



Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Initiative Strategic Changes; A Systematic Review

Mohammad Javadi 

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: m.javadi@modares.ac.ir

Assadollah Kordanaj * 

*Corresponding Author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: naeij@modares.ac.ir

Seyed Hamid Khodad Hosseini 

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khodadad@modares.ac.ir

Assadollah Ganjali 

Associate Prof., Department of Human Resource Management and Organizational Behavior, Faculty of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. E-mail: ganjali@isu.ac.ir

Abstract

Objective

Turbulence and environmental dynamics along with disruptive innovations have made the issue of initiative strategic change more important for companies. The role of organizational management in initiative strategic change has been the subject of numerous previous studies with scattered results. This study is to conduct a meta-study and categorize the factors introduced by previous research about the role of organizational management in initiative strategic changes. By providing this objective, more and more researchers can face the multi-dimensional phenomenon of change, and executives can better manage change.

Methodology

The philosophical basis of the current research is interpretative and its orientation is developmental. Also, the research approach is based on the induction of library studies that pursue descriptive-exploratory goals. To fulfill the purpose of the article, the systematic review method was chosen which is suitable for summarizing and creating a macro map of the research topic. Therefore, for Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Initiative Strategic Changes, according to the systematic review protocol, the articles available in the period from 1990 to January 21, 2021, were reviewed. Finally, 57 articles were found to be eligible for review, the content of these 57 articles was carefully studied and the required data was collected. Finally, the thematic analysis method was used to analyze the mentioned data.

Findings

The systematic review divided the organization's management into three parts: the board of directors, the CEO, and the senior, middle, and operational management team. The role of the board of directors includes two components: "composition of the board of directors" and "centrality of the board of directors". The CEO's role comprises two components: "CEO's dignity and position in the organization" and "CEO's tendencies and attitudes". Also, based on the findings, the role of the "senior, middle and operational management team of the organization" has three components: "service compensation", "combination of the senior, middle and operational management team" and "dialectical feature of comparison and adaptation". Each of the mentioned components includes indicators that are mentioned in the text of the article.

Conclusion

The growth and life of any organization depend on ensuring that its managers play the correct role in implementing strategies, especially Initiative strategic changes. This study sought to help organizations with achieving this confidence. For this purpose, it systematically reviewed the role of organizational management in initiating strategic changes and creating an integrated view of the results of research in this field. Finally, by studying the current research, managers can play their role correctly in facing innovative strategic changes in the competitive world of business and lead their organizations to sustainable superior performance with transformative leadership. Also, the results of this article can be reviewed and criticized by all researchers interested in the field of strategic changes to create a safer path for managers of organizations.

Keywords: Initiative change, Strategic change, CEO, Organization management, Board of directors.

Citation: Javadi, Mohammad; Kordanaj, Assadollah; Khodad Hosseini, Seyed Hamid & Ganjali, Assadollah (2023). Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Initiative Strategic Changes; A Systematic Review. *Journal of Business Management*, 15(2), 217- 247. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343140.4374> (in Persian)

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 217-247

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343140.4374>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 15, 2022

Received in revised form: December 13, 2022

Accepted: January 16, 2023

Published online: July 19, 2023





بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند

محمد جوادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: m.javadi@modares.ac.ir

اسدالله کردنائیج *

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: naej@modares.ac.ir

سیدحمید خدادحسینی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

اسدالله گنجعلی

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. رایانامه: ganjali@isu.ac.ir

چکیده

هدف: نوآوری‌های قاعده‌شکن سبب شده است که تغییرات استراتژیک ابتکاری، بیش از پیش برای شرکت‌ها اهمیت پیدا کند؛ از این رو در قلمرو نقش مدیریت سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری، پژوهش‌های متعددی با نتایج متشکست شکل گرفته است. هدف این پژوهش فراملحظ پژوهش‌های قبلی در قلمرو موضوعی یاد شده است.

روش: برای دستیابی به هدف مقاله، روش مرور نظام‌مند انتخاب شد و بر اساس آن، مقاله‌های منتشرشده در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ بررسی شدند. در نهایت ۵۷ مقاله دارای صلاحیت بررسی تشخیص داده شد که تحلیل محتوای این ۵۷ مقاله با روش تحلیل مضمون انجام شد.

یافته‌ها: نتیجه مرور نظام‌مند، به دسته‌بندی مدیریت سازمان به سه بخش هیئت‌مدیره، مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی ختم شد. نقش هیئت‌مدیره، دو مؤلفه «ترکیب هیئت‌مدیره» و «محوریت هیئت‌مدیره» را شامل می‌شود؛ نقش مدیرعامل، مشتمل بر مؤلفه‌های «شأن و جایگاه مدیرعامل در سازمان» و «تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل» است و در نهایت، نقش «تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان»، سه مؤلفه «جبران خدمات»، «ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی» و «خاصیت دیالکتیک تبیین و تطابق» را دربرمی‌گیرد. هر یک از مؤلفه‌های نام‌برده نیز شاخص‌هایی را دربردارند که در متن مقاله به آن‌ها اشاره شده است.

نتیجه‌گیری: برای هر سازمانی که دغدغه رشد و بقا دارد، اطمینان از این موضوع بسیار مهم و کلیدی است که مدیریت سازمان نقش خود را در اجرای استراتژی‌ها، به‌ویژه تغییرات استراتژیک ابتکاری به‌درستی ایفا می‌کند یا خیر. این پژوهش با ایجاد دیدگاهی یکپارچه از نتایج پژوهش‌های مربوط به نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری، سازمان‌ها را در دستیابی به چنین اطمینانی یاری می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: تغییر ابتکاری، تغییرات استراتژیک، مدیرعامل، مدیریت سازمان، هیئت‌مدیره.

استناد: جوادی، محمد؛ کردنائیج، اسدالله؛ خدادحسینی، سیدحمید و گنجعلی، اسدالله (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۲۱۷-۲۴۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343140.4374>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۲، صص. ۲۱۷-۲۴۷

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

طیف گسترده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در اجرای استراتژی به خصوص در زمینه تغییرات استراتژیک ابتکاری بر نقش و اقدامات مدیران در سازمان متمرکز شده (تواس و تابش^۱، ۲۰۲۰) و در نتیجه تلاش محققان، یک بدنه دانشی غنی مرتبط با نقش و اقدامات مدیران در تغییرات استراتژیک ابتکاری به وجود آمده است. البته این مسئله معلول آن است که امروزه تعداد زیادی از مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی، درگیر اجرای استراتژی و چالش‌های مرتبط با آن هستند. همین امر باعث شده محققان حوزه استراتژی، به جای تمرکز صرف بر برنامه‌های استراتژیک و توقف در مرحله تدوین، به صورت تفصیلی به مسائل اجرای استراتژی بپردازند (دولیمن، وندان و ویلدروم^۲، ۲۰۲۲) و این پدیده را از مناظر گوناگون، مانند نظریه اقتضایی، کنترل سازمانی، نظریه نمایندگی و... مورد واکاوی قرار دهند (فریسل، استنسیکر و کولمن^۳، ۲۰۲۱)؛ به طوری که در سال‌های اخیر علی‌رغم رشد کاهنده پژوهش‌های حوزه تدوین استراتژی (برایسون، ادواردز و ون‌اسلیک^۴، ۲۰۱۸)، تحقیقات اجرای استراتژی رونقی دوچندان پیدا کرده است (آمو، هیدلستون - مومفورد، رزبوکا و آکوی^۵، ۲۰۱۹) و چون اجرای استراتژی از تدوین آن پیچیده‌تر است، درک روشن فرایند اجرا سخت‌تر می‌باشد (کردنائیج، ۱۴۰۰)، به‌ویژه آنکه تا کنون علی‌رغم پژوهش‌های انجام شده، درک عمیقی از فرایند اجرا صورت نگرفته (دی‌اولیویرا، کارنیورو و استیوس^۶، ۲۰۱۹) و سازوکار تبدیل اثربخش برنامه‌های استراتژیک به نتایج سازمانی، همچنان مانند یک جعبه سیاه سازمانی باقی مانده و پژوهش‌های بیشتری می‌طلبد (تواس و تابش، ۲۰۲۰).

از دیگر سو، مدیریت تغییرات استراتژیک رکن اساسی یک اجرای موفق محسوب می‌شود (فریسل، استنسیکر و کولمن، ۲۰۲۱). به‌طور خاص تمرکز بر تغییرات استراتژیک این فرصت را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که در مورد مسائل اساسی و عناصر حیاتی مرتبط با موفقیت در اجرای استراتژی به صورت فشرده و هماهنگ بیندیشد (وو، تریانا، ریچارد و یو^۷، ۲۰۲۱). رهبرانی که مهارت مدیریت تغییر را مورد توجه قرار داده‌اند، می‌توانند چالش‌های اجرای استراتژی را که پیش‌تر مورد اشاره قرار گرفت، از حالت تهدید به فرصت تبدیل کنند (هرماواتی و گوناوان^۸، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، در مورد شرکت‌هایی که بتوانند با شرایط در حال تغییری که به واسطه اجرای استراتژی‌ها به وجود می‌آید، وفق پیدا کنند و استراتژی‌های خود را متناسب با آن پیش ببرند و تغییر دهند، می‌توان انتظار داشت که در آینده سودآوری بیشتری نسبت به رقبای داشته باشند و از نوعی مزیت رقابتی نسبی بهره‌مند شوند (فورستل^۹ و دیگران، ۲۰۲۰).

در رابطه‌ای متقابل، مطالعات قبلی نشان داده‌اند که تغییر استراتژیک به شدت تحت تأثیر رهبران استراتژیکی که شرکت را مدیریت می‌کنند، قرار می‌گیرد (برای مثال، هرمان و نادکارنی^{۱۰}، ۲۰۱۴). به ویژه نقش مدیران در تغییرات

1. Tawse & Tabesh
2. Doeleman, van Dun & Wilderom
3. Friesl, Stensaker & Colman
4. Bryson, Edwards & Van Slyke
5. Amoo, Hiddlestone-Mumford, Ruzibuka & Akwei
6. De Oliveira, Carneiro & Esteves
7. Wu, Triana, Richard & Yu
8. Hermawati & Gunawan
9. Foerstl, Kähkönen, Blome & Goellner
10. Herrmann & Nadkarni

استراتژیک ابتکاری، پررنگ تر می‌شود؛ چرا که هم مثل سایر تغییرات استراتژیک، بایستی تمهیدات لازم برای اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز یک تغییر استراتژیک را راهبری کنند و هم می‌بایست در نقش برانگیزاننده، تسهیل‌گر و کاتالیزور سازمان برای فراهم آوردن زمینه‌ای مناسب جهت تغییرات استراتژیک ابتکاری ظاهر شوند (ولوکاس^۱، ۲۰۱۹)؛ به‌خصوص بر خلاف تغییرات اجباری که در آن انطباق با تغییر و حفظ بقاء سازمان از جمله شاخصه‌های عملکرد مطلوب به حساب می‌آیند، مدیران در تغییرات استراتژیک ابتکاری که خود پدیده‌ای چندوجهی است، بایستی سازمان را به سمت وضعیت مطلوب پایدار و مورد توافق همه ذی‌نفعان اصلی آن سوق دهند که نسبت به حالت اول، پیچیدگی بیشتری دارد (بویازیس^۲، ۲۰۰۶).

اما با وجود ضرورت پرداختن به نقش مدیران در تغییرات استراتژیک که در مقدمات قبلی مورد اشاره قرار گرفت و همچنین استقبال پژوهشگران از توضیح پدیده مذکور، بررسی‌ها نشان می‌دهد این قلمرو موضوعی از یک خلأ پژوهشی مهم رنج می‌برد که عبارت است از فقدان روایتی جامع از دستاوردهای پژوهشی موجود و عدم بررسی موشکافانه ناسازگاری‌ها بین یافته‌های محققان این عرصه. به عبارت دیگر، به لحاظ نظری، تصویری کلان و جامع از پژوهش‌های صورت گرفته در قلمرو موضوعی مذکور وجود ندارد و همین امر سبب می‌شود که با وجود اشتیاق محققان به این عرصه، سردرگمی در اثر مواجهه با پژوهش‌های متشتت افزایش یابد. علاوه بر وجود مسئله نظری مذکور، به لحاظ عملیاتی نیز تجمیع یافته‌های متشتت پژوهش‌های گذشته در این زمینه به صورت نظام‌مند، در فضای کنونی جمهوری اسلامی ایران اهمیتی دو چندان دارد؛ چرا که در بخش عمومی، با تهیه «سند تحول دولت مردمی» از سوی دولت سیزدهم و همچنین در بخش خصوصی با گسترش فضای نوآوری‌های قاعده شکن، اجرای صحیح و علمی تغییرهای ابتکاری با محوریت مدیران سازمان، بیش از پیش حساسیت و اهمیت پیدا کرده است.

از این رو پژوهش حاضر سعی دارد تا با مرور نظام‌مند آثار موجود در این زمینه که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ منتشر شده‌اند، به مطالعه درجه دوم این پدیده بپردازد. لذا در ادامه ضمن پرداختن به پیشینه نظری و تجربی پژوهش، در قسمت روش‌شناسی، شیوه‌نامه و استراتژی‌های جمع‌آوری و تحلیل داده ذیل روش مرور نظام‌مند از مجموع ۵۷ پژوهش شناسایی شده، ذکر می‌شود؛ 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 می‌شود و در انتها بحث و نتیجه‌گیری خاتمه بخش پژوهش حاضر خواهد بود.

پیشینه نظری

در این بخش به اهم چارچوب نظری استفاده شده در این مقاله اشاره می‌شود:

1. Valuckas
2. Boyatzis

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی با هم‌سویی و ائتلاف واحدهای سازمانی برابر است و به معنای بسیج کارکنان و مدیران سازمان در جهت عملیاتی‌سازی استراتژی‌های تدوین شده با درک و پایبندی به برنامه استراتژیک سازمان می‌باشد (سلمان پور سهی، اعرابی، پورعزت و آقایی، ۱۴۰۰). اما همانند هر مفهوم دیگری در علوم اجتماعی، اجرای استراتژی نیز تعاریف متعددی دارد (آمو و همکاران، ۲۰۱۹). به تناسب موضوع پژوهش حاضر، اجرای استراتژی به اعتبار تغییر استراتژیک، عبارت است از ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فعالیت‌ها و وظایف فردی که هر یک از کارکنان در قبال استراتژی انجام می‌دهند (هربنیاک^۱، ۲۰۱۳). همچنین با در نظر گرفتن نقش سرمایه انسانی سازمان، حلقه مفقوده تعریف اجرای استراتژی در پژوهش حاضر تکمیل می‌شود که عبارت است از اجرای استراتژی به عنوان یک دوره انتقالی که طی آن کارکنان سازمان در تحقق اهداف استراتژی به نحو فزاینده‌ای ماهر، سازگار و متعهد می‌شوند (ترولن، آنا و والوردا^۲، ۲۰۲۰).

با عبور از تعریف اجرای استراتژی، بایستی فرایند اجرای آن نیز مشخص شود تا مبنای وثیق‌تری در اختیار پژوهش حاضر قرار گیرد. به‌طور کلی، اجرای استراتژی فرایندی پویا، تکراری و پیچیده است (یانگ، سان و اپپلر^۳، ۲۰۱۰) که شامل فعالیت‌ها و تلاش‌های متنوع مدیران و کارکنان برای تبدیل برنامه‌های استراتژیک به عملکرد واقعی برای سازمان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک می‌شود (تواس و تابش، ۲۰۲۰). در نهایت، سلمان پور سهی، اعرابی، پورعزت و آقایی (۱۴۰۰) معتقدند اجرای^۴ استراتژی، سه حلقه متداخل عملیاتی‌سازی^۵ را دربرمی‌گیرد که حلقه اول، شامل ترجمه استراتژی بالادستی به استراتژی پایین‌دستی است؛ حلقه دوم، شامل تبدیل استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی است و حلقه سوم، تبدیل برنامه عملیاتی به محصول و خروجی را دربرمی‌گیرد.

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 بسزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰). 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 کنند (مقدم، ویشلقلی و جعفری، ۱۳۹۹). 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 (هوفر و شندل^۶، ۱۹۷۸). تعریف اخیر، حوزه‌های مورد نظر مقدم، ویشلقلی و جعفری (۱۳۹۹) را محتوای استراتژی شرکت قلمداد کرده است. برخی از

1. Hrebiniak
2. Trullen, Anna & Valverde
3. Yang, Sun & Eppler
4. Implementation
5. Execution
6. Hofer & Schendel

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 (ژانگ، آیوکو و لیانگ^۱، ۲۰۲۱).

اما همان‌طور که تغییرات استراتژیک گونه‌ای از تغییرات سازمانی هستند، خودشان نیز انواعی دارند؛ شناخت انواع تغییرات استراتژیک کمک می‌کند تا مرزبندی مفاهیم در مرور حاضر بهتر صورت پذیرد و هر تغییری به جای تغییر استراتژیک در نظر گرفته نشود؛ از این رو ذیلاً به انواع تغییر استراتژیک اشاره می‌شود (جانسون و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

تغییرات استراتژیک انطباقی^۳

در این نوع تغییرات، به جای اینکه استراتژی قبلی کامل عوض شود، تغییرات تدریجی اصلاحی در آن رخ می‌دهد. پس در اینجا صرفاً تغییراتی اندک برای اصلاح استراتژی‌ها مبتنی بر استراتژی‌های قبلی سازمان نظیر طراحی محصول ایجاد می‌شود. هدف از این تغییرات، اطمینان از استقرار سازمان در موقعیت استراتژیک خود است و عموماً برای حفظ این موقعیت استراتژیک، نتیجه آن انطباق سازمان با شرایط جدید می‌باشد. در این نوع تغییر نه مدل کسب‌وکار عوض می‌شود، نه ساختار، نه فرهنگ و نه حتی نیاز به سرعت در انجام تغییرات است. صرفاً جنبه استراتژیک بودن آن مهم، حساس و حیاتی بودن مواضع تغییر است.

تغییرات استراتژیک از نوع ساخت مجدد^۴

این نوع از تغییرات استراتژیک ممکن است سریع رخ دهد و تا حد زیادی تغییر فاحشی در سازمان به وجود آورد؛ اما باید به این نکته توجه کرد که تغییر مذکور به صورت اساسی فرهنگ یا مدل کسب‌وکار را دستخوش دگرگونی نمی‌کند، بلکه این نوع تغییر ممکن است شامل دگرگونی‌های عمیق ساختاری یا برنامه‌های مفصلی برای کاهش هزینه شود. عموماً چنین تغییراتی برای کاهش عملکرد مالی نامطلوب یا عبور از شرایط سخت بازار رخ می‌دهد تا کسب‌وکارها به تعطیلی کشیده نشوند.

تغییرات استراتژیک انقلابی^۵

این تغییر از دو جهت با تغییرات استراتژیک از نوع ساخت مجدد، متفاوت است: اول اینکه تغییر استراتژیک انقلابی صرفاً شامل تغییرات سریع برای عبور از بحران نیست، بلکه شامل تغییرات کندتری نظیر تغییر فرهنگ نیز می‌شود. دوم اینکه نه تنها مانند تغییرات استراتژیک ساخت مجدد، شواهد کافی برای اقناع افراد درون سازمان وجود ندارد، بلکه حتی ممکن است برخی از افراد دلایلی برای انکار لزوم انجام چنین تغییراتی ذکر کنند. این وضعیت ممکن است شامل سال‌ها کاهش

1. Zhang, Ayoko & Liang
2. Johnson et al.
3. Adaption
4. Reconstruction
5. Revolution

نسبی در فروش در بازار باشد، در حالی که کارکنان بخش فروش با سرگرم شدن در حیطه کاری خود، متوجه چنین کاهشی نباشند. یا ممکن است خود این تغییر برای افراد درون سازمان توجیه داشته باشد، در حالی که افراد بیرونی متوجه چنین ضرورتی نباشند.

تغییرات استراتژیک تکاملی^۱

این نوع از تغییرات استراتژیک به معنای تغییر در استراتژی‌های سازمان است که در نهایت و به مرور زمان به صورت خزانده به تحول منجر خواهد شد و جهت سازمان را عوض خواهد کرد. برای انجام چنین کاری، راه‌کاری در ادبیات مدیریت وجود دارد که از آن تعبیر به دوسوتوانی می‌شود. دوسوتوانی به معنای بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود در عین اکتشاف و جست‌وجو برای قابلیت‌های جدید است. در حالی که هدف شرکت‌های بهره‌بردار، رسیدن به کارایی بهتر است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است. به عبارت بهتر دوسوتوانی در مدیریت وظایفی است که به نوعی به هزینه فرصت منتهی می‌شود. به این معنا که سازمان باید توجه کافی به مدیریت و کاهش تنش‌هایی که بین اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد می‌شود، داشته باشد (رویلا و رودریگز-پرادو،^۲ ۲۰۱۸).

تغییرات ابتکاری در مقابل تغییرات دفاعی

بسته به هدف تغییر و نیرویی که باعث ایجاد تغییر می‌شود، این مفهوم می‌تواند به دو گونه ابتکاری (برنامه‌ریزی شده/تعمدی) و دفاعی تقسیم شود. تغییر ابتکاری زمانی اتفاق می‌افتد که تحلیل‌های مربوط به کسب‌وکار مشکلاتی را نمایان می‌سازند که نیازمند بهبود یا رفع مشکل است. تغییرات ابتکاری سازمانی را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دیگر در آینده منتقل می‌کند (بورگز و کویناس^۳، ۲۰۲۰). این نوع تغییرات، نظام‌مند و کنترل شده، مانند نوآوری در محصول و تعدیل ساختار و شرایط کاری (چنورت، کیلروی و بوساک^۴، ۲۰۱۹)، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد و اثربخشی خود را بهبود ببخشند. در مقابل، تغییرات دفاعی 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 یا اعتبار سازمان را تهدید کند (شاو^۵، ۲۰۱۸). در نتیجه عمل این نیروهای سازمانی، سازمان باید سریع و استراتژیک عکس‌العمل نشان دهد (شاو، ۲۰۱۸). هدف اصلی چنین تغییرات دفاعی‌ای، کم کردن تأثیرات منفی وضعیت مشکل‌ساز، به حداکثر رساندن منافع بالقوه و تبدیل وضعیت بحران به فرصت است (شرمرهورن، هانت، اسبورن و البین^۶، ۲۰۱۰).

1. Evolution
2. Revilla & Rodríguez-Prado
3. Borges & Quintas
4. Chenevert, Kilroy & Bosak
5. Shaw
6. Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien

پیشینه تجربی

در این بخش به گزارش پیشینه تجربی مرتبط با قلمرو موضوعی مقاله حاضر پرداخته می‌شود؛ مطالعاتی که در این بخش به آن‌ها اشاره می‌شود 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 بدنه دانشی موجود ذیل «نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک» انجام داده‌اند. با در نظر گرفتن دو شرط مذکور، مجموعاً پنج پژوهش یافت شد که در ادامه گزارش می‌شوند. جو و هوبر^۱ (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «موانع ایفای نقش مدیران: مرور نظام‌مند کیفی»^۲، بهبود کیفیت را در صنعت مراقبت‌های بهداشتی به عنوان یک تغییر استراتژیک تلقی کرده‌اند که دارای سه ویژگی فوریت، درگیر ساختن منابع کلیدی سازمان و اهمیت می‌باشد. همچنین در میان سلسله مراتب مدیران در سازمان، با این استدلال که در نظام سلامت مدیران میانی نقشی محوری دارند، روی این دسته از مدیران تمرکز کرده‌اند. نویسندگان در پنج پایگاه الکترونیکی کتابشناختی به‌طور نظام‌مند جست‌وجو کردند و ۱۰ مطالعه کیفی را که از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ منتشر شده بود، دارای صلاحیت لازم جهت انجام مرور تشخیص داده‌اند. ذیل این مرور از طریق تحلیل مضمون یافته‌ها، پنج مضمون اصلی به عنوان موانع اجرای تغییر استراتژیک شناسایی شد که عبارت‌اند از: دامنه عملکرد نامشخص؛ فعالیت‌های متنوع و پیچیده مدیران؛ آموزش ناکافی؛ همکاری ضعیف با سایر ارائه دهندگان مراقبت‌های بهداشتی؛ و چالش‌های ارتباط با مشتری. در نهایت این مطالعه مروری نشان داد که شیوه‌نامه‌های عملی مبتنی بر شواهد استاندارد و برنامه‌های صدور گواهی ممکن است به غلبه بر موانع و بهبود شیوه‌های مدیریت کمک کنند.

هلفات و مارتین^۳ (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان «قابلیت‌های مدیریتی پویا: مرور و سنجش اثر مدیریتی بر تغییر استراتژیک»^۴، ضمن اشاره به توسعه مفهوم قابلیت‌های مدیریتی در سال‌های اخیر، به مرور نظام‌مند مطالعات تجربی در این حوزه پرداخته‌اند و ۱۰۴ پژوهش منتخب این حوزه را در قالب سه مفهوم کلی طبقه‌بندی کرده‌اند: شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی^۵. 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 به دست 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 به عنوان منابع قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند که نتایج تجربی هم موید نتایج حاصل از مرور نظام‌مند گزارش شده است.

ما، سیدل و گرید^۶ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «مدیرعامل جدید و فرایند پس از جانشینی: تلفیقی از

1. Joo & Huber

2. Barriers in Case Managers' Roles: A Qualitative Systematic Review

3. Helfat & Martin

4. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change

5. Managerial Cognition, Social Capital & Human Capital

6. Ma, Seidl & Guérard

پژوهش‌های گذشته و جهت‌یابی آینده^۱، توضیح می‌دهند که آغاز تصدی یک مدیر اجرایی جدید، مرحله‌ای مهم در تاریخ سازمان است چرا که هم خود پدیده جانشینی مدیرعامل جدید، به مثابه یک تغییر استراتژیک در نظر گرفته می‌شود و هم فرایندهای پس از جانشینی مدیرعامل جدید، فضای مساعدی برای تغییرات استراتژیک ایجاد می‌کند. از این رو نویسندگان با مرور نظام‌مند ۵۹ مقاله در این زمینه، پژوهش‌های مذکور را به سه دسته اصلی تقسیم کرده‌اند که عبارت‌اند از: الف) شیوه‌های مشارکت مدیرعامل جدید در تغییرات استراتژیک (ب) ویژگی‌های بازیگران کلیدی پس از جانشینی (ج) زمینه‌های عملیاتی فرایند پس از جانشینی. در نهایت، ذیل هر کدام از این سه دسته، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه شده است.

هچرویتتر، کلایندینست و گریگر^۲ (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «چگونه رهبران جدید پس از یک رویداد جانشینی، بر تغییر استراتژیک تأثیر می‌گذارند: مرور انتقادی ادبیات»^۳، 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 عبارت‌اند از: چرایی استدلال‌های ارائه شده برای توضیح تغییرات استراتژیک پس از رویداد جانشینی مدیرعامل؛ چستی 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 می‌کند و از جمله خلأهای 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 چستی عوامل اقتضایی زمینه‌ای برمی‌شمارند.

فرناندز، جانکورا و اوردیز^۴ (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان «ویژگی مدیران در استراتژی محیطی: مرور ادبیات»^۵، ضمن اشاره به اینکه فشار ذی‌نفعان و قوانین محیطی یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد تغییرات سازمانی می‌باشد، با مرور ادبیات این حوزه به تعیین ویژگی‌های کلیدی مورد نیاز یک مدیر با مسئولیت‌های زیست‌محیطی و تبیین استعدادها و نگرش‌های حیاتی برای موفقیت در قبال تغییرات تحمیلی از جانب محیط پرداخته‌اند. نویسندگان برای انجام این پژوهش ۳۰ مقاله مرتبط با حوزه تحقیق خود را انتخاب کرده و با روش مرور نظام‌مند مقالات مذکور را بررسی کرده‌اند. در نهایت، مطابق مرور انجام شده، نتایج پژوهش سه ویژگی مدیران برای تأثیر در تغییرات محیطی را کلیدی ارزیابی کرد که عبارت‌اند از: الف) نگرش مدیریتی و نفوذ اجتماعی؛ ب) ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های جمعیت شناختی، توانایی درک فرصت‌های استراتژیک، رهبری، توانایی کارآفرینی فردی و آگاهی بین‌المللی)؛ ج) ویژگی‌های سازمانی (فرهنگ سازمانی، توانایی تأثیرگذاری بر استراتژی، جهت‌گیری بلندمدت، ساختار سازمانی و ویژگی‌های جمعیتی).

1. The New CEO and the Post-succession Process: An Integration of Past Research and Future Directions
2. Hutzschenreuter, Kleindienst & Greger
3. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature
4. Fernández, Junquera & Ordiz
5. Managers' profile in environmental strategy: a review of the literature

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌ها و روش‌شناسی‌های پیشینه تجربی

نویسندگان	سال انتشار	نوع مرور	خلاصه پژوهش
جو و هوپر	۲۰۱۷	مرور نظام‌مند کیفی	دامنه عملکرد نامشخص، متنوع و پیچیده؛ آموزش ناکافی و همکاری ضعیف با سایر ارائه دهندگان مراقبت‌های بهداشتی؛ و در نهایت چالش‌های ارتباط با مشتری از جمله مهم‌ترین موانع برای نقش آفرینی در تغییرات استراتژیک توسط مدیران میانی می‌باشد.
هلفات و مارتین	۲۰۱۵	مرور نظام‌مند	کلیه مقالات انجام شده در زمینه قابلیت‌های پویای مدیریتی، حول سه مفهوم کلی یعنی شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی قابل سازمان‌دهی است و اختلاف شرکت‌ها در بهره‌برداری از این سه مفهوم، به تفاوت در میزان موفقیت تغییرات استراتژیک آن‌ها منجر می‌شود.
ما، سیدل و گرید	۲۰۱۴	مرور نظام‌مند	ادبیات تغییر استراتژیک پس از جانشینی مدیرعامل جدید به سه دسته تقسیم می‌شود: الف) شیوه‌های مشارکت مدیرعامل جدید در تغییرات استراتژیک ب) ویژگی بازیگران کلیدی پس از جانشینی ج) زمینه‌های عملیاتی فرایند پس از جانشینی.
هچرویتز، کلایندینست و گریگر	۲۰۱۲	مرور انتقادی	دو سؤال چرایی رابطه علی میان رویداد جانشینی و تغییر استراتژیک و چستی عوامل اقتضایی زمینه‌ای در این رابطه از جمله خلأهای پژوهشی رابطه مذکور به حساب می‌آید.
فرناندز، جانکورا و اوردیز	۲۰۰۶	مرور نظام‌مند	سه ویژگی مدیران برای تأثیر در تغییرات محیطی را کلیدی ارزیابی کرد که عبارت‌اند از: الف) نگرش مدیریتی و نفوذ اجتماعی؛ ب) ویژگی‌های فردی؛ و ج) ویژگی‌های سازمانی.

در پژوهش حاضر سعی شد تا با توجه به سطح تحلیل صورت گرفته، پیشینه پژوهش گزارش شود. به عبارت دیگر، از آنجا که این مطالعه از نوع درجه دوم به حساب می‌آید، صرفاً پژوهش‌هایی به عنوان پیشینه انتخاب شد که به بررسی درجه دوم نقش مدیران در تغییرات استراتژیک ابتکاری پرداخته بودند. اما خلأ پژوهشی مورد اشاره در بیان مسئله، همچنان به عنوان نقیصه اصلی پیشینه پژوهش نمایانگر است؛ توضیح آنکه هیچکدام از ۵ مرور تشکیل‌دهنده پیشینه پژوهش، تصویری کلان از نقش آفرینی مدیران در تغییرات استراتژیک ابتکاری سازمان ارائه نمی‌دهند. به عنوان مثال، جو و هوپر (۲۰۱۷) صرفاً نقش مدیران میانی را مورد مطالعه قرار داده بودند، در حالی که در پژوهش حاضر جمیع شئون مدیریتی در سازمان (اعم از هیئت‌مدیره، مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد) هدف قرار گرفت. همچنین هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، نقش مدیران را تنها در حد قابلیت‌های مدیریتی تقلیل داده‌اند، اما در پژوهش حاضر سعی شد دانش و مهارت مدیران در کنار قابلیت‌های ایشان مد نظر قرار گیرد. ما، سیدل و گرید (۲۰۱۴) و همچنین هچرویتز، کلایندینست و گریگر (۲۰۱۱) نیز بر مسئله جانشینی ذیل تغییرات استراتژیک متمرکز شده‌اند و سایر مؤلفه‌ها را در نظر نگرفته‌اند. مطالعه فرناندز، جانکورا و اوردیز (۲۰۰۶) هم که نسبت به سایر پژوهش‌های موجود در پیشینه از جامعیت بیشتری برخوردار است، بر شأن مدیرعامل محدود شده و دید جامعی از این قلمرو پژوهشی به علاقه‌مندان ارائه نمی‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل پراکندگی و تشتت موجود در پژوهش‌های حول نقش مدیریت سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری و همچنین وجود نتایج متناقض و گاهی متضاد در پژوهش‌های مذکور، از روش مرور نظام‌مند استفاده شده است. مرور نظام‌مند در دهه ۱۹۹۰ به عنوان 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 (بولاند، چری و دیکسون^۱، ۲۰۱۷). برای انجام صحیح مرور نظام‌مند بولاند، چری و دیکسون (۲۰۱۷)، ده گام را پیشنهاد می‌کنند که در ادامه، علاوه بر معرفی گام‌های مذکور به نحوه اجرای هر گام در پژوهش حاضر 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^۲ پژوهش متمرکز شد. شش ماه صرف جست‌وجوی ادبیات، بررسی عناوین و چکیده‌ها، بررسی متن کامل مقالات و استخراج داده‌ها شد (گام‌های دوم تا هفتم و گام نهم) به این صورت که دو پژوهشگر امر جست‌وجو، 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 جست‌وجوهای اولیه، شناسایی دقیق سؤال پژوهش و نگارش شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند

در این مرحله جست‌وجوهای حوزه‌ای^۳ انجام می‌شود تا به شناسایی پیشینه ادبیات کمک کند و پژوهشگر از این طریق

1. Boland, Cherry & Dickson
2. Protocol
3. Scoping Review

سؤال مرور نظام‌مند را تعریف و اصلاح می‌کند و معیارهای گنجانند و حذف مطالعات بررسی شده را تنظیم می‌کند. همچنین بر این مبنای، یک شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند نوشته می‌شود. شیوه‌نامه طرحی مکتوب است که به پژوهشگر این امکان را می‌دهد رویکردی را که برای پاسخ به سؤال مرور استفاده خواهد کرد، تعیین کند. همان‌طور که اشاره شد، این مرحله سه ماه به طول انجامید و پس از آن سؤال اصلی پژوهش به صورت ذیل تدوین گردید: «نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟» که بر این اساس سؤال‌های فرعی پژوهش شامل: «نقش هیئت‌مدیره سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، «نقش مدیرعامل سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، «نقش تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟». همچنین برای جست‌وجوی پاسخ سؤال‌های مذکور در منابع، شیوه‌نامه‌ای مطابق جدول ۲ توسط تیم پژوهش تنظیم گردیده است:

جدول ۲. 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 مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری منتشر شده‌اند	– سندهایی به غیر از مقالات – موضوعاتی به غیر از نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری
شرایط مورد مطالعه	مقالاتی که در جست‌وجوی هر دو پژوهشگر دارای صلاحیت بررسی تشخیص داده شده‌اند	مقالاتی که توسط یک یا هیچ یک از پژوهشگران دارای صلاحیت تشخیص داده نشده‌اند
نوع مقالات	مقالات انتشار یافته در نشریه‌های دارای سیاست داوری دوسو کور	سایر مقالاتی که با پذیرش اولیه هنوز منتشر نشده‌اند یا نشریه آن‌ها فاقد سیاست داوری دوسو کور می‌باشد و یا مقالات کنفرانسی، یادداشت‌ها و مقالات نامعتبر
استراتژی‌های جست‌وجوی مقالات	جست‌وجوی کلیدواژه‌ای + مرور شماره‌های نشریات منتخب	مقالات خارج از شمول استراتژی‌های جست‌وجوی

۳. جست‌وجوی ادبیات

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

در استراتژی اول، برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از جست‌وجوی 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 عبارت‌اند از: آکادمی آو منیجمنت^۱، آکادمی آو منیجمنت ریویو^۲، ادمنیستریتیو ساینس کوآرتلی^۳، جورنال آو منیجمنت^۴، منیجمنت ساینس^۵، اورگانیزیشن ساینس^۶ و استراتژیک منیجمنت جورنال^۷. توضیح آنکه معیار تیم پژوهش برای انتخاب نشریات مذکور، اشتراک نتایج برترین نشریات سه گزارش لیست ۵۰ مجله برتر فایننشال تایمز^۸ در سال ۲۰۲۱، گزارش ارجاع مجلات^۹ و پژوهش پودساکوف^{۱۰} و دیگران (۲۰۰۵) در مورد برترین نشریات مدیریت استراتژیک، بوده است. همچنین توضیح دیگر آنکه علت انتخاب ۱۹۹۰ به عنوان سال مبدأ، ادعان 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 جست‌وجوی کلیدواژه‌های در پایگاه‌های داده، به جمع‌آوری ادبیات حول سؤال‌های مرور مبادرت شد. کلیدواژه‌های استفاده شده در این استراتژی عبارت‌اند از: «تغییر استراتژیک»^{۱۱}، «تحول استراتژیک»^{۱۲}، «پویایی‌های تغییر»^{۱۳}، «تغییر ساختاری»^{۱۴}، «انطباق سازمانی»^{۱۵}، «اجرای استراتژی»^{۱۶}، «توسعه سازمانی» یا «دی»^{۱۷} و «نقش مدیران در تغییر»^{۱۸}. همچنین کلیدواژه‌های مذکور در پایگاه‌های ذیل جست‌وجو شده است: بی‌زینس سورس پریمر^{۱۹}، جی‌استور^{۲۰}، ساینس دایرکت^{۲۱}، وایلی آنلاین لایبرری^{۲۲}، امیرالد اینسایت^{۲۳}.
با به کارگیری دو استراتژی مذکور، تعداد مقالاتی که مرور شده‌اند در جدول ۳ 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

1. Academy of Management Journal (AMJ)
2. Academy of Management Review (AMR)
3. Administrative Science Quarterly (ASQ)
4. Journal of Management (JOM)
5. Management Science (MS)
6. Organization Science (OS)
7. Strategic Management Journal (SMJ)
8. FT50 journal list
9. JCR
10. Podsakoff
11. Strategic Change
12. Strategic Transformation
13. Change Dynamics
14. Structural Change
15. Organizational Adjustment
16. Strategy Implementation
17. Organizational Development or (OD)
18. Manager Role in Change
19. Business Source Premier
20. JSTOR
21. Science Direct
22. Wiley Online Library
23. Emerald Insight

شده (جدول ۲)، 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 جست‌وجوی 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 ۳ ذکر خواهد شد. پس از آن با غربالگری عناوین مقالات، عدد ۳۹۷ حاصل شد که ریزش تعدادی 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. به دست 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.

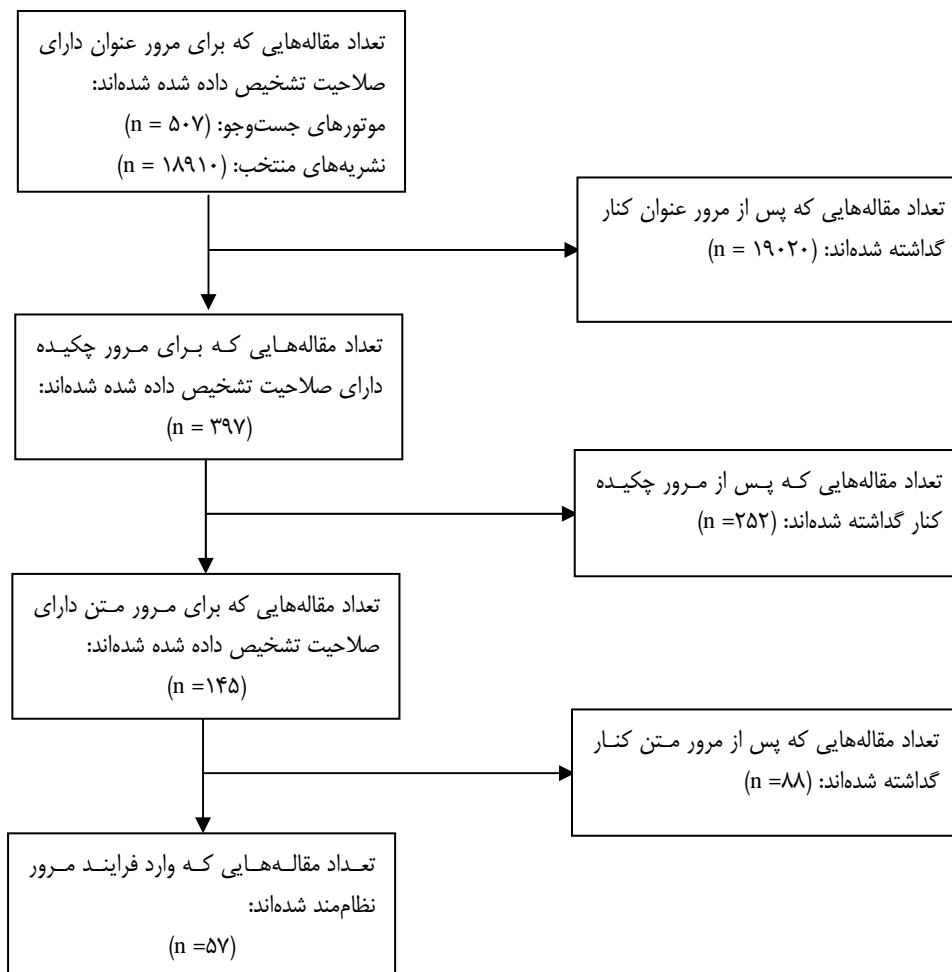
۶. انتخاب از میان متن کامل شواهد

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، ۵۷ مقاله به عنوان منابع دارای صلاحیت برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که در جدول ۳ و نمودار ۱ آمار تفصیلی مراحل مختلف مرور مقالات نشان داده شده است:

جدول ۳. آمار تفصیلی جست‌وجوی 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 جرنال	۳۱	۱۳	۱۰	۴۰۳۰
نتایج حاصل از موتورهای جست‌وجو				۵۰۷

پس از جست‌وجوی مقالات مورد نیاز برای انجام مرور نظام‌مند بر اساس شیوه‌نامه تدوین شده، فرایند انتخاب و تصفیه مقالات مطابق نمودار ۱ صورت پذیرفت:



شکل ۱. فرایند انتخاب مقالات مطابق شیوه‌نامه تدوین شده

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 کنند. برای استانداردسازی داده‌هایی که به صورت هم‌زمان توسط دو پژوهشگر اولیه استخراج می‌شدند، در نرم افزار 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، روش شناسی 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 روش شناختی ارزیابی شود. در مورد هر کدام از ۵۷ 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 به دست آمده 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. فرآیند تحلیل مضمون هنگامی آغاز می‌شود که محقق شروع به توجه و جست‌وجو الگوهای معانی و مسائل بالقوه، درون مجموعه‌ای از داده‌ها می‌کند. این عمل ممکن است در طول فرآیند جمع‌آوری داده صورت گیرد. نقطه پایان این فرآیند نیز گزارش محتواها و معانی‌ای است که به شکل مضامین معرفی می‌شوند؛ یعنی جایی که مضامین از طریق شناسایی محققان قبل، حین و بعد از تحلیل انتزاع و ساخته شده‌اند. تحلیل مضمون همواره فرآیندی رفت و برگشتی بین مجموعه داده‌ها، داده‌های کدگذاری شده و خارج شده از مجموعه داده‌ها و داده‌های تولید شده توسط خود محقق است. نوشتن در این روش، جزئی جداناپذیر از تحلیل است. نوشتن همانند روش‌های آماری در پایان کار صورت نمی‌گیرد بلکه باید در همان مراحل اولیه شروع شود. این نوشتن شامل تدوین سریع ایده‌ها و طرح‌های کدگذاری بالقوه برای فرآیند کدگذاری-تحلیل مجموعه داده‌هاست (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۶).

بنابر دستورالعمل معرفی شده توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) برای اجرای تحلیل مضمون، بایستی داده‌های به دست آمده از این روش کدگذاری شده و پس از آن مضامین پایه شکل بگیرند؛ سپس با استفاده از منطق استقراء، مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تبدیل شوند. به عنوان نمونه، از پژوهش وانگ، جیانگ و ما^۱ (۲۰۲۱) با عنوان «اثر جهتگیری کارآفرینی از جانب مدیرعامل بر تغییر استراتژیک شرکت: نقش میانجی صلاحدید مدیریتی»،^۲ کد ذیل استخراج شده است: «جهتگیری کارآفرینی از جانب مدیرعامل اثر مثبتی بر تغییرات استراتژیک دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد این رابطه وقتی ترجیحات محیطی وجود داشته باشد یا شرایط مالی سازمان نامساعد باشد و یا مدیرعامل عضو هیئت‌مدیره باشد، تقویت می‌شود». بر این اساس مضمون پایه «تمایلات کارآفرینانه» ایجاد شده که در کنار چند مضمون پایه دیگر، به ترتیب از آن مضمون سازمان‌دهنده «تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل» و مضمون فراگیر «مدیرعامل» منتج شده است.

در پایان این مرحله، مضامینی که توسط دو پژوهشگر (یک دانشجوی دکتری و یک دانشیار) احصا شده بود، توسط پژوهشگر سوم (یک استاد) انطباق داده شد و ضریب پایایی کاپای کوهن را ۰.۶۸ گزارش گردید؛ به علاوه، این پژوهشگر تلفیق کدگذاری‌ها و نتایج تحلیل مضمون حاصل از بررسی دو پژوهشگر مذکور را به عهده داشت. پس از آن نیز، پژوهشگر چهارم (یک استاد)، نتایج تلفیق را به صورت مستقل بررسی نمود که خروجی این فرآیند در جدول ۴ نمایش داده شده است.

۱۰. نگارش، ویرایش و انتشار

در این گام، تمام تلاش‌های صورت گرفته در فرآیند مرور نظام‌مند، به شیوه‌ای منظم در یکی از قالب‌های استاندارد (اعم

1. Wang, Jiang & Ma

2. The effect of CEO entrepreneurial orientation on firm strategic change: The moderating roles of managerial discretion

از مقاله، پایان‌نامه، رساله و... گزارش می‌شود. نتیجه‌گیری و بحث در مورد یافته‌های پژوهش نیز از جمله اقدامات لازم در این مرحله است. در پایان مقاله حاضر، جهت‌یابی پژوهش‌های آینده به همراه بحث و نتیجه‌گیری ذکر خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

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

جدول ۴. مضامین به‌دست‌آمده از مقاله‌ها درباره نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	منابع	
مدیرعامل	شان و جایگاه مدیرعامل در سازمان	استقلال و حمایت از تغییر	وستفال و فردریکسون ^۱ (۲۰۰۱)	
		تناسب هویتی و دانشی	کومینگز، ایگرس و وانگ ^۲ (۲۰۲۱)؛ ژو، هو و شین ^۳ (۲۰۲۰)؛ ژانگ، آیوکو و لیانگ (۲۰۲۱)	
		روند جانشینی	بارون، چالکو و وادل ^۴ (۲۰۱۱)؛ فینکلشتاین، همبریک و کانلا ^۵ (۲۰۰۹)؛ کویگیلی و همبریک (۲۰۱۲)؛ ناکوچی و ویرسما (۲۰۱۵)؛ شپکر ^۶ و دیگران (۲۰۱۷)؛ پیترس، میلز و پنینگر (۲۰۱۹)؛ کالاسین (۲۰۲۱)	
		تناسب مدت زمان تصدی با زمان اجرای طرح تحول	دیازفرناندز، گونزالز رودریگز و سیمونتی ^۷ (۲۰۱۶)؛ ریچارد، وو، مارکوکزی و چانگ ^۸ (۲۰۱۹)	
	تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل	افت و خیز قدرت	هاینز و هیلمن (۲۰۱۰)؛ ناکوچی و ویرسما (۲۰۱۵)	
		مشارکت در تهیه طرح تحول	توماس و هربرت (۱۹۹۳)	
		رضایت از عملکرد	تمایلات کارآفرینانه	بک و دیگران (۲۰۲۰)؛ وانگ، جیانگ و ما (۲۰۲۱)؛ مونتیل - کامپوس (۲۰۲۱)
				بک و دیگران، (۲۰۲۰)؛ مونتیل - کامپوس، (۲۰۲۱)

1. Westphal & Fredrickson
2. Cummings, Eggers & Wang
3. Zhu, Hu & Shen
4. Barron, Chulkov & Waddell
5. Finkelstein, Hambrick & Cannella
6. Schepker
7. Diaz-Fernandez, Gonzalez-Rodriguez & Simonetti
8. Richard, Wu, Markoczy & Chung

ادامه جدول ۴

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منابع
هیئت مدیره	ترکیب هیئت مدیره	هم افزایی مدیریتی	گودشتاین، گواتام و بوکر ^۱ ؛ (۱۹۹۴)؛ وستفال و فردریکسون، (۲۰۰۱)؛ گولدن و زاجاک، (۲۰۰۱)؛ هرمان و داتا ^۲ ؛ (۲۰۰۵)؛ هریسون و کلین ^۳ ، (۲۰۰۷)؛ ژو، هو و شین، (۲۰۲۰)
		گستره سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت مدیره	هیلمن و دانزیل ^۴ ، (۲۰۰۳)؛ هاینز و هیلمن، (۲۰۱۰)؛ تاروس و آیمی ^۵ ، (۲۰۱۵)
		عمق سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت مدیره	هاینز و هیلمن (۲۰۱۰)؛ تاروس و آیمی (۲۰۱۵)؛ اومیچن، شراب و ولف ^۶ (۲۰۱۷)
محوریت هیئت مدیره	قدرت هیئت مدیره	میزان تمرکز بر سازمان	گودشتاین و بوکر (۱۹۹۱)؛ زاجاک و وستفال (۱۹۹۶)؛ گولدن و زاجاک (۲۰۰۱)
		حقوق و دستمزد پایین	گودشتاین و بوکر (۱۹۹۱)؛ لی و ژو ^۷ (۲۰۱۴)
تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی	ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی	اصالت تنوع	ویرسما و بانتل (۱۹۹۲)؛ گوردون، استوارت، سویی و لاکر ^۸ (۲۰۰۰)؛ همبریک (۲۰۰۷)؛ دزسو و راس (۲۰۱۲)؛ بوکر (۱۹۹۷، b)؛ گل، جانسون و راشید ^۹ (۲۰۰۷)؛ ریچارد، وو، مارکوکزی و چانگ (۲۰۱۹)
		نیروی محرکه مشاور	بوکر (۱۹۹۷، الف)
		عضو خارجی	بوکر (۱۹۹۷، الف)
	خاصیت دیالکتیک تباین و تطابق	تعارض های مثبت	ژانگ ^{۱۰} (۲۰۰۶)
		تناسب هویتی و دانشی	بارون، چالکو و وادل (۲۰۱۱)، ژانگ، آیوکو و لیانگ (۲۰۲۱)

هیئت مدیره

اولین جزء از «مدیریت سازمان» که در مقالات مرور شده مورد ردیابی قرار گرفت، عبارت است از «نقش هیئت مدیره» در تغییرات استراتژیک ابتکاری (وستفال و فردریکسون؛ ۲۰۰۱) که ذیل آن مسائلی مانند ترکیب جمعیت شناختی و تنوع

1. Goodstein, Gautam & Boeker
2. Herrmann & Datta
3. Harrison & Klein
4. Hillman & Dalziel
5. Tarus & Aime
6. Oehmichen, Schrapf & Wolff
7. Li & Xu
8. Gordon, Stewart, Sweo & Luker
9. Goll, Johnson & Rasheed
10. Zhang

سرمایه‌های انسانی و اجتماعی (هاینز و هیلمن، ۲۰۱۰؛ تاروس و آیمی، ۲۰۱۵)، اندازه هیئت‌مدیره (گودشتاین، گواتام و بوکر، ۱۹۹۴)، میزان قدرت (گولدن و زاجاک، ۲۰۰۱)، مسئله مالکیت و نظارت (گودشتاین و بوکر، ۱۹۹۱) و در نهایت میزان خبرگی در صنعت (اومیچن، شراب و ولف، ۲۰۱۷) از جمله موضوعاتی بوده که مورد بحث واقع شده است.

تنوع ترکیب هیئت‌مدیره و اثر آن بر تغییرات استراتژیک، از بحث برانگیزترین موضوعات این عرصه بوده است که ملاک‌ها و ویژگی‌های متعددی از جمله سن، تجربه، سوابق تحصیلی و ... را برای اثرگذاری بیشتر بر تغییرات استراتژیک در پژوهش‌های گوناگون احصاء نموده‌اند (گولدن و زاجاک، ۲۰۰۱؛ هرمان و داتا، ۲۰۰۵؛ ژو، هو و شین، ۲۰۲۰). اما به‌طور کلی فارغ از ویژگی‌های مختلف، اصل ناهمگونی در ترکیب هیئت‌مدیره به عنوان عاملی مطلوب در پیشبردن تغییرات استراتژیک ابتکاری تأیید شده است (هریسون و کلین، ۲۰۰۷). همچنین به عنوان شاخص کارآمدی هیئت‌مدیره در اثرگذاری بر تغییرات استراتژیک و ملاک ارزیابی مطلوبیت میزان تنوع موجود در ترکیب آن، نخستین بار مفهوم سرمایه‌های انسانی و اجتماعی هیئت‌مدیره توسط (هیلمن و دالزیل، ۲۰۰۳) مطرح گردید تا بتواند بهتر نقش حمایتی و جهت‌دهی هیئت‌مدیره را در تهیه منابع ضروری برای تغییرات استراتژیک و راهبری آن توضیح دهد. در راستای گسترش این مفهوم، هاینز و هیلمن (۲۰۱۰)، دو بعد آن را مورد مطالعه قرار دادند که عبارت است از: «وسعت»^۱ (مجموعه‌ای از تجربیات عملکردی، شغلی، اجتماعی، حرفه‌ای و روابط خارج از صنعت مدیران تعریف می‌شود و ناهمگونی سرمایه انسانی و اجتماعی مدیران را نشان می‌دهد) «عمق»^۲ (به تجربه مدیران و شناخت آن‌ها از صنعت اشاره دارد که از طریق تجربه زیسته آن‌ها در صنعت مذکور به دست می‌آید).

در کنار عوامل جمعیت‌شناختی مربوط به هیئت‌مدیره، گولدن و زاجاک (۲۰۰۱) معتقدند با در نظر گرفتن مفهوم قدرت هیئت‌مدیره، می‌توان به پیش‌بینی بهتری از رفتار هیئت‌مدیره نسبت به تغییرات استراتژیک دست یافت. در این راستا، پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند اگرچه قدرت، اثر دست‌اولی نظیر تخصص، سابقه و... ندارد، اما به عنوان عاملی که می‌تواند شدت اثر رفتار هیئت‌مدیره را در قبال تغییرات استراتژیک تعیین کند، شناخته می‌شود (هیئت‌مدیره‌های ضعیف، صرف‌نظر از تخصص، تجربه، اعتماد، و تمایلات و ترجیحات کلی آنها، به اندازه هیئت‌مدیره‌های قدرتمند با ویژگی مشابه، بر تغییرات استراتژیک تأثیر نمی‌گذارند). (زاجاک و وستفال، ۱۹۹۶؛ گولدن و زاجاک، ۲۰۰۱).

همچنین از دیگر عوامل مؤثر در تسهیل تغییر استراتژیک، شناخت و خبرگی اعضای هیئت‌مدیره از صنعت و زمینه کاری شرکت معرفی شده است و محققان معتقدند هرچه میزان خبرگی بالاتر باشد، مسیر شرکت برای انجام تغییرات استراتژیک ابتکاری هموارتر است و این عامل نقش تسهیل‌گر برای تغییر استراتژیک دارد (اومیچن، شراب و ولف، ۲۰۱۷؛ ژو، هو و شین، ۲۰۲۰). همچنین ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی یکی از ابعاد اثرگذار بر تغییر استراتژیک ابتکاری می‌باشد (لی و ژو، ۲۰۱۴) و به عنوان عنصر زمینه‌ساز تغییر استراتژیک از آن یاد شده است که موضوعاتی مثل توجه به نقاط حساس تغییر، مسئله مالکیت، نحوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در هیئت‌مدیره و... را شامل می‌شود (گودشتاین و بوکر، ۱۹۹۱).

مدیر عامل

بی‌تردید از میان اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان، بیشترین توجه‌ها به مدیرعامل و پژوهش بر نقش و اثرات آن در عملکرد و تغییر استراتژیک معطوف شده است. در بررسی نقش مدیرعامل در تغییرات استراتژیک ابتکاری، به علت ترک شغل فزاینده مدیران، مسئله جانشینی یکی از مسائل اساسی مورد پژوهش بوده (فینکلشتاین، همبریک و کانالا، ۲۰۰۹؛ هچرویتز، کلایندینست و گریگر، ۲۰۱۲) که ذیل آن موضوعاتی نظیر سوابق کاری مدیرعامل جدید (جانشینی داخلی یا خارجی، تجربیات پیشین و...) و شرایط تغییر مدیرعامل قبلی مورد بررسی قرار گرفته است (هچرویتز، کلایندینست و گریگر، ۲۰۱۲). در همین راستا، پژوهش‌ها در اینکه آیا مدیرعامل داخلی تسهیل‌کننده بهتری برای تغییرات استراتژیک ابتکاری است و یا مدیرعامل خارجی، با هم اختلاف دارند. برخی پژوهشگران معتقدند مدیرعامل داخلی بهتر می‌تواند مسائل سازمان را بشناسد و نقاطی که تغییر استراتژیک باعث افزایش عملکرد می‌شود را بهتر تشخیص می‌دهد. به عبارت دیگر مدیرعامل داخلی هم نقاط ضعف را می‌شناسد و هم جو سازمان را که تمایل به چه تغییراتی دارد، لذا می‌تواند انجام تغییرات استراتژیک ابتکاری را تسهیل کند، به ویژه آنکه مدیرعامل عضوی از هیئت‌مدیره باشد (کومینگز، ایگرس و وانگ، ۲۰۲۱؛ ژو، هو و شین، ۲۰۲۰). در نقطه مقابل پژوهش‌هایی اذعان کرده‌اند که اگر مدیرعامل جدید دارای سوابق کاری در صنایع مختلف باشد و تجربیات زیادی داشته باشد، احتمال انجام تغییر استراتژیک افزایش می‌یابد (پیترس، میلز و پنینگز، ۲۰۱۹؛ کالاسین، ۲۰۲۱). در مجموع همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ژانگ، آیوکو و لیانگ (۲۰۲۱) جمع‌بندی خود را از اختلاف مذکور این‌طور بیان می‌کند که داخلی یا خارجی بودن مدیرعامل چندان اهمیتی ندارد و آنچه مهم است، تناسب هویتی و دانشی مدیرعامل با تیم مدیریت ارشد است که تسهیل‌گر تغییر استراتژیک نیز خواهد بود. همچنین از منظری دیگر، شپکر و دیگران (۲۰۱۷) در فراتحلیل خود معتقدند هرگونه اثرات منفی ناشی از جانشینی (چه از نوع داخلی و چه از نوع خارجی) در کوتاه مدت بروز خواهد کرد و هر دو حالت جانشینی در بلندمدت اثر مثبت به جای خواهد گذاشت. البته وستفال و فردریکسون (۲۰۰۱) با رویکردی انتقادی معتقدند نه جدید بودن مدیرعامل و نه سوابق کاری او، به اندازه‌ای که در پژوهش‌ها تأکید می‌شود، در راهبری تغییر استراتژیک اهمیت ندارند، بلکه همه این مسائل زیر ماسک هیئت‌مدیره اتفاق می‌افتد. به همین خاطر برخی از پژوهش‌ها، معتقدند اگر مدیرعامل پیشین به هیئت‌مدیره منتقل شود، به دلیل حمایت از وضع موجود و قدرت هیئت‌مدیره، مانع انجام تغییرات استراتژیک از سوی شرکت خواهد شد (کویبگلی و همبریک، ۲۰۱۲). در چنین شرایطی نقش هیئت‌مدیره سازمان‌ها در راهبری تغییر استراتژیک، برای پژوهشگران پررنگ‌تر می‌شود (کومینگز، ایگرس و وانگ، ۲۰۲۱). همچنین پژوهش دیگری معتقد است که جانشینی مدیرعامل اگر به صورت غیرمعمول رخ دهد، احتمال تغییر استراتژیک را بالا می‌برد و اگر بصورت معمول و در شرایط عادی رخ دهد با شرط اینکه رهبر قبلی قدرتمند باشد، احتمال تغییر استراتژیک پایین می‌آید (ناکوچی و ویرسما، ۲۰۱۵). اما به غیر از تجربیات مدیرعامل و شرایط تغییر مدیرعامل فعلی، پژوهشگران به عوامل دیگری نیز نظیر قدرت مدیرعامل (هاینز و هیلمن، ۲۰۱۰)، نقش مثبت و منفی شخصیت مدیر عامل (هرمانان و نادکارنی، ۲۰۱۴)، میزان دخالت مدیرعامل در تهیه طرح‌های تحول (توماس و هربرت، ۱۹۹۳) و تمایلات او اشاره کرده‌اند و نقش هر کدام را در رخ دادن تغییر استراتژیک ابتکاری بررسی نموده‌اند که چون نسبت به موضوعات قبلی کمتر مورد استقبال پژوهشگران قرار گرفته، برای

جلوگیری از اطاله مطالب از توضیح تفصیلی این موارد پرهیز شده است. تنها در مورد تمایلات مدیرعامل باید اشاره شود که جهتگیری کارآفرینانه، داشتن تمرکز زمانی^۱ و عدم رضایت از عملکرد فعلی برای تسهیل تغییر استراتژیک دارای نقش مثبت تشخیص داده شده است (بک و دیگران، ۲۰۲۰؛ وانگ، جیانگ و ما، ۲۰۲۱؛ مونتیل-کامپوس، ۲۰۲۱)

تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی

در مقالات مرور شده از میان اجزاء مدیریت سازمان، «تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی» به عنوان یکی از عوامل اثر گذار بر تغییر استراتژیک معرفی شده است (دل کارمن تریا، میلر و ترزایباتوسکی^۲، ۲۰۱۴؛ ریچارد، وو، مارکوکزی و چانگ، ۲۰۱۹). با مرور تفصیلی مقالات مذکور، مسائلی که بیشترین توجه پژوهشگران را در حوزه کاری «تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی» به خود اختصاص داده، عبارت‌اند از: نوع چینش ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان (ویرسما و بانتل، ۱۹۹۲)، مدت تصدی و سابقه (دیاز-فرناندز، گونزالز-رودریگز و سیمونتی، ۲۰۱۶)، میزان هماهنگی و جانشینی (بارون، چالکو و وادل، ۲۰۱۱) و میزان حقوق و دستمزد اعضای تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی (وانگ و جیانگ، ۲۰۱۷).

پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی نشان دادند که نه تنها ویژگی‌های مدیرعامل بر عملکرد نهایی سازمان و موفقیت تغییرات اثرگذار است (ناکوچی و ویرسما، ۲۰۱۵)، بلکه ترکیب تیم مدیریت سازمان نیز می‌تواند اثرات مهمی بر این حوزه اعمال کند (همبریک، ۲۰۰۷؛ دزسو و راس، ۲۰۱۲) به ویژه زمانی که مدیران از سازمان‌های دیگری که فعالیت مشابهی انجام می‌دادند به سازمان مقصد مهاجرت کرده باشند (بوکر، ۱۹۹۷) a) و یا زمانی که تنوع (مرتبط یا غیرمرتبط با شغل) در ترکیب جمعیت شناختی وجود داشته باشد (بوکر، ۱۹۹۷)؛ گل، جانسون و راشید، ۲۰۰۷). البته پژوهش‌ها تنوع را لزوماً پیشران تغییر استراتژیک نمی‌دانند و معتقدند ممکن است گاهی اوقات اثر منفی بر تغییر استراتژیک ابتکاری بگذارد (دل کارمن تریا، میلر و ترزایباتوسکی، ۲۰۱۴). همچنین در پژوهش‌ها مدت تصدی تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تغییرات استراتژیک ابتکاری و یکی از انواع تنوع معرفی شده است (دیاز-فرناندز، گونزالز-رودریگز و سیمونتی، ۲۰۱۶؛ ریچارد، وو، مارکوکزی و چانگ، ۲۰۱۹). اما برای جمع‌بندی اثر مدت زمان تصدی باید اشاره شود که نه مدت زمان تصدی کوتاه (طبق ادعای ریچارد، وو، مارکوکزی و چانگ (۲۰۱۹)) امری مطلوب محسوب می‌شود و نه مدت زمان تصدی طولانی (گوردون، استوارت، سویی و لاکر، ۲۰۰۰) برای عجین شدن تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی در تغییرات استراتژیک مناسب است، بلکه در این عامل هم ملاک تنوع، مبنای وثیق‌تری برای حرکت به سمت تغییر استراتژیک فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، تنوع در مدت تصدی تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سبب می‌شود دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، کارکردها و تجربه‌های حرفه‌ای گوناگون سازمان را به ادبیاتی غنی از تغییر سوق دهد که بدون شک سبب افزایش عملکرد شرکت در تغییر استراتژیک می‌شود (ویرسما و بانتل، ۱۹۹۲).

1. Temporal Focus

2. Del Carmen Triana, Miller & Trzebiatowski

از منظر پژوهشگران از جمله عوامل دیگری که می‌تواند سازمان را با محوریت تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی، به سمت تغییر سوق دهد، وجود اختلاف و ناهماهنگی دیدگاه‌ها در این تیم معرفی شده است (ژانگ، ۲۰۰۶) به طوری که این اختلاف می‌تواند به شکست در اهداف فعلی و تغییر مدیرعامل و در نهایت تغییر اساسی در سازمان بیانجامد و از طرف دیگر اگر تناسب هویتی و دانشی (سوابق تحصیلی و شغلی) بین مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی وجود داشته باشد، یکی از شروط تسهیل تغییر استراتژیک ابتکاری محقق شده است (ژانگ، آیوکو و لیانگ، ۲۰۲۱) همچنین مسئله دیگری که مورد توجه پژوهشگران بوده، اثر حقوق و دستمزد تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی بر تغییر استراتژیک می‌باشد. به طوری که اگر حقوق و دستمزد تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی پایین‌تر از حد استاندارد صنعت باشد، احتمالاً اعضا به سمت انجام تغییرات استراتژیک ابتکاری پیش خواهند رفت (وانگ و جیانگ، ۲۰۱۷).

دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده

مرور انجام شده در مقاله حاضر، نقش مدیریت سازمان را در اجرای تغییرات استراتژیک ذیل سه شأن هیئت‌مدیره، مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی مورد واریسی قرار داد که مجموعه عوامل استخراج شده در جدول ۴ قابل مشاهده است. اما مبتنی بر ترسیم آنچه پژوهش‌های پیشین برای این قلمرو موضوعی به ارمغان آورده بودند، ذیلاً به برخی از شکاف‌های موجود در بدنه پژوهشی بررسی شده در مقاله حاضر، اشاره می‌شود:

بیشتر مطالعات در مورد نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری بر یکی از اجزاء (هیئت‌مدیره، مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی) تمرکز کرده‌اند و به ارتباط این اجزاء با یکدیگر کمتر توجه شده است؛ این در حالی است که نظریه پردازان همواره تأکید می‌کنند که پدیده‌ها همیشه در شبکه‌ای از پدیده‌های دیگر تعبیه شده‌اند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند (ما، سیدل و گرید، ۲۰۱۴؛ ژانگ، آیوکو و لیانگ، ۲۰۲۱). اصل مذکور نشان می‌دهد پژوهشگران این حوزه می‌توانند با اتخاذ دیدگاهی شبکه‌ای، بررسی ارتباط میان اجزاء معرفی شده در این مقاله را به عنوان فرصت تلقی کنند و نقش مدیریت سازمان را از زاویه این دیدگاه شبکه‌ای در تغییرات استراتژیک تبیین کنند. همچنین با کاربست دیدگاه شبکه‌ای و توجه به روند رو به واگرایی قدرت در سازمان‌ها، فرصت دیگری در بدنه پژوهشی این حوزه نمایانگر می‌شود که عبارت است از: بررسی تغییر نقش و جایگاه راهبری مدیران در تغییرات استراتژیک با در نظر گرفتن پارادایم‌های تکثرگرای استراتژی نظیر رقابت پلتفرمی و نوآوری باز (رایتول و شیلینگ، ۲۰۲۱). همچنین از دیگر اجزای مهم شبکه مذکور که علی‌رغم تلاش پژوهشگران مختلف در تبیین آن، همچنان با ابهام زیادی رو به روست، تعامل با شبکه ذی‌نفعان و فرایند اقناع و تحصیل اجماع در جهت تغییر استراتژیک توسط مدیریت سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر این ادعا که «از جمله مهم‌ترین نقش‌های مدیران در تغییر استراتژیک، هم‌سوسازی ذی‌نفعان در راستای تغییرات استراتژیک ابتکاری است» (بویازیس، ۲۰۰۶) و اینکه فشار ذی‌نفعان می‌تواند منجر به تغییر استراتژیک شود و یا تغییر استراتژیک فعلی را از مسیر خود خارج کند (فرناندز، جانکورا و اوردیز، ۲۰۰۶)، در حد چپستی و چرایی تبیین شده؛ اما چگونگی این نقش‌آفرینی و هماهنگ‌سازی ذی‌نفعان در طول تغییرات استراتژیک همچنان نامشخص

باقی مانده و نیازمند پژوهش‌های بیشتر است. بر این اساس رابطه مدیریت سازمان با ذی‌نفعان آن، نحوه افشای ایشان و عجزین‌سازی ذی‌نفعان در طول تغییر استراتژیک، از جمله مواردی است که نیازمند تبیین‌گری مفهومی، فرایندی و تجربی بیشتر از جانب محققان این عرصه است.

از دیگر مواردی که فرصت انجام پژوهش در آینده به حساب می‌آید، این است که آیا جنس تغییر در نقش‌آفرینی مدیریت سازمان ذیل تغییر استراتژیک مؤثر است یا خیر؟ توضیح آنکه گاهی اوقات تغییرات استراتژیک ابتکاری از نوع تغییرات دیجیتال و ورود به نسل‌های برتر صنعت می‌باشد یا ممکن است این تغییرات، از نوع تغییراتی که نوعاً در بنگاه‌ها رایج است نظیر تغییرات ساختاری باشد (ویرسما و باتل، ۱۹۹۲؛ وستفال و فردریکسون، ۲۰۰۱) و یا این امکان وجود دارد که اشکال دیگر تغییر استراتژیک ابتکاری (نظیر تغییر در استراتژی‌ها، دامنه فعالیت و...) در سازمان ظاهر شود؛ پاسخ به این سؤال که جنس هر کدام از تغییرات مذکور، چه تأثیری در نقش مدیریت سازمان‌ها برای ایجاد و راهبری تغییرات استراتژیک دارد و یا اینکه تفاوت در جنس تغییر استراتژیک موجب چه تغییری در نقش مدیران می‌شود؟ همچنان مغفول مانده است. به‌طور مثال، تصمیم به تغییر استراتژیک ساختاری اگر چه توسط مدیریت سازمان گرفته می‌شود، اما به صورت دیالکتیک و هم‌زمان بر جایگاه مدیران تأثیر می‌گذارد (ما، سیدل و گرید، ۲۰۱۴) که تک بعدی نگرستن به این پدیده و در نظر گرفتن یک‌سوی این رابطه دیالکتیک سبب ایجاد ابهام در فهم دقیق آن می‌شود. به همین خاطر انجام پژوهش‌های تجربی و تفسیری در این زمینه می‌تواند رابطه دیالکتیک مذکور را به نحو بهتری روشن کند. اینکه آیا رابطه دیالکتیک مذکور، در مورد سایر انواع تغییرات دیجیتال نیز صادق است یا نه نیامند پژوهش‌های مجزایی می‌باشد که در نوع خود پیشنهاد می‌شود. در نهایت انجام مطالعات درجه دوم (مرور نظام‌مند، فراتحلیل، فراترکیب و...) برای واکاوی ابعاد سؤال مذکور پیشنهاد می‌شود.

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 مدیریت سازمان و تغییرات استراتژیک ابتکاری اشاره کرد؛ متغیرهایی که تا کنون توسط پژوهشگران شناسایی شده‌اند، از مشکل تشتت و پراکندگی زیادی رنج می‌برند (مونتیل - کامپوس، ۲۰۲۱) که این تشتت باعث سردرگمی پژوهشگران و مدیران در عرصه عمل و نظر می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود 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 مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری درون یک گروه آزمایش بررسی شده، بدون اینکه گروه کنترل وجود داشته باشد (ژانگ، آیوکو و لیانگ، ۲۰۲۱). همین امر قوت یافته‌های پژوهش‌ها را با چالش رو به رو 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 کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه «تغییر» مفهوم جدیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک نیست و تغییرات تحمیل شده از جانب محیط در کنار تغییرات برنامه‌ریزی شده، سهم معتناهایی در ادبیات این رشته دارند، اما شرایط پویای محیطی و تلاطم‌های ناشی از نوآوری‌های مخرب در اقتصاد امروز جهان و به تبع آن در ایران، سبب شده اخیراً استقبال پژوهشگران به حوزه تغییر استراتژیک ابتکاری دو چندان شود. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که اگر سازمان‌ها به حالت منفعل در عرصه رقابت ظاهر شوند و بخواهند صرفاً با رصد روندها و تغییرات محیطی به طراحی و اجرای استراتژی‌ها بپردازند، گرفتار دام نوآوری قاعده‌شکن از جانب رقیب می‌شوند؛ در عوض برای رهایی از چنین دامی، ترویج اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری در سازمان و در دست گرفتن ابتکار عمل در رقابت، تجویز شده است. با چنین دغدغه‌ای، پژوهشگران به پژوهش حول تغییرات استراتژیک ابتکاری و ابعاد مختلف آن روی آورده‌اند. از جمله مهم‌ترین ابعاد مورد توجه ایشان، نقش مدیریت سازمان در پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک ابتکاری می‌باشد. نظر به اهمیت این موضوع و وجود پژوهش‌های متعدد و نتایج متشتت، انجام یک مرور نظام‌مند برای جمع‌بندی و ارائه نتایج یکپارچه ضروری می‌نمود. از این رو در پژوهش حاضر با شکستن سؤال اصلی «نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟» به سؤال‌های فرعی «نقش هیئت‌مدیره سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، «نقش مدیرعامل سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟» و «نقش تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، یک مرور نظام‌مند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ تعریف شد.

با اعمال شیوه‌نامه تدوین شده در بخش روش‌شناسی مطابق جدول ۲ و مرور ۵۷ مقاله منتخب، نتایج این پژوهش در پاسخ به سؤال فرعی اول یعنی «نقش هیئت‌مدیره سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، دو مؤلفه «ترکیب هیئت‌مدیره» و «محوریت هیئت‌مدیره» را نشان داد. همچنین نتایج برای مؤلفه «ترکیب هیئت‌مدیره»، سه شاخص «هم‌افزایی مدیریتی»، «گستره سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت‌مدیره» و «عمق سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت‌مدیره» را نمایان کرد و برای مؤلفه «محوریت هیئت‌مدیره»، دو شاخص «قدرت هیئت‌مدیره» و «میزان تمرکز بر سازمان» معرفی شد. اگرچه هیچکدام از پژوهش‌هایی که تا کنون 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 منبع محور، به عنوان قابلیت‌های مدیریتی پیشران معرفی می‌کنند که از این لحاظ با شاخص «عمق سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت‌مدیره» همپوشانی دارد.

در پاسخ به سؤال فرعی دوم یعنی «نقش مدیرعامل سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟»، نتایج دو مؤلفه را نشان می‌دهند که عبارت است از: «شأن و جایگاه مدیرعامل در سازمان» و «تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل». به‌طور تفصیلی‌تر نتایج مرور انجام شده برای مؤلفه «شأن و جایگاه مدیرعامل در سازمان»، شاخص‌هایی نظیر «استقلال و حمایت از تغییر»، «تناسب هویتی و دانشی»، «روند جانشینی»، «تناسب مدت زمان تصدی با زمان اجرای طرح تحول»، «افت و خیز قدرت» و «مشارکت در تهیه طرح تحول» را نشان می‌دهد. از میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های مذکور، هچرویتز، کلایندینست و گریگر (۲۰۱۲)، ذیل مرور خود چرایی رابطه علی میان رویداد جانشینی و

تغییر استراتژیک و چستی عوامل اقتضایی زمینه‌ای در این رابطه را از جمله خلأهای پژوهشی معرفی کرده‌اند؛ از این رو ما، سیدل و گرید (۲۰۱۴)، تفصیلاً به بسط شاخص «روند جانشینی» پرداخته‌اند و ذیل مرور خود سه موضوع الف) شیوه‌های مشارکت مدیرعامل جدید در تغییرات استراتژیک ب) ویژگی بازیگران کلیدی پس از جانشینی ج) زمینه‌های عملیاتی فرایند پس از جانشینی را مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین در مرور انجام شده برای مؤلفه «تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل»، دو شاخص «تمایلات کارآفرینانه» و «رضایت از عملکرد» به دست آمده است. در تایید این مؤلفه، مرور فرناندز، جانکورا و اوردیز (۲۰۰۶)، «نگرش مدیریتی» و «نفوذ اجتماعی مدیر» را از جمله ویژگی‌های اثرگذار مدیریت سازمان در مواجهه موفقیت‌آمیز با تغییرات محیطی معرفی می‌کنند.

«نقش تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری چیست؟» به عنوان سؤال سوم پژوهش در نظر گرفته شده بود که طبق نتایج مرور انجام شده سه مؤلفه «جبران خدمات»، «ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی» و «خاصیت دیالکتیک تباین و تطابق» به عنوان پاسخ آن مطرح شدند. برای مؤلفه «جبران خدمات»، تک شاخص «حقوق و دستمزد پایین»، برای مؤلفه «ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی»، شاخص‌های «اصالت تنوع»، «نیروی محرکه مشاور»، «عضو خارجی» و در نهایت برای مؤلفه «خاصیت دیالکتیک تباین و تطابق»، دو شاخص «تعارض‌های مثبت» و «تناسب هویتی و دانشی» احصا گردیدند. اگرچه در این زمینه هم هیچکدام از پژوهش‌ها جامعیت نتایج مرور حاضر را ندارند، اما مرور جو و هوپر (۲۰۱۷) سعی کرده با رویکردی متفاوت و عارضه‌شناسانه، موانع ایفای نقش مدیران سازمان را در سطوح مختلف ذیل صنعت مراقبت‌های بهداشتی شناسایی کنند که پنج مضمون دامنه عملکرد نامشخص؛ فعالیت‌های متنوع و پیچیده مدیران؛ آموزش ناکافی؛ همکاری ضعیف با سایر ارائه دهنندگان مراقبت‌های بهداشتی؛ و چالش‌های ارتباط با مشتری را معرفی نمودند.

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 دو شکاف/فرصت محتوایی و دو شکاف/فرصت روش‌شناختی اشاره کرد. اولین شکاف/فرصت محتوایی، فقدان کاربست دیدگاه شبکه‌ای به اجزاء معرفی شده در این پژوهش، روند رو به واگرایی قدرت در سازمان و تعامل مدیران با ذی‌نفعان می‌باشد. همچنین بررسی این سؤال که «تفاوت در جنس تغییر استراتژیک موجب چه تغییری در نقش مدیران می‌شود؟» به عنوان شکاف/فرصت محتوایی دوم مطرح شد. اما از جمله شکاف‌های/فرصت‌های روش‌شناختی می‌توان به شناسایی و سامان‌دهی به متغیرهای متشتت و فراوان میانجی و تعدیلگر، ذیل رابطه نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری در قالب یک مطالعه درجه دوم و در نظر گرفتن گروه کنترل در پژوهش‌های تجربی اشاره نمود که با پرداختن به این شکاف‌ها/فرصت‌ها، نقشه این قلمرو موضوعی کامل‌تر خواهد شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

در صورت نیاز به تغییرات استراتژیک ابتکاری در سازمان، پیشنهاد می‌شود پیوستی شامل امکان‌سنجی اجرایی تغییر استراتژیک مورد نظر تهیه شود. یکی از سرفصل‌های پیوست مذکور، می‌تواند به ارزیابی بُعد مدیریتی سازمان (شامل هیئت‌مدیره، مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد) اختصاص یابد.

مطابق یافته‌های پژوهش حاضر، موارد ذیل بایستی درباره هیئت‌مدیره مورد ارزیابی قرار بگیرد تا مشخص شود چه اندازه اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری با موفقیت همراه خواهد بود: ترکیب جمعیت‌شناختی و تنوع سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، اندازه هیئت‌مدیره، میزان قدرت و مسئله مالکیت و نظارت. در این راستا، پیشنهاد می‌شود به جای اینکه در چینه‌های اعضای هیئت‌مدیره، شاخص‌های فرعی نظیر سن، تجربه، سوابق تحصیلی و... مدنظر قرار گیرد، به دو شاخص «وسعت» و «عمق» سرمایه‌های انسانی و اجتماعی توجه شود؛ چرا که در این صورت، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند برای سازمان، مجموعه‌ای از تجربیات عملکردی، شغلی، اجتماعی، حرفه‌ای و روابط خارج از صنعت را به همراه شناخت دقیق صنعت از طریق تجربه زیسته به ارمغان آورد. همچنین یافته‌های این پژوهش به تصمیم‌گیرندگان که در مورد چینه‌های اعضای هیئت‌مدیره نظر می‌هند، کمک می‌کند تا ویژگی‌های مذکور را در مقام تصمیم‌گیری مدنظر قرار دهند. پیشنهاد کاربردی بعدی این پژوهش، حول تمرکز هیئت‌مدیره شکل گرفته است؛ به همین خاطر هر چه از اعضای چندشغله در ترکیب هیئت‌مدیره استفاده نشود، احتمال اجرای موفق تغییر استراتژیک ابتکاری بالا می‌رود، چرا که اعضای هیئت‌مدیره تمرکز کافی برای نظارت و ارزیابی تغییر را دارند. اما این مسئله نباید به نظارت افراطی و سلب اختیار مدیرعامل منجر شود؛ لذا پیشنهاد می‌شود برای تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت بر تغییر از ساز و کار حاکمیت شرکتی استفاده شود.

همچنین مطابق یافته‌های پژوهش حاضر، موارد ذیل بایستی درباره مدیرعامل مورد ارزیابی قرار بگیرد تا مشخص شود چه اندازه اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری با موفقیت همراه خواهد بود: استقلال و حمایت از تغییر، تناسب هویتی و دانشی، روند جانشینی، تناسب مدت زمان تصدی با زمان اجرای طرح تحول، افت و خیز قدرت و مشارکت در تهیه طرح تحول. در این راستا نظر به شایع بودن جانشینی مدیرعامل در تغییرات استراتژیک، پیشنهاد می‌شود به جای اینکه در روند جانشینی، شاخص‌های فرعی نظیر داخلی یا خارجی بودن مدیرعامل مدنظر قرار گیرد، به شاخص تناسب هویتی و دانشی مدیرعامل با تیم مدیریت ارشد توجه شود؛ پیشنهاد کاربردی بعدی بر اساس یافته‌های پژوهش، این است که سازمان‌ها نباید پس از تغییر مدیرعامل، نفر قبلی را به هیئت‌مدیره اضافه کنند؛ چرا که مدیرعامل قبلی معمولاً مدافع وضع موجود و مخالف تغییر روند قبلی است. پیشنهاد کاربردی سوم این است که مدیرعامل بایستی در تهیه طرح تحول دخیل باشد و احساس تعلق نسبت به آن بکند؛ در این صورت احتمال اجرای موفق آن افزایش می‌یابد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود مدیرعاملی برای پیشبرد طرح تحول انتخاب شود که جسارت‌ها و تمایلات کارآفرینانه را از مجموع ویژگی‌های شخصیتی دارا باشد.

در مورد مؤلفه تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی، یکی از پیشنهادها مبتنی بر یافته‌های پژوهش حاضر این است که سازمان‌ها برای اجرای موفق تغییر استراتژیک به سمت تعویض مدیران سطوح مختلف حرکت کنند و در این مسیر از شیوه نخبه‌یابی در سازمان‌های رقیب کمک بگیرند و مشوق‌هایی برای جذب استعدادها و سازمان‌های رقیب تعریف کنند؛ چرا که در پژوهش حاضر، قرار گرفتن افرادی در سمت‌های مدیریتی سازمان با سابقه کار در سازمان‌های مشابه و مهاجرت ایشان به سازمان مقصد، از جمله تسهیل‌کنندگان اجرای موفق تغییر استراتژیک معرفی شده است. همچنین پیشنهاد بعدی این است که هر گونه تغییر و تحول در تیم مدیریتی سازمان بایستی در ابتدای مسیر تغییر

استراتژیک اتفاق بیفتد و در غیر این صورت پیشنهاد می‌شود اجازه داده شود مدیران سازمان حداقل به اندازه دوره طراحی شده برای تغییر، ثابت باشند. در انتها به عنوان آخرین پیشنهاد کاربردی ذیل این مؤلفه، باید به طراحی نظام حقوق و دستمزد ثابت (کمتر از استاندارد صنعت) و متغیر (مبتنی بر عملکرد تغییر) اشاره کرد؛ به طوری که این مسئله انگیزش تیم مدیران سازمان را برای دوری از مقاومت و حرکت به سمت سکون تضمین کند.

در نهایت، پژوهش حاضر با دو محدودیت اصلی مواجه بوده است: اولین محدودیت مربوط به بازه زمانی انتخاب مقالات است که بازه ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ را هدف قرار داده بود. لذا این امکان وجود دارد که مقالات کلاسیک مربوط به قبل از ۱۹۹۰ و یا مقالاتی که بعد از ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱، نقش‌های دیگری برای مدیریت سازمان در تغییرات استراتژیک ابتکاری معرفی کرده باشند که در این مقاله در نظر گرفته نشده است. محدودیت بعدی مربوط به روش‌شناسی استفاده شده در این پژوهش است. چنانچه در نسخه ۲۰۲۰ دستورالعمل APA ذکر شده است، مأموریت مرور نظام‌مند صرفاً روایت روندی از پژوهش‌هایی است که به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند، در حالی که فراتحلیل وظیفه دارد تا آمیخته‌ای از یافته‌های مذکور ارائه دهد؛ استفاده از روش‌های فرامطالعه دیگر، با اهداف متناسب با آن‌ها می‌تواند جنبه‌های دیگری از این مرور را مشخص کند.

منابع

- سلمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سید محمد؛ پورعزت، علی اصغر؛ آقایی، محمد (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۳)، ۶۵۵-۶۸۹.
- کردنائیج، اسدالله (۱۴۰۰). تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل، چاپ چهارم، تربیت مدرس: تهران.
- کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک؛ 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.
- مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه؛ جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۳۳-۱۵۸.

References

- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 28(6), 445-467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Back, P., Rosing, K., Kraft, P. S., Dickler, T. A., & Bausch, A. (2020). CEOs' temporal focus, firm strategic change, and performance: Insights from a paradox perspective. *European Management Journal*, 38(6), 884-899. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.009>
- Barron, J. M., Chulkov, D. V., Waddell, G. R. (2011). Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change. *Journal of Business Research*, 64(8), 904-910. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.004>

- Boeker, W. (1997, a). Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/2393919>
- Boeker, W. (1997, b). Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170. <https://doi.org/10.2307/257024>
- 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>
- Boyatzis, R.E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25 (7), 607-623. <https://doi.org/10.1108/02621710610678445>
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20 (3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- 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>
- Cummings, M., Eggers, J., Wang, R. D. (2021). Monitoring the monitor: Enabling strategic change when the former CEO stays on the board. *Long Range Planning*, 55(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102130>
- De Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333-344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Del Carmen Triana, M., Miller, T., & Trzebiatowski, T. (2014). The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change. *Organization Science*, 25(2), 609-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0842>
- Dezsö, C.L., Ross, D.G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Díaz-Fernández, M.C., González-Rodríguez, M.R., & Simonetti, B. (2016). The role played by job and non-job-related TMT diversity traits on firm performance and strategic change. *Management Decision*, 54 (5), 1110-1139. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0464>

- 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>
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2006). Managers' profile in environmental strategy: a review of the literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental*, 13 (5), 261 – 274. <https://doi.org/10.1002/csr.109>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Foerstl, K., Kähkönen, A.-K., Blome, C. and Goellner, M. (2020). Supply market orientation: a dynamic capability of the purchasing and supply management function, *Supply Chain Management*, ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2019-0233>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54 (4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111. <http://www.jstor.org/stable/3094466>
- Goodstein, J., Boeker, W. (1991). Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(2), 306–330. <https://doi.org/10.5465/256444>
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241–250. <http://www.jstor.org/stable/2486969>
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W. A. (2000). Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-paced Organizational Change. *Journal of Management*, 26(5), 911–945. <https://doi.org/10.1177/014920630002600508>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.2307/20159303>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.2307/20159363>
- Haynes, K., & Hillman, A. (2010). The Effect of Board Capital and CEO Power on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163. <https://doi.org/10.1002/smj.859>
- 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>
- Hermawati, A. and Gunawan, E. (2020), The implementation of dynamic capabilities for small and medium-sized enterprises in creating innovation, *VINE Journal of Information and*

- Knowledge Management Systems*, ahead-of-print (ahead-of print).
<https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2019-0121>
- Herrmann, P., & Datta, D.K. (2005). Relationship between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69-78. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x>
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342. <https://doi.org/10.1002/smj.2156>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.2307/30040728>
- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, West Group.
- 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>
- Joo, J. Y., & Huber, D. L. (2018). Barriers in Case Managers' Roles: A Qualitative Systematic Review. *Western Journal of Nursing Research*, 40(10), 1522-1542. <https://doi.org/10.1177/0193945917728689>
- Kalasin, K. (2021). Strategic change: the impact of senior foreign managers, firm size and uncertainty avoidance. *Review of International Business and Strategy*, 31 (1), 38-61. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0023>
- Kianfar, F., Kianzad, S., Kolahkaj, A. (2021). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: Case studies. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 62 (5), 136-157. (in Persian)
- Kordnaiej, A. (2021). *Strategic thinking and management; Theory and Practice*, Fourth Edition, Tarbiat Modares: Tehran. (in Persian)
- Li, W., & Xu, J. (2014). Board independence, CEO succession and the scope of strategic change: Empirical research on the effectiveness of independent directors. *Nankai Business Review International*, 5 (3), 309-325. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2014-0023>
- Ma, S., Seidl, D., Guérard, S. (2014). The New CEO and the Post-succession Process: An Integration of Past Research and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 17 (4), 460-482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12048>
- Moghadam, A., Vishlaghi, M., Jafari, M. (2020). Strategic human resources and strategic change in the organization: An analysis of the mediating role of behavioral dualism. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (3), 133-158. (in Persian)

- 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>
- Nakauchi, M., & Wiersema, M. (2015). Executive Succession and Strategic Change in Japan. *Strategic Management Journal*, 36(2), 298- 306. <https://doi.org/10.1002/smj.2255>
- Oehmichen, J., Schropp, S., & Wolff, M. (2017). Who needs experts most? board industry expertise and strategic change- a contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 38(3), 645-656. <https://doi.org/10.1002/smj.2513>
- Peeters, T.L., Mills, B.M., Pennings, E. & Sung, H. (2019). Manager migration, learning-by-hiring, and cultural distance in international soccer. *Global Strategy Journal*, 11 (3), 494-519. <https://doi.org/10.1002/gsj.1354>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488. <https://doi.org/10.1002/smj.454>
- Quigley, T., & Hambrick, D. (2012). When The Former CEO Stays On as Board Chair: Effects On Successor Discretion, Strategic Change, And Performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834- 859. <https://doi.org/10.1002/smj.1945>
- Revilla, E., Rodríguez-Prado, B. (2018). Bulding ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47(9), 1611-1625. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>
- Richard, O., Wu, J., Markoczy, L., & Chung, Y. (2019). Top management team Demographic-Faultline strength and strategic change: what role does environmental dynamism play? *Strategic Management Journal*, 40(6), 987-1009. <https://doi.org/10.1002/smj.3009>
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528-1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
- Salmanpour Sehi, A., Arabi, M., Pourezat, A. A., Aghaei, M. (2020). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Business Management*, 13 (3), 655-689. (in Persian)
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M.B., Champion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28 (6), 701-720. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.001>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11th edition, New York: Wiley.
- Shaw, M. (2018). Unplanned change and crisis management. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Berlin Springer.
- Tarus, D., & Aime, F. (2015). Board demographic diversity, firm performance and strategic change A test of moderation. *Management Reserach Review*, 37 (12), 1110-1136. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0056>

- 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>
- Thomas, A. S., & Herbert, T. T. (1993). The chief executive and strategic change. *briefings in entrepreneurial finance*, 2 (4), 225-231. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240020406>
- Trullen, J., Anna, B. N., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150-176. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>
- Valuckas, D. (2019). Budgeting reconsidered: exploring change initiative in a bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(3), 100-126. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2016-0060>
- Wang, L., Jiang, W. (2017). How CEO underpayment influences strategic change: the equity perspective. *Management Decision*, 55 (10), 2277-2292. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0240>
- Wang, L., Jiang, W., & Ma, X. (2021). The effect of CEO entrepreneurial orientation on firm strategic change: The moderating roles of managerial discretion. *Journal of Engineering and Technology Management*, 59, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101616>
- Westphal, J., & Fredrickson, J. (2001). Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113- 1137. <https://doi.org/10.1002/smj.205>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Wu, J., Triana, M. del C., Richard, O. C., & Yu, L. (2021). Gender Faultline Strength on Boards of Directors and Strategic Change: The Role of Environmental Conditions. *Group & Organization Management*, 46(3), 564-601. <https://doi.org/10.1177/1059601121992889>
- Yang, L., Sun, G., & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In P. Mazzola, & F. W. Kellermanns (Eds.), 165-183. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Zhang, Y. (2006). The Presence of a Separate COO/President and Its Impact on Strategic Change and CEO Dismissal. *Strategic Management Journal*, 27(3), 283- 300. <https://doi.org/10.1002/smj.517>
- 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>
- Zhu, Q., Hu, S., Shen, W. (2020). Why Do Some Insider CEOs Make More Strategic Changes Than Others? The Impact of Prior Board Experience on New CEO Insiderness. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1-29. <https://doi.org/10.1002/smj.3183>