مفهوم تغییر استراتژیک و عوامل نقش‌آفرین در شکل‌گیری یک تغییر موفق، پژوهش‌های این عرصه را متشتمت ارزیابی نموده و با هدف تقویت نگاه فرایندی به مقوله تغییر استراتژیک، به مرور انتقادی نقش زمان در فرایند مذکور پرداخته‌اند. در این مرور، (الف) مفهوم زمان در تغییرات استراتژیک، (ب) برنامه‌ریزی مراحل تغییر و (ج) رابطه زمان با عامل تغییر را مورد بررسی قرار داده‌اند. نویسندگان با تلاش برای پویاسازی فرایند تغییر استراتژیک، شش مسیر پژوهش را برای مطالعات آینده انتخاب کرده‌اند که عبارتند از: زمان‌بندی فرایند تغییر، بازیگران، احساسات در تغییر، ابزارها و شیوه‌های تغییر، پیچیدگی و در نهایت تنش‌های ناشی از تغییر.

هلفات و مارتین<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان «قابلیت‌های مدیریتی پویا: مرور و سنجش اثر مدیریتی بر تغییر استراتژیک»<sup>۱۵</sup>، ضمن اشاره به توسعه مفهوم قابلیت‌های مدیریتی در سال‌های اخیر، به مرور نظام‌مند مطالعات تجربی در زمینه نقش قابلیت‌های مدیریتی در تغییر استراتژیک پرداخته‌اند و ۱۰۴ پژوهش منتخب این حوزه را در قالب سه مفهوم کلی ذیل طبقه‌بندی کرده‌اند: شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی<sup>۱۶</sup>. نویسندگان معتقدند در صورتی که سازمان‌ها بتوانند در مقایسه با رقبای خود حول سه مفهوم مذکور، عملکرد مطلوبی داشته باشند با احتمال قابل قبولی تغییرات استراتژیک را در فضای رقابتی بهتر اجرا خواهند کرد و نتایج بهتری از آن به‌دست می‌آورند. همچنین این مقاله که در صدد تقویت نظریه منبع محوری می‌باشد، علاوه بر انجام مرور نظام‌مند، به سنجش تفاوت شرکت‌های مختلف در میزان بهره‌برداری از شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی به‌عنوان منابع قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند که نتایج تجربی هم مؤید نتایج حاصل از مرور نظام‌مند گزارش شده است.

هچرویترا، کلایندینست و گریگر<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «چگونه رهبران جدید پس از یک رویداد جانشینی، بر تغییر استراتژیک تأثیر می‌گذارند: مرور انتقادی ادبیات»<sup>۱۸</sup>، پس از مرور نظام‌مند ۶۸ پژوهش منتخب در زمینه رابطه جانشینی مدیرعامل و تغییرات استراتژیک، با طرح چهار پرسش نتایج مرور نظام‌مند را به بوته نقد کشیده‌اند. این چهار سؤال عبارتند از: چرایی استدلال‌های ارائه شده برای توضیح تغییرات استراتژیک پس از رویداد جانشینی مدیرعامل؛ چیستی عوامل اقتضایی اثرگذار در رابطه بین جانشینی مدیرعامل و تغییرات استراتژیک؛ چگونگی بازنمودها و مظاهر تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها؛ و در نهایت سؤال از بعد زمانی تغییرات استراتژیک. با طرح این پرسش‌ها، نویسندگان نتیجه می‌گیرند پژوهش‌های این حوزه اگرچه هنوز به حد بلوغ نرسیده، اما روند رو به تکاملی را طی می‌کنند و از جمله خلاءهای نظری در حوزه مورد مطالعه خود را کمبود پژوهش‌های عمیق در پاسخ به دو سؤال چرایی رابطه علی میان رویداد جانشینی و تغییر استراتژیک و چیستی عوامل اقتضایی زمینه‌ای برمی‌شمارند.

#### جدول (۲): خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه و روش‌شناسی‌های آن

ردیف	نویسندگان و سال انتشار	نوع مرور انجام شده	خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه
۱	لموس-اگیلار، مورالس-آلونسو، رامیرز-پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹)	مرور نظام‌مند	با در نظر گرفتن ابعاد کلیدی طراحی سازمانی (نظیر ساختار، انگیزش و پاداش، فرایند، استراتژی و منابع انسانی) به بررسی نقش آنها در تغییرات استراتژیک حول ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار پرداخته است.
۲	مولر و کانیسک (۲۰۱۷)	مرور نظام‌مند	نویسندگان نقش بازیگران فعال در تغییر استراتژیک را ذیل سه رویکرد جبرگرایی، اراده‌گرایی و دیالکتیکی توضیح داده‌اند.
۳	کانیسک، بارتونک و مولر (۲۰۱۷)	مرور انتقادی	در این پژوهش، نویسندگان به دنبال تقویت نظریه فرایندمحوری به بررسی نقش زمان در فرایند تغییر استراتژیک پرداخته‌اند.
۴	هلفات و مارتین (۲۰۱۵)	مرور نظام‌مند	نقش قابلیت‌های پویای مدیریت را در تغییر استراتژیک بررسی کرده‌اند و در نتیجه سه

خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه	نوع مرور انجام شده	نویسندگان و سال انتشار	شماره
نقش کلی یعنی شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی را برای قابلیت‌های مدیریت شناسایی کرده‌اند.			
از نقش مدیرعامل جدید در تغییرات استراتژیک پرده برداری کرده‌اند و این نقش‌ها را ذیل سه سؤال چیستی، چرایی، چگونگی و چه زمانی سازمان داده‌اند.	مرور انتقادی	هچرویتز، کلایندینست و گریگر (۲۰۱۲)	۵

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، تنها یکی از پژوهش‌های مروری انجام شده در قلمرو موضوعی «نقش عوامل مؤثر در تغییرات استراتژیک»، به نقش طراحی سازمانی در این نوع تغییرات پرداخته‌اند که این پژوهش نیز جامعه خود را به مدل کسب‌وکار پایدار محدود نموده است. از این رو، مرور حاضر در پی بررسی نقش طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک است و محدودیت مذکور را اعمال نکرده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل پراکندگی و تشتت موجود در پژوهش‌های حول نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک و همچنین وجود نتایج متناقض و گاهی متضاد در پژوهش‌های مذکور، از روش مرور نظام‌مند استفاده شده است. مرور نظام‌مند در دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک روش علمی مورد پذیرش قرار گرفت و طبق تعریف روشی است که طی آن بر اساس الگویی مشخص، آشکار و تکرار شدنی به شناسایی، ارزیابی، جایابی و تفسیر شواهد مرتبط با سؤال پژوهش پرداخته می‌شود (Boland, Cherry & Dickson, 2017, p. 85). برای انجام صحیح یک مرور نظام‌مند بولاند، چری و دیکسون (۲۰۱۷)، ده گام را پیشنهاد می‌کنند که ذیلاً علاوه بر معرفی گام‌های مذکور به نحوه اجرای هر گام در این پژوهش پرداخته می‌شود:

۱. برنامه‌ریزی در مورد نحوه اجرای مرور نظام‌مند: اولین اقدام آن است که در مورد بهترین حالت تخصیص زمان و منابع در دسترس برای مراحل مختلف انجام مرور نظام‌مند

تصمیم‌گیری شود. در پژوهش حاضر در اولین گام، تیم پژوهش متشکل از چهار عضو (دو استاد، یک دانشیار و یک دانشجوی دوره دکتری مدیریت راهبردی) به تهیه پیشنهاد پژوهش مبادرت ورزید. مطابق با پیشنهاد اولیه، زمان مورد نیاز برای انجام پژوهش، یکسال از بازه زمانی بهمن ماه ۱۳۹۹ تا بهمن ماه ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده بود که عملاً یک ماه علاوه بر زمان پیش‌بینی شده، به طول انجامید و در اسفند ۱۴۰۰ به پایان رسید؛ شرح برنامه‌ریزی تیم پژوهش (تخصیص زمان و منابع) به صورت ذیل است: سه ماه به جستجوهای اولیه، شناسایی و تدقیق سؤال پژوهش اختصاص یافت (گام دوم) و پس از آن تیم مذکور، یک دوره پانزده روزه بر روی تنظیم شیوه‌نامه<sup>۱۹</sup> پژوهش متمرکز شد. شش ماه صرف جستجوی ادبیات، بررسی عناوین و چکیده‌ها، بررسی متن کامل مقالات و استخراج داده‌ها گردید (گام‌های دوم تا هفتم و گام نهم) به این نحو که دو پژوهشگر امر جستجو، استخراج داده‌ها، کدگذاری اولیه و تحلیل مضامین پایه را به صورت همزمان و جداگانه به عهده داشتند و یک پژوهشگر وظیفه انطباق و تلفیق کدگذاری‌ها و نتایج تحلیل مضمون حاصل از کار دو پژوهشگر دیگر را به عهده گرفت. در نهایت نتایج تحلیل تلفیق شده توسط پژوهشگر چهارم مورد بازبینی، تأیید و اصلاح قرار گرفت و در کمیته چهار نفره تیم پژوهش، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تحلیل گردیدند. سه ماه بعد صرف ارزیابی کیفیت شواهد منتخب شد (گام هشتم) و در نهایت پانزده روز پایانی به نگارش، ویرایش و اصلاح پژوهش (گام نهم) اختصاص یافت. پس از اتمام کار، پژوهشگران پانزده روز از نتایج پژوهش فاصله گرفتند و مجدداً در کمیته‌ای چهار نفره، به مرور یافته‌ها و تحلیل‌های خود پرداختند تا نتایج پژوهش آماده انتشار شود (گام دهم).

**۲. انجام جستجوهای اولیه، شناسایی دقیق سؤال پژوهش و نگارش شیوه‌نامه برای**

**انجام مرور نظام‌مند:** در این مرحله جستجوهای حوزه‌ای<sup>۲۰</sup> انجام می‌شود تا به شناسایی پیشینه ادبیات کمک کند و پژوهشگر از این طریق سؤال مرور نظام‌مند را تعریف و اصلاح می‌نماید و معیارهای گنجانیدن و حذف مطالعات بررسی شده را تنظیم می‌کند. همچنین بر این مبنا، یک شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند نوشته می‌شود. شیوه‌نامه طرحی مکتوب است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد رویکردی را که برای پاسخ به سؤال مرور استفاده خواهد کرد، تعیین نماید.

همان‌طور که اشاره شد، این مرحله سه ماه به طول انجامید و پس از آن سؤال اصلی پژوهش به صورت ذیل تدوین گردید: «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» که بر این اساس سؤال‌های فرعی پژوهش شامل موارد ذیل می‌شود: «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟». همچنین برای جستجوی پاسخ سؤال‌های مذکور در منابع، شیوه‌نامه‌ای مطابق جدول شماره (۳) توسط تیم پژوهش تنظیم گردیده است:

**جدول (۳): شیوه‌نامه تدوین شده توسط تیم پژوهش برای انجام مرور نظام‌مند**

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی	غیر از زبان انگلیسی
زمان انجام	از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱	قبل از ۱۹۹۰ یا بعد از ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱
جامعه مورد مطالعه	کلیه مقالاتی که با موضوع نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی آن در تغییرات استراتژیک منتشر شده‌اند.	❖ سندهایی به غیر از مقالات ❖ موضوعاتی به غیر از نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی آن در تغییرات استراتژیک
شرایط مورد مطالعه	مقالاتی که در جستجوی هر دو پژوهشگر دارای صلاحیت بررسی به لحاظ پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، استفاده از داده‌های اولیه و مدت زمان معین در بند دوم، تشخیص داده شده‌اند.	مقالاتی که توسط یک یا هیچ‌یک از پژوهشگران دارای صلاحیت برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، استفاده از داده‌های اولیه و مدت زمان معین در بند دوم، تشخیص داده نشده‌اند.
نوع مقالات	مقالات انتشار یافته در نشریه‌های دارای سیاست داوری دوسو کور	سایر مقالاتی که یا با پذیرش اولیه هنوز منتشر نشده‌اند یا نشریه آنها فاقد سیاست داوری دوسو کور می‌باشد و یا مقالات کنفرانسی، یادداشت‌ها و مقالات نامعتبر

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
استراتژی‌های جستجوی مقالات	جستجوی کلیدواژه‌ای + مرور شماره‌های نشریات منتخب	مقالات خارج از شمول استراتژی‌های جستجوی

۳. جستجوی ادبیات: هدف این مرحله شناسایی شواهد مورد نیاز برای پاسخ به سؤال پژوهش، بر اساس شیوه‌نامه تدوین شده می‌باشد. عموماً پژوهشگران از پایگاه‌های کتابشناختی و پایگاه‌های داده برای جمع‌آوری شواهد استفاده می‌کنند. برای انجام جستجو در پژوهش حاضر، از دو استراتژی جستجو استفاده شده است:

در استراتژی اول، برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از جستجوی کلیدواژه‌ای، همه شماره‌های هفت مجله‌ای که بنا بر تشخیص تیم پژوهش، منابع اصلی شواهد مورد نیاز برای سؤال‌های پژوهش به حساب می‌آمدند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ مورد مرور قرار گرفت؛ این نشریات عبارتند از: آکادمی آو منیجمنت<sup>۲۱</sup>، آکادمی آو منیجمنت ریویو<sup>۲۲</sup>، ادمنستریتیو ساینس کوآرتلی<sup>۲۳</sup>، جورنال آو منیجمنت<sup>۲۴</sup>، منیجمنت ساینس<sup>۲۵</sup>، اورگانیزیشن ساینس<sup>۲۶</sup> و استراتژیک منیجمنت جورنال<sup>۲۷</sup>. توضیح آنکه معیار تیم پژوهش برای انتخاب نشریات مذکور، اشتراک نتایج برترین نشریات سه گزارش لیست ۵۰ مجله برتر فایننشال تایمز<sup>۲۸</sup> در سال ۲۰۲۱، گزارش ارجاع مجلات<sup>۲۹</sup> و پژوهش پودساکوف<sup>۳۰</sup> و دیگران (۲۰۰۵) در مورد برترین نشریات مدیریت استراتژیک، بوده است. همچنین توضیح دیگر آنکه علت انتخاب ۱۹۹۰ به‌عنوان سال مبداء، اذعان اندیشمندان متعدد به رشد و نمو چشمگیر ادبیات مدیریت تغییر استراتژیک با آغاز دهه ۱۹۹۰ بوده است. در نهایت باید اشاره شود که دسترسی به هر شماره از نشریات مذکور از طریق سایت رسمی این نشریات صورت گرفته است.

در استراتژی دوم، با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌ای در عناوین مقالات موجود در پایگاه‌های داده به جمع‌آوری ادبیات حول سؤال‌های مرور مبادرت گردید. کلیدواژه‌های استفاده شده در این استراتژی عبارتند از: «تغییر استراتژیک» و/یا «تحول استراتژیک» و/یا «پویایی‌های تغییر» و/یا «تغییر ساختاری» و/یا «تغییر استراتژیک» و/یا «انطباق سازمانی» و/یا «اجرای استراتژی» و/یا «توسعه سازمانی» و/یا «اُدی» و/یا «نقش طراحی سازمانی»



در تغییر» و/یا «نقش ساختار سازمانی در تغییر» و/یا «نقش فرهنگ سازمان در تغییر» و/یا «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی در تغییر» و/یا «نقش منابع سازمان در تغییر»<sup>۳۱</sup>. همچنین کلیدواژه‌های مذکور در پایگاه‌های ذیل جستجو شده است: بیزینس سورس پریمیر، جی‌استور، ساینس دایرکت، وایلی آنالین لایبرری، امرالد اینسایت<sup>۳۲</sup>. با به‌کارگیری دو استراتژی مذکور، تعداد مقالاتی که مرور شده‌اند در جدول شماره (۴) نمایش داده شده است.

**۴. بررسی عناوین و چکیده‌ها:** در این مرحله، پژوهشگران عناوین و چکیده‌های پژوهش‌هایی را که در گام قبل شناسایی شده‌اند، بررسی می‌کنند و با کنارگذاشتن موارد نامرتب به سؤال پژوهش، به سراغ مرحله بعدی می‌روند. در پژوهش حاضر مطابق با شیوه‌نامه تهیه شده (جدول شماره (۳))، مجموعه مقالاتی که عنوان آنها مرور شده است ۱۹۴۱۷ مقاله می‌باشد که از این تعداد تنها ۳۹۷ مقاله دارای صلاحیت برای بررسی چکیده تشخیص داده شده‌اند. با مرور چکیده مقالات، از ۳۹۷ مقاله مذکور، ۱۴۵ مقاله واجد شرایط تشخیص داده شد و ۲۵۲ مقاله مطابق شیوه‌نامه پژوهش از چرخه مرور خارج شدند.

شایسته است اشاره شود در جستجوی اولیه مقالات برای اطمینان از اینکه گردآوری داده بدون خطا و به صورت حداکثری صورت می‌گیرد، حاصل دو استراتژی مذکور در گام قبل ۱۹۴۱۷ مقاله بوده است که تفصیل آن در جدول شماره (۴) ذکر خواهد شد. پس از آن با غربالگری عناوین مقالات، عدد ۳۹۷ حاصل شد که ریزش تعداد زیادی از مقالات را با غربالگری اولیه نشان می‌دهد. این اختلاف ارقام بدین خاطر است که از طرفی نویسندگان در گام نخست رویکرد حداکثری در جمع‌آوری داده داشته‌اند و از طرف دیگر در گام دوم شیوه‌نامه‌های تنظیم شده را سختگیرانه اجرا نموده‌اند.

**۵. به‌دست آوردن پژوهش‌ها:** در این مرحله، متن کامل شواهدی که در مرحله قبل تأیید شدند باید در اختیار پژوهشگران قرار گیرد. در مقاله حاضر، متن کامل ۱۴۵ مقاله باقی مانده از مرحله قبل دانلود شد و در اختیار تیم پژوهش قرار گرفت.

**۶. انتخاب از میان متن کامل شواهد:** بر اساس معیارهای موجود در شیوه‌نامه تدوین شده، متن کامل مقالات توسط پژوهشگران بررسی می‌شود. در پژوهش حاضر، در نهایت

با مرور متن کامل ۱۴۵ مقاله باقی مانده، ۷۱ مقاله به‌عنوان منابع دارای صلاحیت برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که در جدول شماره (۴) آمار تفصیلی مراحل مختلف مرور مقالات نشان داده شده است:

**جدول (۴): آمار تفصیلی مرور و انتخاب مقالات مطابق شیوه‌نامه تدوین شده**

نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در هر سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
آکادمی آو منیجمنت	۳۱	۶	۱۲	۲۲۳۲
آکادمی آو منیجمنت ریویو	۳۱	۷	۴	۸۶۸
ادمینستریتیو ساینس کوآرتلی	۳۱	۴	۵	۶۲۰
جورنال آو منیجمنت	۳۱	۸	۱۵	۳۷۲۰
منیجمنت ساینس	۳۱	۱۲	۱۵	۵۵۸۰
اورگانیزیشن ساینس	۳۱	۶	۱۰	۱۸۶۰
استراتژیک منیجمنت جورنال	۳۱	۱۳	۱۰	۴۰۳۰
نتایج حاصل از موتورهای جستجو				
۱۹۴۱۷ مجموع مقالاتی که عنوان آنها مرور شده است.				
۳۹۷ مجموع مقالاتی که چکیده آنها مرور شده است.				
۱۴۵ مجموع مقالاتی که متن آنها مرور شده است.				
۷۱ مجموع مقالاتی که در نهایت واجد صلاحیت به‌عنوان منبع استخراج و تحلیل داده تشخیص داده شدند.				

منبع: یافته‌های پژوهش

۷. استخراج داده: در این مرحله پژوهشگران بایستی داده‌های مربوطه را از هر مقاله شناسایی کنند و این داده‌ها را با استفاده از کاربرگ‌ها یا جداول خلاصه نمایند. برای استانداردسازی داده‌هایی که به صورت همزمان توسط دو پژوهشگر اولیه استخراج می‌شدند، در نرم‌افزار اکسل کاربرگ‌هایی تنظیم گردید که دربرگیرنده موارد ذیل بودند: نام مقالات، نویسندگان، نام نشریات، سال انتشار مقالات، کد اولیه، مضامین پایه، صنعت

مورد بررسی در هر مقاله، روش‌شناسی هر مقاله و در نهایت متغیرهایی که هر مقاله مورد بررسی قرار داده است.

**۸. ارزیابی کیفیت شواهد منتخب:** هر مقاله منتخب که داده‌هایی در اختیار مرور قرار داده است بایستی به لحاظ کیفیت روش‌شناختی ارزیابی شود. در مورد هر کدام از ۷۱ مقاله منتخب در مرور حاضر، بررسی دقیق از کیفیت مقاله، نشریه‌ای که مقاله در آن چاپ شده و روشی که مقاله مطابق با آن انجام شده صورت گرفت، اما برای جلوگیری از اطاله مقاله، از گزارش آن خودداری شده است.

**۹. تحلیل و ترکیب:** داده‌های به‌دست‌آمده از مراحل قبل باید با یکی از روش‌های پژوهش کمی، کیفی یا آمیخته مورد تحلیل قرار بگیرد. در مقاله حاضر داده‌های استخراج شده از مقالات منتخب، با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از تحلیل مضمون، به همراه مستندات ذیل آن در جدول شماره (۵) نمایش داده شده است.

**۱۰. نگارش، ویرایش و انتشار:** در این گام، تمام تلاش‌های صورت گرفته در فرایند مرور نظام‌مند، به شیوه‌ای منظم در یکی از قالب‌های استاندارد (اعم از مقاله، پایان‌نامه، رساله و...) گزارش می‌شود. نتیجه‌گیری و بحث در مورد یافته‌های پژوهش نیز از جمله اقدامات لازم در این مرحله است. در این پژوهش، گزارش در قالب مقاله ارائه می‌شود و در پایان آن، جهت‌یابی پژوهش‌های آینده به همراه بحث و نتیجه‌گیری ذکر خواهد شد.

#### **۴. یافته‌های پژوهش**

همان‌طور که در طول بخش «روش‌شناسی پژوهش» به تناسب برخی از یافته‌ها ذکر گردید، در این بخش نیز تفصیلاً یافته‌های حاصل از انجام روش پژوهش به‌طور ویژه مرحله نهم آن، مورد اشاره قرار می‌گیرد:

جدول (۵): مضامین مستخرج از مقالات مرور شده در مورد نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک به همراه مستندات آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	منابع
ساختار سازمانی	الزامات ساختاری	اثر ساختار بر استراتژی و بالعکس	Chandler, 1962; Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1990a; Ansoff, 1991; Habib & Victor, 1991; Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Keck & Tushman, 1993; Hoskisson & Hit, 1990; Greenwood & Hinings, 1993; Sonenshein & Dholaki, 2012; Kelly & Amburgey, 1991; Greenwood & Hinings, 1993; Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, 2000; Mintzberg, 1990b; Johnson, 1992; Nag, Corley & Gioia, 2007; Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005
		ارتباط کارکنان با مدیران به نسبت همکاران	
		تعارض بین بخشی	
		نقطه تمرکز تصمیم‌گیری در مورد تغییر	
مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی	مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی	پیچیدگی	Goll, Johnson & Rasheed, 2007; Miles, Snow & Miles, 2000; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Haveman, Russo & Meyer, 2001
		قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات پشتیبان تغییر	
		قابلیت طرح سازمانی	
		تقسیم نامطلوب کار	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ و جو سازمانی	توان خط تصمیم	Nyberg & Mueller, 2009; Harris & Mossholder, 1996; Alvesson & Ka'rreman, 2000; Grant & Hardy, 2004; Mantere & Vaara, 2008; Palmer & Dunford, 2002 Johnson, 1992; Langham & Heracleous, 1996
		توان خط فرمان	
		غلبه گفتمان تغییر	
		فراموشی سازمانی	
افسانه‌های موجود در سازمانی	افسانه‌های موجود در سازمانی	تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمانی	

منابع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	جو سازمانی حامی		
Kellogg, 2009; Wiedner, Barrett & Oborn, 2017; Feldman, 2004; Howard-Grenville, 2007; Sonenshein, 2014; Lecuona & Reitzig, 2014; Mishina, Pollock & Porac, 2004; Cheng & Kesner, 1997; Tan & Peng, 2003; Kraatz & Zajac, 2001; Martinez & Artz, 2006; Bradley, Shepherd & Wiklund, 2011; Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996; Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008; Mishina & et al, 2004; Bentley & Kehoe, 2020; Tan & Peng, 2003	کنترل بالای تصمیم‌گیرندگان تغییر بر منابع ارزشمند	منابع تغییر	منابع و قابلیت‌های مرتبط با تغییر
	قابلیت استفاده از منابع نوظهور		
	میزان منابع مازاد در خدمت تغییر		
	منابع مانع تغییر		
Sonenshein & Dholaki, 2012; Gagnon, Jansen & Michael, 2008; Herold, Fedor & Caldwell, 2007; Sonenshein & Dholaki, 2012; Hambrick, 2004; Sasaki, Kotlar, Ravasi & Vaara, 2020; Ford, Ford & D'Amelio, 2008	تعهد بالا	منابع انسانی	
	قضایات و نگرش مثبت		
	اعتماد به تصمیمات		
Goll, Johnson & Rasheed, 2007; Gagnon, Jansen & Michael, 2008; Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994; Morgan, Obal & Jewell, 2021	قابلیت فهم رابطه بین محیط و سازمان	دانش سازمانی	
	دانش پیشبرد امور بهره‌برداری از منابع بیرونی دانش		
Teece & et al, 1997; Teece, 2017; Schriber & Löwstedt, 2019; Wu, He, Duan & O'Regan, 2012; Teece, 2007; Mohammad, 2019; Tavakoli & Perks, 2001	قابلیت تشخیص قابلیت واریسی	قابلیت‌های پویا و استراتژیک	
	قابلیت پیکربندی مجدد		
	قابلیت یادگیری		
	قابلیت استراتژیک		
	قابلیت دوستوانی		

منابع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
Abernethy, Dekker & Grafton, 2020; Johnson, 1992; Tavakoli & Perks, 2001; Barker & Duhaime, 1997	نظارت و بازخورد در مورد جاری‌سازی تغییر	سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی	سیستمها و فرایندها
	کنترل اثر تغییر بر عملکرد		
	هشدار در مورد زمان تغییر		
	اطمینان‌پذیری نتایج کنترل		
Grundy, 1998; Parnell, 1998; Grundy & King, 1992; Volberda & Rutges, 1999	قدرت اجرای تغییر	سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر	
	چشم‌انداز مشخص تغییر		
	چشم‌انداز مشترک تغییر		
	طرح و برنامه تغییر مشخص		
	شدت پدیدارشنودگی		
	استراتژی‌های تغییر مشخص		
	عجین‌سازی ذینفعان تغییر		
Bengtsson & Olhager, 2002; Lloréns, Molina & Verdú, 2005	انعطاف‌پذیری در حجم تولید یا خدمات	سیستم و فرایندهای تولید	
	انعطاف‌پذیری در ترکیب محصولات یا خدمات		

منبع: یافته‌های پژوهش

### ساختار سازمانی

با توجه به مرور صورت گرفته، مقوله «ساختار سازمانی» جزء اصلی‌ترین دغدغه‌های پژوهشگران حوزه طراحی سازمانی ذیل تغییرات استراتژیک به حساب می‌آید (Amburgey, Kelly & Barnet, 1993; Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, ) (2000; Sonenshein & Dholaki, 2012). در این مقوله، مقالات مرور شده حول مسائلی از قبیل «کارکرد زیربنایی و مسائل فلسفی ساختار سازمانی» (Greenwood & Hinings, ) (1994; Amburgey & Dacin, 1993) «پیچیدگی ساختاری» (Zúñiga-Vicente, ) (Fuentes-Sabaté & Suárez-González, 2005) و «مقررات زدایی و تغییر نوع بروکراسی» (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) به پژوهش پرداخته‌اند.

### الزامات ساختاری

ذیل مقوله «الزامات ساختاری»، سؤالی که پژوهش‌های زیادی حول آن انجام شده، عبارت است از اینکه «آیا تغییر ساختار، منجر به تغییر استراتژی می‌شود و یا این رابطه بالعکس است؟». در این راستا اندیشمندان برای پاسخ به سؤال مذکور، به سه دسته تقسیم شده‌اند که عده‌ای به ساختار اولویت داده‌اند (Chandler, 1962; Hoskisson, 1987) و عده‌ای دیگر به استراتژی (Mintzberg, 1990a; Ansoff, 1991) و برخی هم رابطه ساختار و استراتژی را اقتضایی تلقی کرده‌اند (Habib & Victor, 1991). برای جمع‌بندی، آمبرگی و داسین<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۴) به این قاعده معتقد هستند که «به‌طور کلی انجام تغییر در یک جزء، شرکت را به سمت تغییر در جزء دیگر سوق می‌دهد». همچنین باید اشاره گردد که در رابطه بین ساختار و استراتژی، متغیر زمان (مدت زمانی که تغییر در یکی از اجزاء رخ می‌دهد) (Amburgey, Kelly & Barnet, 1993; Keck & Tushman, 1993) و متغیر شدت تغییر (Hoskisson & Hit, 1990) از سوی برخی از اندیشمندان به‌عنوان متغیرهای اثرگذار (میانجی یا واسطه) تشخیص داده شده‌اند.

فارغ از اینکه در زمینه تغییر و مدیریت آن، استراتژی تابع ساختار است یا ساختار تابع استراتژی، و یا رابطه‌ای اقتضایی فی مابین دو مفهوم مذکور جریان دارد، این که «استراتژیست‌ها چگونه نیروهای متعارض را حین تغییر، درون ساختار سازمان مدیریت می‌کنند؟» (Kelly & Amburgey, 1991; Greenwood & Hinings, 1993)، سؤال

کلیدی بعدی است که در پژوهش‌های مرور شده مورد توجه قرار گرفته است (Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, 2000). البته این سؤال اگرچه پرتکرار نیست، اما از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به همین خاطر در این مقاله به گزارش آن پرداخته می‌شود. در همین زمینه مسأله دقیقاً اینجاست که بیشتر ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک ریشه در ثبات دارند و نه تغییر (Mintzberg, 1990b)، اما هنگام تغییر است که نیروهای متعارض ساختاری ظهور و بروز پیدا می‌کنند و بدون مدیریت صحیح آنها در هنگامه تغییر، سازمان با مشکل روبه‌رو می‌شود. در نگاه اول یکی از پاسخ‌های مستقیم و روشن، ذیل مقوله «تعارض بین‌بخشی» خلاصه می‌شود به این معنا که اگرچه اختلاف عقاید و اختلاف در فرهنگ‌های ملی، منشاء تعارض در سازمان هستند، اما هیچکدام به اندازه تعارض بین‌بخشی در اجرای یک تغییر، تأثیر مستمر ندارند. در این زمینه پژوهشگران معتقدند تعارض بین‌بخشی باعث ایجاد سهم خواهی در فضای بعد از تغییر استراتژیک می‌شود و تحقق اهداف تغییر را به تعویق می‌اندازد (Markóczy, 2000).

اما با مرور بیشتر، برخی از اندیشمندان دیگر در پاسخ به سؤال مذکور، دو مضمون «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) و «تشریفات و نمادها، جو و هویت سازمانی» (Johnson, 1992; Nag, Corley & Gioia, ) را ابزارهای استراتژیست‌ها برای مدیریت نیروهای متعارض در سازمان معرفی کرده‌اند که در ادامه ذیل همین مضمون به توضیح آنها پرداخته خواهد شد. اما پاسخ به سؤال فوق گاهی شیوه‌ای انتقادی به خود گرفته است؛ به این معنا که برخی از مقالات مرور شده، معتقدند اساساً ساختار و نیروهای درون آن، اثری نهادی و جبری در جلوگیری از تغییرات استراتژیک دارند و اگر هم چنین تغییراتی -تغییرات استراتژیک- رخ دهند، در پی تکامل و انسجام الگوهای فعلی اتفاق می‌افتند؛ از این رو ساختار و تأثیر و تأثرات آن قابل مدیریت ارادی نیست و صرفاً بایستی با سازوکار انفعالی و تطبیقی با آن برخورد کرد (Greenwood & Hinings, 1993).

مسأله بعدی پژوهشگران در مقالات مرور شده ذیل «الزامات ساختاری»، مسأله «پیچیدگی» است. اندیشمندان اولیه در مقالات مرور شده معتقدند هر چه تعداد واحدهای سازمان بیشتر باشد، هزینه هماهنگی برای تغییر بالا می‌رود؛ در نتیجه پیچیدگی رابطه‌ی



معکوسی با تغییر استراتژیک دارد (Gresov, Haveman & Oliva, 1993). اما به مرور زمان، این فرضیه مورد تشکیک واقع شد و نتایج برخی از پژوهش‌های تجربی، حکایت از آمادگی بیشتر ساختارهای پیچیده برای اعمال نوآوری داشت. در نتیجه، می‌توان اذعان کرد پیچیدگی ساختاری نیز از جمله عواملی است که در مقالات مورد بررسی در این پژوهش، هم اثر مثبت (به‌عنوان پیشبرنده تغییر) و هم اثر منفی (به‌عنوان مانع تغییر) برای آن تشخیص داده شده است (Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005). در همین راستا، برخی از اندیشمندان موضوع پیچیدگی را بحثی ثانویه تحلیل کرده‌اند و معتقدند ارتباطات سازمانی اگر با همکاران زیاد باشد، احتمالاً کمتر فرد به تغییر متعهد خواهد شد. اما اگر همین ارتباطات طوری طراحی شده که با گفتمان مدیریتی سازمان بیشتر عجین باشد، سطح تعهد به تغییر بالا خواهد رفت و تعداد واحدهای سازمانی در این مسأله دخالتی ندارند (Sonenshein & Dholaki, 2012).

#### **مقررات زدایی و تغییر نوع بروکراسی**

با توجه به مقالات مرور شده، اندیشمندان معتقدند مقررات زدایی می‌تواند برای سازمان آزادی بیشتری در طراحی و اجرای استراتژی‌های جدید و در نتیجه پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک به ارمغان آورد (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) به عبارت دیگر، فرض اساسی این است که مقررات و آیین‌نامه‌های یک سازمان، موانعی را برای نوآوری و در نتیجه ایجاد تغییرات استراتژیک به وجود می‌آورد (Miles, Snow & Miles, 2000). در همین راستا و به‌طور تفصیلی‌تر، هاومن، روسو و مایر<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۱) اظهار داشتند اثر بنیادین مقررات زدایی روی شرکت عبارت است از: (۱) تغییر ویژگی‌های نهادی محیط شرکت؛ (۲) تحریم برخی از اشکال سازماندهی و حمایت از اشکال دیگر (۳) تغییر در روابط بین انواع مختلف شرکت و (۴) تغییر در پاداش‌ها و تحریم‌ها برای فعالیت‌های یک سازمان.

همچنین در مرور انجام شده، برخی از پژوهش‌ها اختصاصاً به تغییرات استراتژیک در سطح بنگاه پرداخته‌اند و در این مقالات از مجموع چهار اثر ذکر شده توسط هاومن، روسو و مایر (۲۰۰۱)، یکی از اثرات مهم مقررات زدایی در سطح بنگاه‌ها، توانایی اتخاذ

استراتژی تنوع است که پژوهش‌های گوناگونی به صورت تجربی به اثبات این ادعا پرداخته‌اند (Ginsberg & Buchholtz, 1990; Haveman, Russo & Meyer, 2001). البته شایان ذکر است که برخی از پژوهش‌های مرور شده، «مقررات‌زدایی» را امری محیطی (نه مربوط به یک کسب‌وکار) تلقی کرده‌اند و این بحث را از موضوعات مورد توجه در خط‌مشی‌گذاری اقتصادی برای تسهیل تغییر کسب‌وکارها از منظر عناصر محیطی قلمداد نموده‌اند (Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005; Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Boeker, 1991).

### فرهنگ سازمانی

در مقالات مرور شده، خوانش‌های مختلفی از نقش‌آفرینی فرهنگ سازمانی و اجزاء آن در تغییرات استراتژیک ارائه شده است. برخی از اندیشمندان از فرهنگ سازمانی چهره‌ای «هنجاری و کارکردگرایانه»<sup>۳۵</sup> به نمایش گذاشته‌اند که اگر اجزاء آن درست مدیریت شوند، ضمن تجانس با الزامات افراد درون سازمان، به صورت همگن<sup>۳۶</sup> در تغییرات استراتژیک با محیط منطبق می‌گردند و سبب افزایش عملکرد سازمان می‌شوند (Nyberg & Mueller, 2009; Harris & Mossholder, 1996). برخی دیگر که فرهنگ را پدیده‌ای چند لایه و به صورت مجموعه‌ای منظم و نه لزوماً منسجم، در نظر می‌گرفتند، از واژه «گفتمان»<sup>۳۷</sup> برای توضیح این پدیده استفاده کرده‌اند (Alvesson & Kärreman, 2000; Grant & Hardy, 2004); این گروه تغییر استراتژیک را حاصل گفتگوی اعضای سازمان در مورد گفتمان‌های جایگزین و توافق بر یک گفتمان منتخب تعریف می‌کنند (Mantere & Vaara, 2008; Palmer & Dunford, 2002). در نهایت هم خوانش سوم از پدیده فرهنگ سازمانی، این پدیده را «پارادایمی» می‌داند که توسط شبکه فرهنگی شکل گرفته است و دارای اجزای ذیل می‌باشد: داستان‌ها و افسانه‌ها (داستان‌هایی از گذشته که برای حال حاضر سازمان مفید است)؛ نمادهای سازمان (به زبان رایج در سازمان برای بیان نیازها و احساسات اشاره دارد)؛ تشریفات و آداب و رسوم سازمانی (به روش انجام کار و واکنش نسبت به موقعیت‌های مختلف سازمانی اطلاق می‌شود) و در نهایت جو سازمانی که حتی اگر جهت مشخصی برای استراتژی وجود داشته باشد، احتمالاً تا جو سازمان به صورت نمادین و سیاسی و یا با اقدامات اساسی‌تر نظیر بحران عملکرد مهیا

نشود، تغییر با شکست مواجه خواهد شد (Johnson, 1992; Langham & Heracleous, 1996).

### منابع و قابلیت‌های سازمان

از دیگر ابعاد طراحی سازمانی، تصمیم در مورد «منابع و قابلیت‌ها» می‌باشد که توجه ویژه پژوهشگران به آن در این مرور هویدا گردید. مضامین ذیل این بعد عبارت است از: «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک» که ذیلاً به توضیح آنها پرداخته خواهد شد:

### منابع تغییر

یکی از مسائلی که مقالات مرور شده روی آن تمرکز داشته‌اند، نقش‌های مختلف منابع در پیشبرد تغییر استراتژیک است. بر اساس مرور حاضر، منابع در جهت تغییر استراتژیک، چهار نقش کلی بر عهده دارند (Kraatz & Zajac, 2001) که این نقش‌ها عبارتند از:

- ۱- هدایت و یا مانعیت از رفتارهای جستجوگرانه و یادگیرانه برای پیشبرد تغییرات<sup>۳۸</sup>
- ۲- ضربه‌گیری در مقابل تهدیدهای محیطی<sup>۳۹</sup>؛ این دسته اغلب به شکل مازاد منابع ظهور و بروز پیدا می‌کند که در ادامه تفصیلاً به این گروه از منابع پرداخته خواهد شد.
- ۳- ابزاری برای شکل‌گیری تعهد به تغییر<sup>۴۰</sup>؛ در این دیدگاه منابع متمایز هم محصول تعهد هستند و ایجاد کننده آن (Kraatz & Zajac, 2001)؛ ۴- در نهایت، تسهیل‌کننده تغییرات استراتژیک<sup>۴۱</sup> (Cohen & Levinthal, 1990; Helfat, 1997).

با تمرکز بر نقش تسهیل‌کنندگی تغییر، در مقالات مرور شده، برخی از اندیشمندان معتقدند که شرط لازم برای ایجاد تغییر استراتژیک موفقیت‌آمیز، کنترل منابع ارزشمند سازمان، توسط عامل تغییر است (Kellogg, 2009)؛ اما بعضی دیگر با رویکردی انتقادی به این موضع، معتقدند در هنگامه تغییر، ارزشمندی منابع نیز تغییر می‌کند و کمتر می‌توان ارزش منابع را از پیش تعیین کرد (Wiedner, Barrett & Oborn, 2017)؛ از این رو منابع تغییر همواره حالت بالقوه دارند و به صورت نوظهور در تغییر ایجاد می‌شوند، لذا عامل تغییر باید توانایی استفاده از منابع بالقوه را داشته باشد؛ منابعی که در طول تغییر ارزش

خود را نشان می‌دهند (Feldman, 2004; Howard-Grenville, 2007; Sonenshein, 2014).

البته مقالات مرور شده صرفاً به منابع ارزشمند - بالقوه یا بالفعل - نپرداخته‌اند، بلکه برخی از اندیشمندان، به دسته دیگری از منابع سازمان، تحت عنوان منابع مازاد<sup>۴۲</sup> (منابعی که بیش از نیاز فعلی سازمان باشند)، اشاره کرده‌اند که می‌توانند در خدمت تغییرات استراتژیک درآیند و بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند (Lecuona & Reitzig, 2014; Mishina, Pollock & Porac, 2004). اما در مورد اینکه منابع مازاد چه اثری بر عملکرد می‌گذارند اختلاف وجود دارد؛ برخی از اندیشمندان اثر این منابع بر عملکرد را مثبت تحلیل کرده‌اند و آن را فرصتی برای یادگیری، اکتشاف، بازآفرینی و رشد سازمان برشمرده‌اند (Nohria & Gulati, 1996; Cheng & Kesner, 1997) و برخی دیگر آن را ناشی از نوعی کج کارکرد و ناکارآمدی سازمان در تخصیص منابع تحلیل کرده‌اند که در نهایت بر عملکرد اثر منفی می‌گذارد (Tan & Peng, 2003)؛ دسته سوم نیز، اثر منابع مازاد را به اقتضای مراحل مختلف اجرای تغییرات استراتژیک، متفاوت تلقی کرده‌اند (Cheng & Kesner, 1997; Kraatz & Zajac, 2001). در مجموع، بنتلی و کهو<sup>۴۳</sup> (۲۰۱۸) پس از ارزیابی کلی پژوهش‌ها در این زمینه، همچنان مسأله اثر مثبت یا منفی منابع مازاد بر عملکرد از طریق ایجاد تغییر استراتژیک را لاینحل توصیف می‌کنند و پژوهش‌های انجام شده را ناکافی می‌دانند.

دغدغه بعدی پژوهش‌های مرور شده، عبارت است از اینکه در نقش‌آفرینی منابع مازاد برای پیشبرد تغییرات استراتژیک چه متغیرهایی - داخل سازمان یا خارج آن - مؤثر هستند و بر کدام یک از منابع مازاد باید بیشتر تمرکز کرد؛ برای این سؤال، پژوهشگران متغیرهایی نظیر شدت رقابت (Lecuona & Reitzig, 2014)، مقررات دولتی (Martinez & Artz, 2006)، پویایی محیطی (Bradley, Shepherd & Wiklund, 2011)، میزان نوآوری (Voss, 2006; Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996)، توانایی اکتشاف (Sirdeshmukh & Voss, 2008) و توجه به بازار (Mishina, Pollock & Porac, 2004) را به‌عنوان متغیرهای اصلی اثرگذار شناسایی کرده‌اند. همچنین تمرکز این مقالات بر

نقش آفرینی منابع انسانی و مالی به عنوان دو منبع متمایز بوده است ( Bentley & Kehoe, 2020).

### منابع انسانی

اگرچه اخیراً موضوع منابع انسانی در پژوهش‌ها رونق گرفته، اما این موضوع به طرز عجیبی در پژوهش‌های مربوط به تغییر مورد کم توجهی واقع شده است و به نوعی جزء نقاط کور پژوهش در تغییر به حساب می‌آید ( Sonenshein & Dholaki, 2012; Hambrick, 2004). اما به موازات اینکه موضوع منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها پیدا کرده، توجه اندیشمندان زیادی را نیز در مرور حاضر، به خود اختصاص داده است (Sasaki, Kotlar, Ravasi & Vaara, 2020).

در این پژوهش‌ها، پیش فرض این است که کارکنان در مقابل تغییر غالباً مقاومت خواهند کرد (Ford, Ford & D'Amelio, 2008) و سه مرحله برای راهبری صحیح تغییرات استراتژیک در مقابل مقاومت کارکنان پیشنهاد شده است: مرحله اول شامل شکستن مقاومت کارکنان و پذیرش تغییر توسط ایشان می‌شود ( Herold, Fedor & Caldwell, 2008; Sonenshein & Dholaki, 2012); مرحله دوم به نحوه آمادگی کارکنان در مقابل شرایط تحت تأثیر تغییر اختصاص یافته و مرحله سوم، انطباق کارکنان با تغییر و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر توسط ایشان را شامل می‌شود ( Self, Armenakis & Schraeder, 2007; Smollan, 2006).

در این راستا دو عنصری که بیشتر توسط پژوهش‌ها مورد دقت واقع شده عبارتند از: عجین‌سازی کارکنان و تعهد سازمانی. هر چه یک کارمند در معرض ارتباط با مدیران - به نسبت ارتباط با همکاران - قرار داشته باشد، هم درک بهتری از استراتژی‌های سازمان پیدا می‌کند و هم مزایای یافتن نقاط تغییر برای او بیشتر می‌شود، در نتیجه فرد به تغییر متعهد می‌گردد و آن را دنبال می‌نماید (Sonenshein & Dholaki, 2012). همچنین تعهد سازمانی و دانش سازمانی کارکنان در صورتی که همدیگر را تأیید کنند، می‌توانند ابزاری مناسب برای همسویی در تغییرات استراتژیک باشند ( Gagnon, Jansen & Michael, 2008).

## دانش سازمانی

یکی دیگر از منابع سازمان که در مرور انجام شده، خط پژوهش پررنگی را به خود اختصاص داده بود، عبارت است از دانش سازمانی. اینکه دانش سازمانی می‌تواند یکی از عناصر کلیدی تغییر استراتژیک باشد، مورد مناقشه پژوهش‌های مرور شده نیست (Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994).

مسئله چالش برانگیز در پژوهش‌های این عرصه، نوع نقش‌آفرینی دانش سازمانی در تغییر استراتژیک و تأثیر این دو مفهوم بر یکدیگر است؛ به طوری که برخی از اندیشمندان معتقدند اگر دانش سازمانی در طول تغییر استراتژیک، صرفاً به عنوان تزریق دانش جدید در نظر گرفته شود، احتمالاً مانعی در مسیر اجرای تغییرات استراتژیک خواهد بود و نقش بازدارنده تغییر را ایفا خواهد کرد (Nag, Corley & Gioia, 2007).

برای جلوگیری از این امر، اندیشمندان چهار دیدگاه به دانش را تجویز می‌کنند که از طریق آنها دانش سازمانی به موتور پیشران تغییر تبدیل می‌شود: اولین دیدگاه، دانش را به عنوان منبعی نهفته در تک تک فرایندها و رویه‌های سازمان معرفی می‌کند که کارکنان از طریق آن با استفاده از دانش جمعی، فرایندهای انطباقی متناسب با شرایط تغییر را ایجاد می‌کنند (Nag, Corley & Gioia, 2007). دومین دیدگاه، دانش سازمانی را منبع قضاوت کارکنان تلقی می‌کند که از طریق آن، هزینه‌ها و فرصت‌های تغییر را می‌سنجند و می‌تواند با تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی، به رفتار حمایت‌کننده از تغییر بیانجامد (Gagnon, Jansen & Michael, 2008). سومین دیدگاه نیز، دانش را نه به عنوان یک منبع، بلکه به عنوان قابلیت فهم رابطه محیط و شرکت تلقی کرده است که هر چه این قابلیت بیشتر باشد، شرکت بیشتر و دقیق‌تر به سمت تغییر استراتژیک سوق پیدا می‌کند که در نتیجه براساس این دیدگاه، دانش سازمانی با نقش واسطه محیط، موجب افزایش عملکرد سازمان در تغییرات استراتژیک می‌شود (Goll, Johnson & Rasheed, 2007). در نهایت دیدگاه چهارم، با پررنگ‌تر کردن نقش محیط، دانش سازمانی را منبعی بیرونی در نظر گرفته‌اند که طبق آن، سازمان می‌تواند با استفاده از دانش مشتریان خود در طول تغییر، موجب وفاداری بیشتر ایشان و تحقق تغییر استراتژیک موفق‌تر شوند (Morgan, Obal, & Jewell, 2021).

### قابلیت‌های پویا و استراتژیک

به غیر از قابلیت‌های دانشی که در قسمت قبلی مورد اشاره قرار گرفت، قابلیت‌های دیگری در سازمان وجود دارد که در مقالات مرور شده بدان پرداخته شده است. اولین مسأله مورد توجه پژوهشگران، تبیین ویژگی منحصر به فرد قابلیت‌های پویا و وجه تمایز آن با قابلیت‌های عادی می‌باشد که در پژوهش‌های متعددی، این وجه تمایز، ظرفیت قابلیت‌های پویا برای آمادگی جهت تغییر قلمداد شده است (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). به عبارت دیگر، پژوهشگران معتقدند در یک تغییر استراتژیک، قابلیت‌های پویا به سازمان کمک می‌کند تا منابع خود را به نحوی سودآور، بازآرایی کند (Teece, 2017; Schriber & Löwstedt, 2019)

دومین مسأله‌ای که در مقالات مرور شده، توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده، شناسایی انواع قابلیت‌های پویایی است که به شرکت امکان استفاده صحیح از منابع خود را در جهت اجرای یک تغییر استراتژیک می‌دهد. یکی از قابلیت‌های شناسایی شده، عبارت است از قابلیت تشخیص<sup>۴۴</sup> (توانایی درک تغییرات محیطی خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با کسب‌وکار)؛ همچنین یکی دیگر از قابلیت‌های معرفی شده توسط پژوهشگران، قابلیت واریسی<sup>۴۵</sup> (توانایی رصد روندهای نوظهور و انتظارات ذینفعان جهت تشخیص اولویت سرمایه‌گذاری) می‌باشد (Wu, He, Duan & O'Regan, 2007; Teece, 2012). سومین قابلیت مورد تأکید پژوهشگران، پیکربندی مجدد<sup>۴۶</sup> (توانایی شرکت برای کنار گذاشتن، اصلاح، یا بازسازی روال‌ها و شیوه‌های سازمانی ریشه‌دار) است (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Wu, He, Duan & O'Regan, 2012). چهارمین قابلیت، عبارت است از قابلیت یادگیری (توانایی انعطاف و انطباق با شرایط تغییر با استفاده از تجربه‌های قبلی سازمان) که محمد<sup>۴۷</sup> (۲۰۱۹) معتقد است از آنجا که همه تغییرات استراتژیک لزوماً بر عملکرد اثر مثبت و معناداری ندارند، قابلیت یادگیری کمک می‌کند تا این اثر مثبت و معنادار شوند. در نهایت قابلیت‌های استراتژیک (توانایی شرکت در حفظ و تغییر مزیت رقابتی) (Tavakoli & Perks, 2001) آخرین دسته از قابلیت‌هایی می‌باشند که شرکت می‌تواند با اتکاء بر آنها به صورت کارا و اثربخش، منابع خود را به عملکرد مطلوب موردنظر تغییر تبدیل نماید.

### سیستم‌ها و فرایندها

با توجه به اینکه برای انجام یک تغییر استراتژیک سنجش تناسب سیستم‌ها و فرایندها و بازطراحی آنها ضروری است (Coulson-Thomas, 1996)، پژوهشگران نیز از آن غافل نبوده‌اند و حول مسائلی نظیر «سیستم و فرایند کنترل و ارزیابی»، «سیستم و فرایند مدیریت تغییر» و «سیستم و فرایند مدیریت تولید» به پژوهش پرداخته‌اند که به شرح ذیل توضیح داده می‌شود:

### سیستم و فرایند کنترل و ارزیابی

در مقالات مرور شده، نقش سیستم‌های کنترلی در تغییرات استراتژیک کاملاً برجسته شده است و پژوهشگران متعددی به پژوهش حول این مقوله پرداخته‌اند. دسته‌بندی مشهور سیستم‌های کنترلی که سه دسته کنترل «پیشینی»، «حین تغییر» و «پسینی» را معرفی می‌کند، شاید بهترین تقسیم‌بندی برای توضیح کار پژوهشگران ذیل این سیستم باشد؛ از این رو در مرور حاضر نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در وهله اول، نقش سیستم کنترلی مربوط به پیش از تغییر می‌شود؛ به این ترتیب که سیستم کنترلی بایستی بتواند سیگنال‌های گوناگون محیطی و داخلی (به ویژه سیگنال‌های عملکردی) را تحلیل نماید و در صورت لزوم، پیام هشدار در مورد فرارسیدن زمان تغییر صادر کند (Tavakoli & Perks, 2001)؛ به‌عنوان مثال سیستم کنترلی بایستی بتواند ضمن اعلام علائم افول عملکرد، تحلیل کند که آیا برای جبران آن، سازمان بایستی به سمت تغییر استراتژیک برود و یا کاهش هزینه و افزایش کارایی می‌تواند مشکل‌گشا باشد (Barker & Duhaime, 1997). پژوهشگران معتقدند در مرحله بعدی که سیستم کنترلی نقش خود را حین تغییر ایفا می‌کند، بایستی بتواند با ارزیابی شیوه و میزان عملیاتی شدن طرح تغییر و همچنین با ارزیابی آثار تغییر بر عملکرد کلی سازمان و تحلیل آن به تصمیم‌گیرندگان کمک کند (Abernethy, Dekker & Grafton, 2020). در نهایت پس از انجام تغییر، سیستم کنترلی بایستی با تدوین صحیح نقاط تمرکز خود بتواند سیگنال‌هایی را برای پیشبرد و ارتقاء عملکرد صادر نماید و نقش پسینی خود را ایفا کند (Johnson, 1992).



### سیستم و فرایند مدیریت تغییر

مدیریت تغییر، سیستم‌ها و فرایندهای مورد نیاز برای آن نیز از جمله مواردی است که پژوهشگران در مقالات مرور شده بدان پرداخته‌اند؛ داشتن چشم‌انداز (Grundy, 1998)، برنامه (Grundy & King, 1992) و استراتژی مشخص (Parnell, 1998) برای تغییر در مرور انجام شده مورد تأکید پژوهشگران مذکور واقع شده است؛ در این زمینه نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که فرقی ندارد شرکت از یک استراتژی تغییر و یا ترکیبی از استراتژی‌های تغییر استفاده کند، بلکه آنچه اهمیت دارد، مشخص بودن این دسته از استراتژی‌ها می‌باشد که مانع افت عملکرد در طول تغییر می‌شود (Parnell, 1998).

در این راستا، ولبردا و راتجز<sup>۴۸</sup> (۱۹۹۹)، برای مشخص کردن شدت نوظهور بودن چشم‌انداز، برنامه و استراتژی‌های تغییر، بر اساس میزان کنترل‌پذیری و نوع انعطاف-پذیری، چهار حالت برای پیکربندی سازمان پیشنهاد داده‌اند: پیکربندی انجماد (کنترل پایین - انعطاف عملیاتی)، پیکربندی برنامه‌ریزی شده (کنترل متوسط - انعطاف ساختاری)، پیکربندی منعطف (کنترل بالا - انعطاف ساختاری) و پیکربندی آشوب (کنترل پایین - انعطاف استراتژیک).

### سیستم و فرایند مدیریت تولید

در برخی از مقالات مرور شده هم به وضعیت سیستم‌های تولید در شرایط تغییر اشاره شده بود؛ پژوهشگران دو نوع انعطاف‌پذیری را در سیستم تولید شناسایی کرده‌اند که این دو نوع عبارت است از انعطاف در حجم تولید و انعطاف در ترکیب محصول (Bengtsson & Olhager, 2002). هر کدام از دو نوع مذکور می‌تواند به تناسب در راستای تناسب با محیط رقابتی شدید و در جهت استراتژی کلان شرکت به کار گرفته شود و باعث کاهش شکاف عملکردی سیستم تولید سازمان در قبال محیط و شرایط سازمان پس از تغییر استراتژیک گردد (Lloréns, Molina & Verdú, 2005).

### دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده

مرور انجام شده در مقاله حاضر، نقش ابعاد طراحی سازمانی را در اجرای تغییرات استراتژیک ذیل چهار بُعد «ساختار»، «فرهنگ»، «منابع و قابلیت‌ها» و «سیستم‌ها و فرایندها» مورد واریسی قرار داد که مجموعه عوامل استخراج شده در جدول شماره (۵)

قابل مشاهده است. اما مبتنی بر ترسیم آنچه پژوهش‌های پیشین برای این قلمرو موضوعی به ارمغان آورده‌اند، ذیلاً به برخی از شکاف‌های موجود در بدنه پژوهشی بررسی شده در مقاله حاضر، اشاره می‌شود که می‌تواند مبنای انجام پژوهش‌های آتی قرار گیرد:

اولین شکاف در بدنه پژوهش‌ها مرور شده که از بالاترین اهمیت نیز برخوردار است، میل به فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک به یک مفهوم کلی می‌باشد. به عبارت دیگر، پژوهش‌ها عموماً نقش‌آفرینی ابعاد طراحی سازمانی را با در نظر گرفتن تغییر استراتژیک به‌عنوان یک پدیده بسیط بررسی کرده‌اند؛ در حالی که نظریه‌های فرایندمحور در تغییر استراتژیک، گام‌ها و مراحل را برای تغییر استراتژیک برشمرده‌اند که به‌طور مجزا قابل بررسی است. از این رو شایسته است در پژوهش‌های آتی نقش ابعاد طراحی سازمانی در هر کدام از مراحل فرایند تغییر به صورت مجزا مورد شناسایی قرار گیرد تا بتواند راهنمای دقیق‌تری به علاقه‌مندان این قلمرو موضوعی ارائه دهد (Morgan, Obal & Jewell, 2021).

پس از مسأله مبنایی «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک» که در پژوهش‌های مرور شده نسبتاً پربسامدترین چالش موجود تلقی می‌شود، فقدان نگاه شبکه‌ای در بدنه پژوهشی مذکور می‌تواند به‌عنوان ضعف بعدی به حساب آید. از آنجا که پدیده‌ها همیشه در شبکه‌ای از پدیده‌های دیگر تعبیه شده‌اند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند (Zhang, & Liang, 2021 Ayoko)، پژوهشگران این حوزه می‌توانند با اتخاذ دیدگاهی شبکه‌ای، بررسی ارتباط میان نقش طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک را با در نظر گرفتن سایر پدیده‌های همگن و در حال رشد تحلیل نمایند؛ به عبارت دیگر، با کاربست دیدگاه شبکه‌ای و توجه به روند رو به واگرایی قدرت حکمرانی در سازمان‌ها، فرصت دیگری در بدنه پژوهشی این حوزه نمایان می‌شود که عبارت است از: بررسی تغییر نقش و جایگاه راهبری ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک با در نظر گرفتن پارادایم‌های تکثرگرایی استراتژی نظیر رقابت پلتفرمی و نوآوری باز.

شکاف بعدی شناسایی شده مربوط به «منابع مازاد» می‌باشد که در بخش قبلی تفصیلاً به مرور آن پرداخته شده است؛ اما ابهام در جایگاه، نقش و کارکردهای این نوع از منابع باعث ایجاد فرصت پژوهشی در این قلمرو موضوعی شده است. در همین راستا بتلی و

کهو (۲۰۱۸) پس از ارزیابی کلی پژوهش‌ها در این زمینه، همچنان مسأله اثر مثبت یا منفی منابع مازاد بر عملکرد سازمان از طریق ایجاد تغییر استراتژیک را لاینحل توصیف می‌کنند و پژوهش‌های انجام شده را ناکافی می‌دانند؛ از این رو شایسته است در پژوهش‌های آتی، بر روی «نقش منابع مازاد در تغییرات استراتژیک» تمرکز بیشتری صورت گیرد. البته با توجه به اینکه در هنگامه تغییر، ارزشمندی منابع دگرگون می‌شود و کمتر می‌توان ارزش منابع را از قبل تعیین کرد (Wiedner, Barrett & Oborn, 2017)، پژوهش‌های مذکور بایستی با در نظر گرفتن حالت اقتضایی در نقش‌آفرینی منابع مازاد صورت پذیرد.

شکاف چهارم که با مرور مقالات منتخب آشکار گردید، بررسی محدود و کم‌رنگ عناصر محیطی به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر، در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی با تغییر استراتژیک بود (Mohammad, 2019). از آنجا که متغیرهای محیطی همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بازیگران عرصه تغییر استراتژیک محسوب می‌شوند و اخیراً پژوهش‌های متعددی، نقش آنها را در تغییرات استراتژیک اثبات کرده‌اند (Merendino & Saren, 2020, p. 417; Foss, 2020, p. 217)، تصمیم در مورد ابعاد طراحی سازمانی بدون در نظر گرفتن متغیرهای محیطی مردود است. به همین خاطر پیشنهاد می‌گردد تا با انجام پژوهش‌های بیشتر، نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهای محیطی در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی با تغییر استراتژیک، به وضوح واکاوی شود.

غیر از شکاف‌های محتوایی مذکور، فرصت‌های دیگری از منظر روش‌شناختی در پژوهش‌های مرور شده، برای مطالعات آینده شناسایی شده است که می‌توان به نظام‌مندسازی متغیرهای میانجی و واسط در رابطه بین نقش ابعاد طراحی سازمان و تغییرات استراتژیک اشاره کرد؛ متغیرهایی که تاکنون توسط پژوهشگران شناسایی شده‌اند، از مشکل تشتت و پراکندگی رنج می‌برند (Montiel-Campos, 2021) که این تشتت باعث سردرگمی پژوهشگران و مدیران در عرصه عمل و نظر می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌گردد نوعی مطالعه درجه دوم روی متغیرهای موجود در این رابطه صورت پذیرد تا نقش کلی این متغیرها و طبقه‌بندی آنها به‌طور دقیق مشخص شود. به نظر می‌رسد با

انجام چنین پژوهشی، جهت‌یابی بهتری از آینده در دسترس علاقه‌مندان به این قلمرو موضوعی قرار گیرد.

در نهایت آخرین شکاف شناسایی شده در مرور ادبیات که فرصت انجام پژوهش‌های آینده را نمایان می‌کند، فقدان گروه کنترل در پژوهش‌های تجربی می‌باشد. توضیح آنکه در پژوهش‌های تجربی مرور شده، عموماً نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک درون یک گروه آزمایش بررسی شده، بدون اینکه گروه کنترل وجود داشته باشد (Zhang, Ayoko & Liang, 2021). همین امر قوت یافته‌های پژوهش‌ها را با چالش روبه‌رو کرده است. از این رو به لحاظ روش‌شناختی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی ضمن در نظر گرفتن گروه کنترل، به بررسی گروه آزمایش بپردازند تا بتوانند یافته‌های خود را به صورتی معتبرتر منتشر نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

شرایط پویای محیطی و تلاطم‌های ناشی از نوآوری‌های قاعده‌شکن در اقتصاد امروز جهان و به تبع آن در ایران، سبب شده اخیراً استقبال پژوهشگران به حوزه تغییر استراتژیک دو چندان شود. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که رفتار شدن سازمان‌ها در دام نوآوری قاعده‌شکن از جانب رقبا، معلول انفعال آنها در عرصه رقابت و تعیین استراتژی تغییر به صورت واکنشی (و نه کنشی) می‌باشد؛ در عوض برای رهایی از چنین دامی، ترویج اجرای تغییرات استراتژیک در سازمان و در دست گرفتن ابتکار عمل در رقابت، تجویز شده است. با چنین دغدغه‌ای، پژوهشگران از دهه ۱۹۹۰ با شتاب زیادی به پژوهش حول تغییرات استراتژیک و ابعاد مختلف آن روی آورده‌اند. از جمله مهم‌ترین ابعاد مورد توجه ایشان، نقش ابعاد طراحی سازمانی در پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک می‌باشد. نظر به اهمیت این موضوع و وجود پژوهش‌های متعدد و نتایج متشتت و فقدان مطالعه درجه دوم از مطالعات مذکور، انجام یک مرور نظام‌مند برای جمع‌بندی و ارائه نتایج یکپارچه ضروری می‌نمود. از این رو در پژوهش حاضر با شکستن سؤال اصلی «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به سؤال‌های فرعی «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در

اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» یک مرور نظام‌مند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ تعریف شد.

با اعمال شیوه‌نامه تدوین شده در بخش روش‌شناسی مطابق جدول شماره (۳) و مرور ۷۱ مقاله منتخب، نتایج این پژوهش در پاسخ به دو سؤال فرعی اول یعنی «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، سه مؤلفه «الزامات ساختاری»، «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» و «فرهنگ و جو سازمانی» را نشان داد. همچنین نتایج برای مؤلفه «الزامات ساختاری»، پنج شاخص «اثر ساختار بر استراتژی و بالعکس»، «ارتباط کارکنان با مدیران به نسبت همکاران»، «تعارض بین بخشی»، «نقطه تمرکز تصمیم‌گیری در مورد تغییر» و «پیچیدگی» را نمایان کرد و برای مؤلفه «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی»، پنج شاخص «قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات پشتیبان تغییر»، «قابلیت طرح سازمانی»، «تقسیم نامطلوب کار»، «توان خط تصمیم» و «توان خط فرمان» معرفی شد. در نهایت مؤلفه سوم در این دو بعد یعنی «فرهنگ و جو سازمانی»، چهار شاخص «غلبه گفتمان تغییر»، «فراموشی سازمانی»، «تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمان» و «جو سازمانی حامی» را به خود اختصاص داد. اگرچه هیچکدام از پژوهش‌هایی که تاکنون به مرور ادبیات این عرصه پرداخته، جامعیت عوامل احصا شده در پژوهش حاضر را ندارند، اما هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، «عوامل انسانی» و «عوامل اجتماعی» مدیریت سازمان را با رویکردی منبع‌محور، به‌عنوان بخشی از فرهنگ نهفته در سازمان معرفی می‌کنند.

در پاسخ به سؤال فرعی سوم یعنی «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، نتایج چهار مؤلفه را نشان می‌دهند که عبارتند از: «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک». به‌طور تفصیلی‌تر نتایج مرور انجام شده برای مؤلفه «منابع تغییر»، شاخص‌هایی نظیر «کنترل بالای تصمیم‌گیرندگان تغییر بر منابع ارزشمند»، «قابلیت استفاده از منابع نوظهور»، «میزان منابع مازاد در خدمت تغییر» و «منابع مانع تغییر» را نشان می‌دهد. همچنین در مرور انجام

شده برای مؤلفه «منابع انسانی»، سه شاخص «تعهد بالا»، «قضاوت و نگرش مثبت» و «اعتماد به تصمیمات» به دست آمده است. مؤلفه سوم از این بعد یعنی «دانش سازمانی» شاخص‌های «قابلیت فهم رابطه بین محیط و سازمان»، «دانش پیشبرد امور» و «بهره‌برداری از منابع بیرونی دانش» را به خود اختصاص داده و در نهایت مؤلفه چهارم یعنی «قابلیت‌های پویا و استراتژیک»، دارای شاخص‌های «قابلیت تشخیص»، «قابلیت و آرسی»، «قابلیت پیکربندی مجدد»، «قابلیت یادگیری»، «قابلیت استراتژیک» و «قابلیت دوسوتوانی» می‌باشد. در همین راستا، هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، پژوهش خود را به بررسی «قابلیت‌های مدیریتی پویا» اختصاص داده که در پژوهش حاضر مؤلفه «قابلیت‌های پویا و استراتژیک»، به همین موضوع پرداخته است.

«نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به عنوان سؤال فرعی چهارم پژوهش در نظر گرفته شده بود که از منظر لموس - اگیولار، مورالس - آلونسو، رامیرز - پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹) نیز یکی از ارکان اساسی در تحلیل مفهوم طراحی سازمانی به حساب می‌آید و طبق نتایج مرور انجام شده سه مؤلفه «سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی»، «سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر» و «سیستم و فرایندهای تولید» به عنوان پاسخ آن مطرح شدند. برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی»، چهار شاخص «نظارت و بازخورد در مورد جاری‌سازی تغییر»، «کنترل اثر تغییر بر عملکرد»، «هشدار در مورد زمان تغییر» و «اطمینان‌پذیری نتایج کنترل»، برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر»، شاخص‌های «قدرت اجرای تغییر»، «چشم‌انداز مشخص تغییر»، «چشم‌انداز مشترک تغییر»، «طرح و برنامه تغییر مشخص»، «شدت پدیدار شونده‌گی»، «استراتژی‌های تغییر مشخص» و «عجین‌سازی ذینفعان تغییر» در نظر گرفته شد؛ اگرچه در این زمینه هیچکدام از پژوهش‌ها جامعیت نتایج مرور حاضر را ندارند، اما کانیسک، بارتونک و مولر (۲۰۱۷) در مرور خود با دیدگاهی انتقادی نقش شاخص «زمان» را برجسته کرده‌اند که در کنار شاخص‌های ذکر شده در مرور حاضر، عنصر قابل ملاحظه‌ای توسط ایشان معرفی شده است. در آخر برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای تولید»، دو شاخص «انعطاف‌پذیری در حجم تولید یا خدمات» و «انعطاف‌پذیری در ترکیب محصولات یا خدمات» احصاء گردیدند.

در نهایت ذیل مرور انجام شده، شکاف‌های موجود در بدنه پژوهشی این قلمرو موضوعی مورد اشاره قرار گرفت و فرصت‌های پژوهشی ناظر به این شکاف‌ها معرفی گردید که از آن جمله می‌توان به چهار شکاف محتوایی و دو شکاف روش‌شناختی اشاره کرد. شکاف‌های محتوایی عبارتند از: «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک»، «فقدان کاربرست دیدگاه شبکه‌ای به روند رو به واگرایی قدرت در سازمان»، «توضیح مبهم نقش منابع مازاد در اجرای تغییرات استراتژیک» و «تبیین سست نقش متغیرهای میانجی یا واسط محیطی در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی و اجرای تغییرات استراتژیک». اما از جمله شکاف‌های روش‌شناختی می‌توان به عدم شناسایی و سامان‌دهی به «متغیرهای متشتت و فراوان میانجی و تعدیلگر»، ذیل رابطه نقش طراحی سازمانی و تغییرات استراتژیک در قالب یک مطالعه درجه دوم و «عدم در نظر گرفتن گروه کنترل» در پژوهش‌های تجربی اشاره نمود که با پرداختن به این شکاف‌ها، نقشه این قلمرو موضوعی کامل‌تر خواهد شد.

#### یادداشت‌ها

1. Tawse & Tabesh
2. Aubry & Lavoie-Tremblay
3. Samson, Donnet & Daft
4. Dess, McNamara, Eisner & Lee
5. Lemus-Aguilar, Morales-Alonso, Ramirez-Portilla & Hidalgo
6. Turner & Miterev
7. Hill, Schilling & Jones
8. Rothaermel
9. Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review
10. Müller & Kunisch
11. Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research
12. Kunisch, Bartunek, Mueller & Huy
13. Time in Strategic Change Research
14. Helfat & Martin
15. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change
16. Managerial Cognition, Social Capital, & Human Capital
17. Hutzschenreuter, Kleindienst, & Greger

18. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature
19. Protocol
20. Scoping Review
21. Academy of Management Journal (AMJ)
22. Academy of Management Review (AMR)
23. Administrative Science Quarterly (ASQ)
24. Journal of Management (JOM)
25. Management Science (MS)
26. Organization Science (OS)
27. Strategic Management Journal (SMJ)
28. FT50 journal list
29. JCR
30. Podsakoff
31. 'Strategic Change' and/or 'Strategic Transformation' and/or 'Change Dynamics' and/or 'Structural Change' and/or 'Organizational Adjustment' and/or 'Strategy Implementation' and/or 'Organizational Development' and/or 'OD' and/or 'Role of Organizational Design in Change' and/or 'Role of Organizational Structure in Change' and/or 'Role of Organizational Culture in Change' and/or 'Role of Organizational System and Process in Change' and/or 'Role of Organizational Resource in Change'
32. Business Source Premier; JSTOR; Science Direct; Wiley Online Library; Emerald Insight
33. Amburgey & Dacin
34. Haveman, Russo, and Meyer
35. Normative And Functionalist Studies Of Organizational Culture
36. Homogenous
37. discourse
38. Resources as Barriers to Learning
39. Resources as Environmental Buffers
40. Resources as Commitments
41. Resources as Facilitators
42. Slack resources
43. Bentley & Kehoe
44. Identification
45. Scanning
46. Reconfiguration
47. Mohammad
48. Volberda & Rutges



### کتابنامه

- سلمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سیدمحمد؛ پورعزت، علی اصغر و آقای، محمد (۱۴۰۰). مفهوم پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. *مدیریت بازرگانی*. ۱۳ (۳). ۶۵۵-۶۸۹.
- گردنایچ، اسداله (۱۴۰۰). *تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس. چاپ چهارم.
- کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک و کلاه‌کج، الهه (۱۴۰۰). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۶۲ (۵). ۱۳۶-۱۵۷.
- گرنر، رابرت ام (۱۳۹۶). *مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی*. (آرش خلیلی نصر، مترجم). تهران: انتشارات آریانا قلم. چاپ دوم. (۲۰۱۳)
- مقدم، علیرضا؛ ویشلیقی، مهدی و جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوستوانی رفتاری. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۳۳-۱۵۸.
- Abernethy, M. A., Dekker, H. C., Grafton, J. (2020). The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science*. 67 (1). 1-20. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019/3442>
- Alvesson, M., & Kaërreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*. 53 (9). 1125—1149. <https://doi.org/0018726700539002/10/117>
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly*. 38 (1). 51-73. <https://doi.org/10.2307/2393254>
- Amburgey, T., & Dacin, T. (1994). As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. *The Academy of Management Journal*. 37 (6). 1427-1452. <https://doi.org/10.2307/256794>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal*. 12 (6). 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*. 36 (1). 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>
- Barker, V., & Duhaime, I. (1997). Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*. 18 (1). 13-

38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1%3C13::AID-SMJ843%3E3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1%3C13::AID-SMJ843%3E3.0.CO;2-X)
- Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 77–114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baum, J. A. C., & Korn, H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*. 39 (2). 255–291. <https://doi.org/10.2307/256781>
- Bengtsson, J., Olhager, J. (2002). Valuation of product-mix flexibility using real options. *International Journal of Production Economics*. 78 (1). 13–28. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00143-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00143-8)
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They’re trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*. 63 (1). 181–204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>
- Boeker, W. (1991). Organizational Strategy: An Ecological Perspective. *The Academy of Management Journal*. 34 (3). 613–635. <https://doi.org/10.2307/256408>
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2017). *Doing a Systematic Review: A Student's Guide* (Second ed.). SAGE Publications Ltd.
- Borges, R., Quintas, C.A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*. 33 (5). 667–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>
- Bradley, S. W., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). The importance of slack for new organizations facing tough environments. *Journal of Management Studies*. 48 (5). 1071–1097. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00906.x>
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. *Chapters in The History of The American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Chenevert, D., Kilroy, S., Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*. 32 (2). 208–223. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0148>
- Cheng, J., & Kesner, I. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts. *Journal of Management*. 23 (1). 1–18. <https://doi.org/10.1177%2F014920639702300101>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1). 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coulson-Thomas, C. J. (1996). Business process re-engineering and strategic change. *strategic change*. 5 (3). 165–178.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199605\)5:3%3C165::AID-JSC205%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199605)5:3%3C165::AID-JSC205%3E3.0.CO;2-M)

- De Massis, A., Eddleston, K. A., Rovelli, P. (2020). Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-family Firms' Opportunity Exploitation. *Journal of Management Studies*. 58 (1). 27-62. <https://doi.org/10.1111/joms.12568>
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S. (2020). *Strategic Management Text and Cases* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Doeleman, H.J., van Dun, D.H., & Wilderom, C.P.M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*. 15 (1). 54-75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Feldman, M. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*. 15 (3). 295-309. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0073>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*. 33 (2). 362-377. <https://doi.org/10.2307/20159402>
- Foss, N. J. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*. 58 (1). 270-274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gagnon, M., Jansen, K., & Michael, J. (2008). Employee Alignment with Strategic Change: A Study of Strategy-supportive Behavior among Blue-collar Employees. *Journal of Managerial Issues*. 20 (4). 425-443. <https://www.jstor.org/stable/40604622>
- Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation. *Journal of Managerial Issues*. 14 (1). 68-84. <http://www.jstor.org/stable/40604374>
- Ghemawat, P., & Joan E. Ricart I Costa. (1993). The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*. 14. 59-73. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141007>
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*. 33 (3). 445-477. <https://doi.org/10.2307/256576>
- Goll, I., Johnson, N. B., Rasheed A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. *Management Decision*. 45 (2). 161 - 179. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710727223>
- Grant, D., & Hardy, C. (2004). Introduction: Struggles with organizational discourse. *Organization Studies*. 21 (1). 5-13. <https://doi.org/10.1177%2F0170840604038173>

- Greenwood, R., & Hinings, C. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *The Academy of Management Journal*. 36 (5). 1052-1081. <https://doi.org/10.2307/256645>
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*. 24 (4). 78–88. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.55206386>
- Gresov, C., Haveman, H. A., & Oliva, T. A. (1993). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*. 4 (2). 181–208. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.181>
- Grundy, T. (1998). Accelerating strategic change: the internal stakeholder dimension. *Strategic Change*. 6 (1). 49-56. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199701\)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199701)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L)
- Grundy, T., & King, D. (1992). Using strategic planning to drive strategic change. *Long range planning*. 25 (1). 100–108. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90315-s](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90315-s)
- Habib, M. M., & Victor, B. (1991). Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*. 12 (8). 589–606. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120803>
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*. 2 (1). 91–98. <https://doi.org/10.1177/1476127004040915>
- Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*. 22 (4). 27-541. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90023-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90023-9)
- Haveman, H. A. (1993). Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*. 38 (1). 20–50. <https://doi.org/10.2307/2393253>
- Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in flux: the impact of regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*. 12 (3). 253–273. <http://dx.doi.org/10.1287./orsc.12/3/253/10104>
- Helfat, C. E. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*. 18 (5). 339–360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7)
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 41 (5). 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Heracleous, L., Langham, B. (1996). Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants. *Long Range Planning*. 29 (4). 485-494. <https://doi.org/10.1016/0024-6301%2896%2900040-4>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *The Journal of applied psychology*. 93 (2). 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, M. (2017). *The oxford handbook of strategy implementation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, West Group.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy. *The Academy of Management Journal*. 30 (4). 625-644. <https://doi.org/10.2307/256152>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*. 16 (2). 461-509. <https://doi.org/10.1177%2F014920639001600210>
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*. 18 (4). 560-577. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0266>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, FT Press.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*. 23 (5). 729-755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.005>
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change— strategy, culture and action. *Long Range Planning*. 25 (1). 28-36. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)
- Kastanakis, M., Robinson, S., Tsalavoutas, Y., Fernando, M., Jonczyk, C., Stettner, U., et al. (2019). Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team. *European Management Journal*. 37 (3). 245-250. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure. *The Academy of Management Journal*. 36 (6). 1314-1344. <https://doi.org/10.2307/256813>

- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*. 115 (3). 657–711. <https://doi.org/10.1086/603535>
- Kelly, D., & Amburgey, T. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *The Academy of Management Journal*. 34 (3). 591-612. <https://doi.org/10.2307/256407>
- Kraatz, M., & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*. 12 (5). 632-657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management Annals*, 11 (2). 1005–1064. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0133>
- Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge worth having in excess: The value of tacit and firm-specific human resource slack. *Strategic Management Journal*. 35 (7). 954-973. <https://doi.org/10.1002/smj.2143>
- Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 11 (19). 5379. <https://doi.org/10.3390/su11195379>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. 13 (1). 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. 14 (2). 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lloréns, F. J., Molina, L. M., & Verdú, A. J. (2005). Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance. *International Journal of Production Economics*. 98 (3). 273–289. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.011>
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*. 52 (2). 255–270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*. 19 (2). 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070/0296>
- Markóczy, L. (2000). National Culture and Strategic Change in Belief Formation. *Journal of International Business Studies*. 31 (3). 427-442. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490915>



- Martinez, R. J., & Artz, K. (2006). An Examination of Firm Slack and Risk-taking in Regulated and Deregulated Airlines. *Journal of Managerial Issues*. 18 (1). 11–31. <http://www.jstor.org/stable/40604522>
- Merendino, A., & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*. 118. 415–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). The Future.org. *Long Range Planning*. 33 (3). 300–321. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00032-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00032-7)
- Mintzberg, H. (1990,a). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 11 (3). 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1990,b) *Strategy Formation: Schools of Thought*. In: Frederickson, J., Ed., Perspectives on Strategic Management, Harper Business, 105-237.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*. 25 (12). 1179-1197. <https://doi.org/10.1002/smj.424>
- Mohammad, H.I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*. 12 (2). 275-297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Montiel-Campos, H. (2021). Moderating role of entrepreneurial alertness on the relationship between entrepreneurial passion and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*. 34 (5). 1107-1124. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0386>
- Morgan, T., Obal, M., Jewell, R. D. (2021). Strategic change and innovation reputation: Opening up the innovation process. *Journal of Business Research*. 132. 249-259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.055>
- Müller, J., & Kunisch, S. (2017). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International Journal of Management Reviews*. 20 (2). 457–482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- Nag, R., Corley, K., & Gioia, D. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*. 50 (4). 821–847. <https://doi.org/10.2307/20159892>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*. 39 (5). 1245–1264. <https://doi.org/10.2307/256998>
- Nyberg, D., Mueller, F. (2009). Strategic cultural change and local discourses: The importance of being different. *Scandinavian Journal of Management*. 25(2). 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.002>

- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Managing discursive tension: The coexistence of individualist and collaborative discourses in flight centre. *Journal of Management Studies*. 39 (8). 1045—1069. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00323>
- Parnell, J. A. (1998). Performance's influence on strategic change: A longitudinal assessment. *Scandinavian Journal of Management*. 14 (1-2). 19-36. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00034-1)
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*. 39 (2). 162–180. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Puthusserry, P., King, T., Miller, K., & Khan, Z. (2022). A Typology of Emerging Market SMEs' COVID-19 Response Strategies: The Role of TMTs and Organizational Design. *British Journal of Management*. 33 (2), 603-633. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12591>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*. 49 (3). 433–458. <https://doi.org/10.2307/20159775>
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*. 19 (3). 565–584. <https://doi.org/10.2307/258939>
- Rothaermel, F. (2016). *Strategic Management* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with Revered Past: Historical Identity Statements and Strategic Change in Japanese Family Firms. *Strategic Management Journal*. 41 (3). 590-623. <https://doi.org/10.1002/smj.3065>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11th edition, New York: Wiley.
- Schriber, S., Löwstedt, J. (2019). Reconsidering Ordinary and Dynamic Capabilities in Strategic Change. *European Management Journal*. 38 (3). 377-387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>
- Self, D., Armenakis, A. A., Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*. 7 (2). 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Shaw, M. (2018). Unplanned change and crisis management. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Berlin Springer.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*. 6 (2). 143–158. <https://doi.org/10.1080/14697010600725400>



- Sonenshein, S. (2014). How Organizations Foster the Creative Use of Resources. *Academy of Management Journal*. 57 (3). 814–848. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0048>
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*. 23(1).1-23. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0651>
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How Can Pluralistic Organizations Proceed with Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Convergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organization Science*. 31 (4). 839–864. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Suddaby R., Foster W. M., & Trank C. Q. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In *Advances in Strategic Management* Baum J.A.C., Lampel J. (eds). 27, Emerald Group Publishing Limited, 147-173. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027009](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027009)
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational Slack and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*. 24 (13). 1249–1263. <http://www.jstor.org/stable/20060619>
- Tavakoli, L., Perks, K. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic change* . 10 (5). 297-305. <https://doi.org/10.1002/jsc.544>
- Tawse, A., Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 39 (1). 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (13). 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*. 41 (3). 693–720. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7). 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Turner, R., & Miterev, M. (2019). The Organizational Design of the Project-Based Organization. *Project Management Journal*. 50 (4). 487–498. <https://doi.org/10.1177/8756972819859746>
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). The Academy of Management Annals returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management*

- Annals*. 7 (1). 393–440. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.774981>
- Volberda, H. W., Rutges A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*. 26 (2). 99–123. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00023-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00023-8)
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*. 51 (1). 147–164. <https://doi.org/10.2307/20159499>
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*. 30 (5). 725–743. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2016-0045>
- Wiedner, R., Barrett, M., & Oborn, E. (2017). The emergence of change in unexpected places: resourcing across organizational practices in strategic change. *Academy of Management Journal*. 60 (3). 823-854. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic change*. 21 (5-6). 231–247. <https://doi.org/10.1002/jsc.1906>
- Zhang, Y., Ayoko, O. B., & Liang, Q. (2021). The Joint Influence of CEO Succession Types and CEO-TMT Faultline On Firm's Strategic Change. *Journal of Business Research*. 126. 137-152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>
- Zúñiga-Vicente, J.Á., Fuente-Sabaté, J.M., & Suárez-González, I. (2005). Facilitating and inhibiting factors behind strategic change: Evidence in the Spanish private banking industry, 1983–1997. *Scandinavian Journal of Management*. 21 (3). 235-265. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2004.04.002>