

## نوسازی استراتژیک در کارآفرینی با روش ترکیب پژوهی

امیرمحمد کلایی\*

۱. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸

### چکیده

یکی از سازوکارهای مطلوب کارآفرینی سازمانی جهت پاسخگویی به موقع و متناسب با تغییرات فضای کسب و کار، اجرای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه است. ماهیت نوسازی استراتژیک در کارآفرینی بر اساس بهره‌برداری از فرصت‌ها با رویکرد بهبود و تحول می‌باشد که مورد توجه پژوهشگران حوزه کارآفرینی قرار گرفته است. هدف از مطالعه حاضر بررسی ادبیات و شناسایی ماهیت نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی است تا به لحاظ اجرایی و مطالعاتی محدوده دقیق‌تری از نوسازی استراتژیک ارائه گردد. پژوهش حاضر بر اساس هدف توسعه‌ای - کاربردی و بر اساس روش گردآوری اطلاعات کیفی با رویکرد ترکیب پژوهی است. جامعه پژوهش شامل تمامی مقالات و مطالعات انجام شده در زمینه نوسازی استراتژیک و کارآفرینی است که در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۱ در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی جستجو شد و از میان ۱۳۹ مقاله مرتبط ۴۲ مقاله به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. روایی مطالعات با ابزار CASP تأیید گردید و اعتباریابی کدها از طریق پایایی کدگذاران انجام شد. بنا بر یافته‌های پژوهش سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور (رهبری کارآفرینانه، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر خلق ارزش مشترک)، ورود به بازارهای جدید (میزان رقابت‌پذیری کسب و کارها و شناسایی فرصت‌های محیطی)، کنش‌پذیری و ریسک‌پذیری (مخاطره‌پذیری و تحمل ابهام) و قابلیت انعطاف‌پذیری مستمر (نوآوری سازمانی، گرایش کارآفرینانه، ساختار سازمانی منعطف و چابکی سازمانی) ماهیت اجرایی نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی را تشکیل می‌دهند.

**واژه‌های کلیدی:** ترکیب پژوهی، کارآفرینی، نوسازی استراتژیک، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه

## Strategic Renewal in Entrepreneurship Using the Research Synthesis Method

Amir Mohammad Colabi\*<sup>1</sup>

Assistant Professor, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University

Received: 21 Nov. 2022

Accepted: 19 Mar. 2022

### Abstract

One of the desirable mechanisms for corporate entrepreneurship to respond promptly and following changes in the business environment is to implement entrepreneurial strategic renewal. Strategic renewal in entrepreneurship is based on opportunities to improve and transform. This study aims to review the literature and identify the nature of strategic renewal in entrepreneurship to provide a more accurate range of strategic renewal. The present research is based on the purpose of developmental-applied and on collecting qualitative information using a synthesis research approach. The research population included all articles and studies conducted in strategic renewal and entrepreneurship that were searched in domestic and foreign scientific databases in 2021-2000. Of 139 related articles, 42 articles were selected as the research sample. The validity of the studies was confirmed using the CASP tool, and the codes were validated based on the reliability of the coders. According to research findings, creative and innovative social capital (entrepreneurial leadership, organizational learning, flexible corporate culture, and creating shared value), entering new markets (degree of business competitiveness and identifying environmental opportunities), actionability and risk-taking (risk-taking and ambiguity tolerance), and continuous flexibility (organizational innovation, entrepreneurial orientation, flexible organizational structure, and organizational agility) constitute the executive nature of strategic renewal in the field of entrepreneurship.

**Keywords:** Entrepreneurial Strategic Renewal, Entrepreneurship, Research Synthesis, Strategic Renewal

**مقدمه**

کارآفرینی سازمانی به عنوان رویکردی حیاتی برای رقابت موفق در اقتصاد جهانی شناسایی شده و اجرایی شدن استراتژی‌های آن در راستای خلق و حفظ فرصت‌ها و همچنین بهره‌برداری از آن‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی امری ضروری می‌باشد (Kreiser et al, 2021). از طرفی عدم قطعیت محیطی مدت‌هاست که در ادبیات استراتژی و کارآفرینی وارد شده و با افزایش تغییرات فناورانه و آشفتگی‌های محیطی، همچنین وقوع رخدادهای پیش‌بینی نشده و فرسودگی منابع، اعتبار این که مزیت‌های رقابتی پایدار هستند مورد تردید واقع شده است (Meshulach and Kedar-Levy, 2022). سرآغاز پژوهش‌های کارآفرینی سازمانی نیز ناشی از این است که مزیت رقابتی در طول زمان بدون نوسازی و بازسازی مستمر امکان‌پذیر نبوده است؛ به همین دلیل کارآفرینی سازمانی فعالیت‌های شرکت را برای خلق، شناسایی و بهره‌برداری از مزیت‌های فعلی و همچنین کشف فرصت‌های جدید تسهیل می‌کند. از سوی دیگر بر اساس گستردگی و تفاوت در تعاریف کارآفرینی سازمانی نیاز جدی به فهم و شناسایی ابعاد کارآفرینی سازمانی وجود دارد که نوسازی استراتژیک یکی از ابعاد آن است. به عبارتی در حوزه کارآفرینی، نوسازی استراتژیک به عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی مفهوم پردازی شده که در آن سازمان کارآفرین برای تعریف مجدد رابطه خود با بازار یا تغییر رویکرد رقابتی خود تلاش می‌کند؛ علاوه بر این نوسازی استراتژیک برای اشاره به پدیده‌های متعددی از جمله تغییر در راهبردهای سازمان و جوان‌سازی معرفی شده است (Nguyen et al, 2021). نوسازی استراتژیک در واقع پدیده کارآفرینانه‌ای است که به بازتعریف روابط با بازارها و رقبای خود به منظور تغییرات اساسی در نوع رقابت می‌پردازد (Kuratko and Audretsch, 2013). در واقع نوسازی استراتژیک در طیف متنوعی از سناریوهای کسب و کار مانند استقبال از محصول جدید، فرایند یا فناوری‌های جدید و بازتعریف موقعیت کسب و کار قابل مشاهده است؛ بر همین اساس استدلال شده است که مفاهیم پیشین دیدگاه جامعی درباره اجرای این مفهوم ارائه نمی‌دهند و چگونگی اجرای آن در حوزه کارآفرینی نامشخص است. از سوی دیگر در سالیان اخیر بسیاری از مطالعات در خصوص نوسازی استراتژیک صورت گرفته که

فقط بخش اندکی از آن به نوسازی استراتژیک در کارآفرینی توجه ویژه داشته‌اند؛ نوسازی استراتژیک کارآفرینانه دربردارنده فرایندهای تشخیص و کشف نیازها و خلاقیت در بازارسازی و ارائه نوآوری است که به واسطه نوسازی قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی سازمان و بازتعریف راهبردهای آمیخته بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درون‌سازمانی اجرا شده است. توجه به حوزه کارآفرینی نه تنها باعث بهره‌برداری از فرصت‌ها شده بلکه با توجه به نوآوری و ارزش آفرینی می‌تواند خلق فرصت را به همراه داشته باشد. براین اساس نیاز به توجه ویژه به این موضوع برای شفاف‌سازی و روشن‌تر شدن ماهیت و بستر اجرایی آن در حوزه کارآفرینی وجود دارد تا پژوهشگران بتوانند تعریف مشخص‌تری از نوسازی استراتژیک داشته باشند؛ از این رو مطالعه حاضر درصدد شناسایی و بررسی ادبیات این حوزه می‌باشد تا بتواند از نظر مطالعاتی و اجرایی، محدوده دقیق‌تری از نوسازی استراتژیک را با توجه به پیش‌فرض‌های تحقیقاتی در حوزه کارآفرینی ارائه دهد؛ بنابراین هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی ادبیات و شناسایی ماهیت نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی است تا به لحاظ اجرایی و مطالعاتی محدوده دقیق‌تری از نوسازی استراتژیک ارائه گردد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوسازی استراتژیک به‌عنوان فرایندی تعاملی تعریف می‌شود که شامل ارتقا، انطباق و استفاده از دانش جدید و رفتار نوآورانه برای اصلاح شایستگی‌های سازمان، محصولات و خدمات می‌باشد (Pratap and Saha, 2018). در واقع فرایند نوسازی استراتژیک شامل ایجاد سود جدید از طریق ترکیب مجدد منابع می‌باشد و اقداماتی مانند تعریف مجدد کسب‌وکار، توسعه محصول و تغییر فرایندها را شامل می‌شود (Saez-Martínez, 2011). برخی از تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه مدیریت استراتژیک در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه مدیریت استراتژیک	
منبع	تعریف
Volberda et al (2001)	نوسازی استراتژیک دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که توسط سازمان برای تغییر مسیر وابستگی‌ها انجام می‌شود.
Flier et al (2003)	نوسازی استراتژیک مجموعه اقدامات استراتژیک به‌منظور هماهنگ کردن شایستگی‌های سازمان با محیط برای افزایش مزیت رقابتی می‌باشد.
Van de ven & Poole (2005)	نوسازی استراتژیک به‌عنوان ایجاد تفاوت در شکل، کیفیت و یا حالت سازمان در طول زمان در راستای همسویی سازمان با محیط تعریف شده است.

**جدول ۱. تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه مدیریت استراتژیک**

منبع	تعریف
Johnson et al (2005)	نوسازی استراتژیک را به عنوان مسیر بهبود یک کسب و کار به منظور همسویی و یا سازگاری با مسائل تولیدی در حال تغییر مفهوم سازی کرده اند.
De Wit & Meyer (2005)	چالش اصلی مدیران این است که همواره تغییرات استراتژیکی ایجاد کنند تا بنگاه ها را با محیط هماهنگ نماید؛ فرایند اتخاذ و اجرای این تغییرات استراتژیک را نوسازی استراتژیک می نامند.
Floyd & Lane (2014)	نوسازی استراتژیک روش جدیدی را برای استفاده از منابع سازمان و بهبود جایگاه سازمان ارائه می دهد.

مرور ادبیات نوسازی استراتژیک در این حوزه نشان داد که اکثر شرکت ها از قابلیت ها، منابع، شبکه ها و روابط بین سازمانی خود برای تغییرات سازمان استفاده می کنند. در واقع نوسازی یکی از مفاهیمی است که در زمینه مدیریت استراتژیک بیان شده و مطالعات این حوزه بیشتر به تغییرات در راستای انطباق با محیط بیرونی و ایجاد مزیت رقابتی اشاره دارند. در ادامه نوسازی استراتژیک به عنوان موضوعی در کارآفرینی سازمانی مطرح شد که از طریق آن سازمان به تعریف مجدد رابطه خود با رقبای بازار و تغییر نحوه رقابت خود می پرداخت (Kuratko et al, 2015). پژوهشگران حوزه کارآفرینی، نوسازی استراتژیک را مورد بحث قرار دادند؛ در تعریف آن ها نوسازی استراتژیک به عنوان نوعی از کارآفرینی استراتژیک شناخته شد که نشان دهنده تلاش های سازمان در راستای تغییر موقعیت های بنیادین است (Colabi and Khajehian, 2018). در واقع نوسازی استراتژیک به عنوان قابلیت های یک سازمان برای حفظ توانمندی های خود در پیگیری نوآوری های جدید و استفاده بهینه از قابلیت ها در نظر گرفته می شود که به سازمان این امکان را می دهد تا در طول زمان، مطابق با اهداف کسب و کار قابلیت های خود را تغییر دهند (شراعی و همکاران، ۱۳۹۹). برخی از تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی در جدول (۲) آورده شده است.

**جدول ۲. تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی**

منبع	تعریف
Guth & Ginsberg (1990)	نوسازی استراتژیک شامل خلق ثروت جدید از طریق ترکیب جدید منابع است که منجر به تغییرات اساسی در استراتژی و ساختار سازمان می گردد.
Verbeke et al (2007)	نوسازی شامل ابعاد بسیاری از قبیل تعریف مفاهیم کسب و کار، سازماندهی مجدد و معرفی تغییرات سیستم برای نوآوری است که از طریق تعریف مجدد مأموریت یک شرکت و ایجاد تحول در منابع به دست می آید.
Sharma & Chrisman (2007)	نوسازی استراتژیک اشاره به تلاش های کارآفرینی سازمانی دارد که به تغییرات قابل توجهی در کسب و کار یا سطح استراتژی یا ساختار منجر می شود و روابط موجود در درون یا بین سازمان و محیط خارجی آن را از طریق ایجاد نوآوری تغییر می دهد.
Agarwal & Helfat (2009)	نوسازی استراتژیک شامل فرایند، محتوا و نتیجه تازه سازی و یا جایگزینی ویژگی های یک سازمان است که دارای پتانسیل لازم برای تأثیر بر چشم انداز بلندمدت آن می باشد.

**جدول ۲. تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی**

منبع	تعریف
Shah et al (2019)	نوسازی استراتژیک شکلی از کارآفرینی سازمانی است که باعث بهبود کارایی محیط بیرونی و ارتقا روابط با سایر سازمان‌ها می‌گردد.
Perez & Hernandez (2020)	نوسازی استراتژیک فرایندی مدیریتی است که با استفاده از یادگیری سازمانی و رفتار نوآورانه باعث تغییر در استراتژی و قابلیت‌های اصلی سازمان جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شود.

نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی فرایندی چالش برانگیز معرفی شده است؛ زیرا ممکن است یک سازمان با وجود داشتن چشم‌انداز مناسب، در اجرای نوسازی استراتژیک با مشکل مواجه شود. نوسازی استراتژیک کارآفرینانه دربردارنده فرایندهای تشخیص و کشف نیازها و خلاقیت در بازارسازی و ارائه نوآوری است و بر فرایندهای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها استوار است.

پژوهش‌های حوزه مدیریت استراتژیک مفهوم نوسازی استراتژیک را به‌عنوان نوعی استراتژی در سازمان به‌منظور حفظ مزیت رقابتی در نظر گرفته‌اند؛ اما روند مطالعات نشان داد که اعتبار مفهوم مزیت رقابتی پایدار مورد تردید قرار گرفته است. با افزایش رقابت مفهوم نوآوری به ادبیات نوسازی اضافه گردید و فرض نوسازی مزیت رقابتی جایگزین فرضیه مزیت رقابتی پایدار شد. با این وجود مطالعه ادبیات نوسازی استراتژیک نشان‌دهنده آن است که این مفهوم در هر دو حوزه مدیریت استراتژیک و کارآفرینی مطرح شده، اما برای خلق، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها باید مفهوم نوسازی استراتژیک در کارآفرینی مدنظر قرار گیرد؛ زیرا توجه به حوزه کارآفرینی نه تنها باعث بهره‌برداری از فرصت‌ها شده بلکه با توجه به نوآوری و ارزش‌آفرینی می‌تواند فرصت‌سازی و خلق فرصت را هم برای سازمان ایجاد کند. با توجه به اهمیت نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی هدف از پژوهش حاضر شناسایی ماهیت اجرایی آن در حوزه کارآفرینی جهت شفاف‌سازی و روشن‌تر شدن این مفهوم می‌باشد تا محققان بتوانند از تعریف مشترک و مشخص‌تری از نوسازی استراتژیک بهره ببرند و به لحاظ اجرایی و مطالعاتی محدوده دقیق‌تری از نوسازی استراتژیک ارائه گردد.

**روش‌شناسی**

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی و با رویکرد کیفی و از نوع ترکیب پژوهی

می‌باشد. هدف از ترکیب پژوهی ترکیب پژوهش‌های مختلف به منظور تعمیم‌پذیری است؛ لذا روش ترکیب پژوهی به نظریه‌های موجود در یک موضوع توجه دارد و تلاش می‌کند تا تعارضات موجود در ادبیات پژوهش را برطرف کند و به شناسایی مسائل و موضوعات پژوهش‌های آتی بپردازد (Hedges & Cooper, 2009). ضرورت استفاده از روش ترکیب پژوهی از آن جهت می‌باشد که می‌توان با ترکیب پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه نوسازی استراتژیک و کارآفرینی به شناسایی نوسازی استراتژیک در کارآفرینی پرداخت و تعریفی شفاف از این موضوع ارائه کرد. روش ترکیب پژوهی در شش گام صورت می‌گیرد که مراحل آن در شکل (۱) آورده شده است.

#### شکل ۱. گام‌های ترکیب پژوهی



در گام اول بعد از تبیین مسئله، سؤال اصلی پژوهش طراحی شد. سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: نوسازی استراتژیک در کارآفرینی شامل چه عواملی است؟ در گام دوم به جمع‌آوری شواهد و بررسی مطالعات گذشته پرداخته شد. جامعه پژوهش شامل تمامی مطالعات صورت گرفته پیرامون موضوع نوسازی استراتژیک و کارآفرینی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ (۲۱ سال اخیر) بوده است؛ علت انتخاب چنین بازه زمانی این است که سرآغاز پژوهش‌های حوزه مورد مطالعه را می‌توان پژوهش شین و ونکاتارامن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نامید و پس از آن فرایند ایجاد یا کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها توسط سازمان‌های مستقر به‌عنوان کارآفرینی سازمانی مفهوم‌سازی گردید و مشروعیت بخشیده شد. برای انتخاب مقالات و مطالعات در این حوزه از پایگاه‌های Emerald، ScienceDirect، Wiley و Tylor &

Francis برای پژوهش‌های خارجی و از پایگاه‌های مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه مجلات تخصصی نور برای انتخاب پژوهش‌های داخلی استفاده شده است. واژگان کلیدی که در جستجو مورد استفاده قرار گرفته است؛ شامل Strategic renewal and Entrepreneurship، Entrepreneurial strategic renewal می‌باشد. بنابر جستجو تعداد ۱۳۹ پژوهش به دست آمد. پس از بررسی دقیق و میزان مرتبط بودن چکیده و متن مقالات با موضوع پژوهش در نهایت ۴۲ پژوهش به‌عنوان نمونه هدفمند و در دسترس برای شناسایی نوسازی استراتژیک در کارآفرینی در نظر گرفته شد. جدول شماره ۳ تعداد پژوهش‌های انجام شده در حوزه نوسازی استراتژیک در کارآفرینی به تفکیک پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد.

نام پایگاه اطلاعاتی	تعداد پژوهش‌های مرتبط در پایگاه	تعداد پژوهش‌های وارد شده به مطالعه پس از غربالگری
امerald (Emerald)	۳۸	۱۶
ساینس دایرکت (ScienceDirect)	۳۱	۸
وایلی (Wiley)	۲۹	۶
تیلور و فرانسیس (Tylor & Francis)	۲۳	۶
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	۷	۴
پایگاه مجلات تخصصی نور	۱۱	۲

معیار انتخاب و ورود مقالات به مطالعه، وجود مطالعه در حوزه نوسازی استراتژیک و حوزه کارآفرینی بود و تمامی مقالات کمی، کیفی و آمیخته مدنظر قرار گرفته شد. مقالاتی که بر اساس فرم کاسپ<sup>۱</sup> از تناسب با موضوع برخوردار نبودند کنار گذاشته شدند. این ابزار در بردارنده ۱۰ سؤال کلی است که با استفاده از آن می‌توان ارزیابی دقیقی از کیفیت مقالاتی که در پژوهش مورد مطالعه قرار خواهند گرفت انجام داد. پاسخ سؤالات در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ضعیف تا عالی ارزیابی شده است. در پژوهش حاضر مقالاتی مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته‌اند که امتیاز کلی آن‌ها ۳۱ و بالاتر بوده است که بر اساس ابزار کاسپ،

۱ CASP (Critical Appraisal Skills Programme)



خیلی خوب و عالی می‌باشند. علاوه بر این، جهت اعتباریابی کدهای استخراج شده نیز از پایایی کدگذاران استفاده شد. در پژوهش حاضر امتیاز مقالات بدین شکل بوده است که ۲۳ مقاله امتیاز عالی (۴۱-۵۰)، ۱۹ مقاله امتیاز خیلی خوب (۳۱-۴۰)، ۲۹ مقاله امتیاز خوب (۲۱-۳۰)، ۴۱ مقاله امتیاز متوسط (۱۱-۲۰) و ۲۷ مقاله امتیاز ضعیف (۰-۱۰) کسب کرده‌اند و در نهایت ۴۲ مقاله در تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. جدول ۴ امتیازبندی مقالات را نشان می‌دهد.

جدول ۴. امتیاز مقالات بر اساس ابزار کاسپ			
تعداد مقالات	امتیاز (نمره کلی)	تعریف	رویه
۲۳	۴۱-۵۰	عالی	پذیرفته شده
۱۹	۳۱-۴۰	خیلی خوب	پذیرفته شده
۲۹	۲۱-۳۰	خوب	رد شده
۴۱	۱۱-۲۰	متوسط	رد شده
۲۷	۰-۱۰	ضعیف	رد شده

جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل تماتیک<sup>۱</sup> استفاده گردید. این تحلیل یکی از روش‌هایی است که بر شناسایی الگوی معنایی در مجموعه‌ای از داده‌ها تمرکز دارد و فرایند شناسایی تم‌ها در بطن داده‌ها است. در این تحلیل متن مقالات بررسی شد و سپس با استفاده از کدگذاری، بار معنایی مربوط به موضوع احصاء گردید؛ ملاک انتخاب مقالات در حوزه کارآفرینی مقالاتی است که به فرایندهای تشخیص و کشف نیازها و خلاقیت در بازارسازی و ارائه نوآوری و ایده‌پردازی جهت خلق، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها همراه با ریسک‌پذیری در ادبیات خود پرداخته‌اند و در ادبیات خود از تعاریف نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی استفاده کرده‌اند. باتوجه به مفاهیم و وجود اشتراکات بین آن‌ها مقوله فرعی شکل گرفت، سپس باتوجه به شباهت‌های معنایی مقوله اصلی به دست آمده است.

## یافته‌ها

### الف) توصیف پژوهش‌های مورد مطالعه

جامعه مورد مطالعه شامل ۴۲ مطالعه بود که در جدول شماره ۵ مشخصات آن‌ها ارائه شده

<sup>۱</sup> Thematic Analysis

است.

## جدول ۵. مشخصات پژوهش‌های بررسی شده

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۱	Hortovanyi et al	۲۰۲۱	توسعه چارچوب نوسازی استراتژیک: نقش متغیر مدیریت میانی
۲	Dung & Giang	۲۰۲۱	تأثیر کارآفرینی بین‌المللی بر عملکرد صادرات شرکت با نیروی پیشران عوامل سازمانی
۳	Sichone & Lew	۲۰۲۱	نوسازی استراتژیک در یک صنعت روبه‌زوال در آفریقای جنوبی
۴	Jarvi & Khoreva	۲۰۲۰	نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک
۵	Gauthier & Zhang	۲۰۲۰	مدیریت دانش سبز و نوسازی استراتژیک: دیدگاه گفتگویی در مورد پایداری شرکتی
۶	Khan et al	۲۰۲۰	نوسازی استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط: تأثیر سرمایه اجتماعی، چابکی استراتژیک و ظرفیت جذب
۷	Pettit & Crossan	۲۰۲۰	نوسازی استراتژیک: فراتر از نقش منابع کارکردی اعضای شغلی
۸	Do & Luu	۲۰۲۰	خاستگاه‌ها و پیامدهای کارآفرینی داخلی با رویکرد رفتار محور در بین کارکنان صنعت هتلداری
۹	Shu et al	۲۰۱۹	حمایت نهادهای دولتی، گرایش کارآفرینانه، نوسازی استراتژیک، و عملکرد شرکت در چین در حال تغییر
۱۰	Han & Nielsen	۲۰۱۹	تسهیل سرمایه‌گذاری بین‌المللی شرکت در بازارهای نوظهور از طریق تحول کارآفرینانه: تبیین نقش محیط فناوری
۱۱	van Lent & Smith	۲۰۱۹	درک حال با استفاده از گذشته: نظریه پردازی در اهمیت استراتژیک بایگانی شرکت‌ها
۱۲	Xiao et al	۲۰۱۹	مدیریت آشفستگی تجارت الکترونیک با نوآوری‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات: دیدگاه‌های نوسازی استراتژیک
۱۳	Herbane	۲۰۱۹	بازاندیشی تاب‌آوری سازمانی و نوسازی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط
۱۴	Lischka	۲۰۱۹	نوسازی استراتژیک در طول تغییرات فناوری: ردیابی سیر تحول دیجیتال شرکت‌های خبری قدیمی
۱۵	Riviere et al	۲۰۱۸	بررسی نقش دانش بین‌المللی در تقویت نوسازی استراتژیک: دیدگاه مبتنی بر قابلیت‌های پویا
۱۶	Au et al	۲۰۱۸	تأثیر بافت اجتماعی - فرهنگی بر نوسازی استراتژیک: تحلیل شرکت‌های خانوادگی بیست و شش کشور
۱۷	Schmitt et al	۲۰۱۸	نوسازی استراتژیک: تحقیقات گذشته، شکاف‌های نظری و چالش‌های آینده
۱۸	Pratap & Saha	۲۰۱۸	تحول سرمایه‌مدیریتی، شیوه‌های رقابتی مدیریتی و فرایند نوسازی استراتژیک
۱۹	AlHumaidan & Sabatier	۲۰۱۷	نوسازی استراتژیک با توجه به محیط: نقش واسطه‌ای فناوری در تکامل مدل کسب و کار
۲۰	Amankwah-Amoah et al	۲۰۱۷	سیر تاریخی فعالیت‌های نوسازی استراتژیک در سیستم خطوط هوایی اسکان‌دیناوی، ۱۹۴۶-۲۰۱۲
۲۱	Williams et al	۲۰۱۷	تازه‌کارها و چالش‌های استخدام کنندگان: چگونه تجربه در سطوح، شرکت‌ها و صنایع مختلف، نوسازی استراتژیک را شکل می‌دهد.
۲۲	Altmann	۲۰۱۶	هنگامی که چارچوب‌های مشترک مورد بحث قرار می‌گیرند: پویایی محیطی و قابلیت پیکربندی به عنوان محرک رقابت در سازمان
۲۳	Martin-Rios & Parga-Dans	۲۰۱۶	پاسخ خدمات به زوال اقتصادی: اقدامات نوآورانه برای دستیابی به نوسازی استراتژیک
۲۴	Horst & Moisaner	۲۰۱۵	پارادوکس‌های نوسازی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای سنتی
۲۵	Majjanen & Jantunen	۲۰۱۴	نیروهای کلیدی نوسازی استراتژیک: مطالعه شرکت‌های فنلاندی
۲۶	Taussig	۲۰۱۳	نیاز نادیده گرفته شده برای نوسازی استراتژیک در بازارهای نوظهور: درس‌هایی از ویتنام در حال تغییر

## جدول ۵. مشخصات پژوهش‌های بررسی شده

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۲۷	Ben-Menaheem et al	۲۰۱۳	نوسازی استراتژیک در طول زمان: نقش فعال‌کننده ظرفیت جذب بالقوه در همسویی تغییرات داخلی و خارجی
۲۸	Basu & Wadhwa	۲۰۱۳	سرمایه‌گذاری خارجی و نوسازی استراتژیک تدریجی
۲۹	Kwee et al	۲۰۱۱	تأثیر گرایش حاکمیت شرکتی تیم مدیریت ارشد بر مسیرهای نوسازی استراتژیک
۳۰	Poskela & Martinsuo	۲۰۰۹	کنترل مدیریت و نوسازی استراتژیک در بخش نوآوری
۳۱	Huang	۲۰۰۹	نوسازی استراتژیک در یک شرکت فناوری اطلاعات: اکتشاف، بهره‌برداری و سرمایه‌گذاری شرکتی
۳۲	Prashantham	۲۰۰۸	بین‌المللی شدن سرمایه‌گذاری جدید به‌عنوان نوسازی استراتژیک
۳۳	Jones & Macpherson	۲۰۰۶	یادگیری سازمانی و نوسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط
۳۴	Flier et al	۲۰۰۵	نوسازی استراتژیک در بخش خدمات مالی هلند: ایجاد مسیر نوسازی از منظر شایستگی
۳۵	Huy	۲۰۰۵	دیدگاهی مبتنی بر احساسات از نوسازی استراتژیک
۳۶	Lysons	۲۰۰۰	پیامدهای نوسازی و توسعه استراتژیک: اثربخشی سازمانی در آموزش عالی در استرالیا
۳۷	کلابی	۱۴۰۰	مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای
۳۸	کلابی و کریمی راد	۱۳۹۹	نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا: شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری
۳۹	فاطمی و همکاران	۱۳۹۸	واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش شناسی سیستم‌های نرم
۴۰	کلابی و همکاران	۱۳۹۵	بافت پردازی و مفهوم پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه
۴۱	آفاجانیان و مشایخی	۱۳۹۳	نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی ساختار سازمانی
۴۲	مشایخی و عسکری نژاد	۱۳۸۹	نوسازی استراتژیک از منظر یادگیری سازمانی: بررسی مدل ۴ ت

## ب) تحلیل داده‌های کیفی

فرایند تحلیل داده‌ها به این شکل بوده است که بعد از غربالگری مطالعات، با استفاده از رویکرد ترکیب پژوهی اقدام به شناسایی مفاهیم مرتبط با موضوع نوسازی استراتژیک در کارآفرینی شده است. در مرحله اول ۵۸ مفهوم پایه استخراج شد و در مرحله بعد با توجه به ماهیت و ارتباط مفهومی آن‌ها، ۱۲ مقوله فرعی به دست آمد که در ۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. جدول شماره ۶ نوسازی استراتژیک در کارآفرینی را نشان می‌دهد.

## جدول ۶. مفاهیم کلیدی، مقوله‌های فرعی و اصلی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی
قابلیت انعطاف‌پذیری مستمر	نوآوری سازمانی	اجرائی کردن فعالیت‌های جدید در سازمان، بازطراحی قوانین رقابت، ایجاد مانع برای رقبای جدید تازه‌وارد، افزایش منحنی عمر فعالیت‌ها از طریق کاهش هزینه، ارتقاء دائمی عملکرد، تداوم تغییرات در محیط سازمان، بی‌ثباتی ادراک و ادامه داشتن تغییرات در بازار رقابت
	گرایش کارآفرینانه	توسعه فعالیت‌های کارآفرینی در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها، معرفی استراتژی‌های خلاقانه، به‌کارگیری و تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، عدم پایداری به عادات موجود در کسب‌وکار
	ساختار سازمانی منعطف	داشتن قدرت و اختیار بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌ها، ایجاد گروه‌های موقتی برای فعالیت در پروژه‌های خاص، ارتباط گسترده در بین واحدهای کسب‌وکار، امنیت شغلی بالا در سازمان، تسهیل ارتباطات افقی و عمودی، در نظر گرفتن کسب‌وکار به‌عنوان یک سیستم باز، وجود ساختار ارتباطی مؤثر برای کسب اطلاعات، کاهش سلسله‌مراتب عمودی و افزایش ارتباطات افقی، خرید فناوری‌های توانمندساز، همگرایی استراتژی‌های سازمان

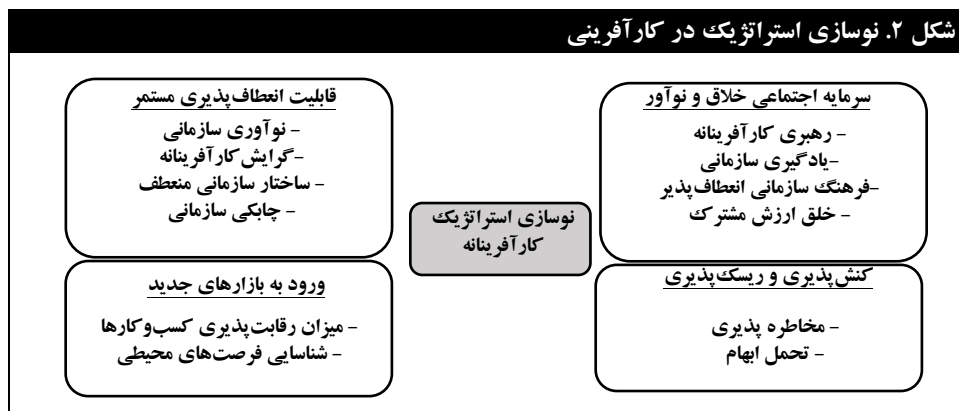
جدول ۶. مفاهیم کلیدی، مقوله‌های فرعی و اصلی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی
	چابکی سازمانی	استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و تکنولوژی در سازمان‌های سنتی، توسعه سیستم پشتیبانی تصمیم و سیستم هوش تجاری برای افزایش سرعت پاسخگویی به تغییرات، ایجاد تناسب میان شرکت و محیط پویا در طول زمان
کنش‌پذیری و ریسک‌پذیری	مخاطره‌پذیری	غلبه بر تهدیدهای بازار رقابتی، استفاده از قیاس‌های مبتنی بر تجربیات گذشته، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و عدم وجود اطلاعات
	تحمل ابهام	قابلیت انطباق زیاد در مواجهه با وضعیت‌های ناشناخته، برخورد با شرایط ابهام‌آمیز به‌مثابه فرصت، مواجه شدن با شرایط و اطلاعات مبهم، تحمل اطلاعات متعدد، متمایز و نامربوط
ورود به بازارهای جدید	شناسایی فرصت‌های محیطی	کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار، ردیابی رقبا و پایش محیط بیرونی، وجود نظام ارزیابی مناسب برای سنجش تغییرات
	میزان رقابت‌پذیری کسب‌کارها	سرمایه‌گذاری در ایده‌های جدید، تغییر و تطبیق قوانین رقابتی بر اساس تغییرات محیطی، واکنش تهاجمی برای بهبود جایگاه کسب‌کار، ایجاد شرایط پویا و پیش‌نگر در فضای رقابت، استفاده از دانش بین‌المللی سازی برای توسعه استراتژی‌های رقابتی
سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور	رهبری کارآفرینانه	اعتماد بین فردی و احترام متقابل در بیان ایده‌ها، تعهد مدیر به شکوفایی توانایی کارکنان، حمایت از ایده‌ها و کارکنان فعال و نوآور، مشارکت در تصمیم‌گیری، توانمندسازی مشارکتی
	یادگیری سازمانی	استفاده از ظرفیت مدیریت دانش، تسهیم دانش و حل مسئله، ارتقاء فعالیت‌های آموزشی و به‌روزرسانی اطلاعات کارکنان، بهره‌گیری از دانش و توانایی‌های افراد، افزایش آگاهی و فهم کارکنان از چگونگی فرایندهای سازمان، توزیع دانش در سراسر سازمان
	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	کنترل بیرونی اندک فعالیت‌ها، تبادلات اجتماعی و اعتماد از طریق تعامل میان واحدها، تغییر بافت اجتماعی - فرهنگی
	خلق ارزش مشترک	ایجاد ارزش متفاوت و جدید از طریق طراحی مجدد سازمان، توسعه بازار و محصول مطابق با نیازها، استفاده از مکانیزم‌های جدید در تعامل با ذی‌نفعان، تنظیم مجدد منابع و قابلیت‌ها به‌منظور ارتباط بهتر با مشتریان، استفاده از اطلاعات ذی‌نفعان در طراحی مجدد محصولات و خدمات

## بحث و نتیجه‌گیری

روش ترکیب‌پژوهی در پژوهش حاضر کمک کرد تا به شناسایی ماهیت اجرایی نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی در راستای شفاف‌سازی و درک بهتر این مفهوم پرداخته شود. فرایند نوسازی استراتژیک کارآفرینانه محیط درونی و بیرونی سازمان را به طور هم‌زمان مدنظر قرار می‌دهد و برهم‌راستایی تغییرات درونی، متناسب با پیش‌گامی و پیش‌بینی‌های صورت گرفته نسبت به آینده تأکید دارد. با توجه به اهمیت مفهوم نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی، هدف از پژوهش شناسایی ماهیت اجرایی نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی برای درک بهتر این پدیده و ارائه محدوده دقیق‌تری از موضوع به‌لحاظ اجرایی بود. در این راستا با استفاده از رویکرد ترکیب‌پژوهی به شناسایی عوامل مرتبط با آن پرداخته شد که در نهایت ۵۸ مفهوم کلیدی در قالب ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی شناسایی شده عبارتند از: سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور، ورود به بازارهای

جدید، کنش پذیری و ریسک پذیری و قابلیت‌های انعطاف پذیری مستمر. نوسازی استراتژیک در کارآفرینی در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



با استفاده از سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور، رهبری کارآفرینانه در سازمان به وجود می‌آید که با ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، قابلیت‌های لازم را برای ایجاد فرصت از طریق تشویق به نوآوری و استفاده خلاقانه از سرمایه انسانی، اجتماعی و دیگر منابع سازمان ایجاد کرده و به خلق ارزش مشترک می‌پردازد. رهبری کارآفرینانه با آینده‌نگری و دوراندیشی می‌تواند رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار دهد و از طریق آن یادگیری سازمانی را نیز تسهیل کند که یکی دیگر از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور است. فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر دیگر مؤلفه شناسایی شده است که با ریسک‌پذیری و تمرکز بر آینده می‌تواند مرزهای سازمانی را توسعه داده و شبکه‌های گسترده‌ای در فرایند نوسازی استراتژیک ایجاد کند. مؤلفه‌های شناسایی شده با نتایج پژوهش فلیور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، آیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، جونز و مکفرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) و ویلیامز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است. در واقع فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر به‌عنوان ابزاری

۱ Flier

۲ Au

۳ Jones & Macpherson

۴ Williams

جهت خلق ارزش مشترک در سازمان محسوب می‌شود و همواره باید در مدیریت سازمان و برنامه‌ریزی‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. ورود به بازارهای جدید نوسازی استراتژیک در کارآفرینی را به همراه دارد. برای ورود به بازارهای جدید باید فرصت‌های جدید ایجاد شود و جایگاه رقابتی کسب‌وکار مشخص گردد. از آنجایی که فرصت‌ها می‌تواند نیازهای شناسایی نشده را نشان دهد؛ خلق و کشف فرصت‌های محیطی باعث تحول سازمان در راستای بهره‌برداری از آن‌ها شده و تخصیص مجدد منابع را به همراه خواهد داشت. این موارد با نتایج پژوهش آلتمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، تاوسیگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و کلابی (۱۴۰۰) هم‌راستا است. کنش‌پذیری و ریسک‌پذیری لازمه نوسازی استراتژیک در کارآفرینی است. ریسک‌پذیری شامل تمایل به مدیریت و اختصاص منابع به فرصت‌هایی است که احتمال شکست بالاتری نسبت به سایر فرصت‌ها دارد و نیاز به تحمل ابهام و مخاطره‌پذیری در سازمان را افزایش می‌دهد. این موارد با نتایج پژوهش باسو و وادهوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و جاوی و کروا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) هم‌راستا می‌باشد. با توجه به ماهیت نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی دارا بودن قابلیت انعطاف‌پذیری مستمر لازمه نوسازی در این حوزه است. نوآوری سازمانی به سازمان کمک می‌کند تا در محیط پویا بتواند به صورت مستمر جایگاه خود را حفظ نماید. به‌طور کلی نوآوری‌ها نتیجه فرایندهای کارآفرینانه هستند و نوآوری سازمانی هم منشأ نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی است و به‌عنوان ابزاری برای نوسازی استراتژیک معرفی می‌شود. این موارد با نتایج پژوهش الحمیدان و سباتیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، دانگ و جیانگ<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، مارتین‌ریوس و پارگادانز<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) و مایجانن و جانتونن<sup>۸</sup>

---

۱ Altmann

۲ Taussig

۳ Basu & Wadhwa

۴ Jarvi & Khoreva

۵ Al Humaidan & Sabatier

۶ Dung & Giang

۷ Martin-Rios & Parga-Dans

۸ Maijanen & Jantunen

(۲۰۱۴) هم‌راستا است. همچنین نوآوری سازمانی ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصت‌های نوآورانه می‌باشد که از رویدادهای غیرمنتظره، ناسازگاری‌ها و تغییرات نشئت گرفته است. به طور کلی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه تلاشی برای وارد کردن مهارت‌ها و طرز فکر کارآفرینان به درون سازمان‌ها برای تحول کسب‌وکار، و نهادینه کردن مهارت خلق و کشف فرصت در فرهنگ سازمانی و فعالیت‌های سازمان است. در واقع نوسازی استراتژیک کارآفرینانه عاملی است که می‌تواند برای بهبود نواقصی مانند به‌روز نبودن سازمان‌ها، عدم نوآوری و ایستایی سازمان به کار رود. به طور خلاصه این مطالعه به پژوهش‌های مرتبط کمک می‌کند تا دیدی نظام‌یافته به موضوع نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی داشته باشند و مشخص می‌کند که برای نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی توجه به سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور، ورود به بازارهای جدید، کنش‌پذیری و ریسک‌پذیری و قابلیت انعطاف‌پذیری مستمر حائز اهمیت است. وجود پژوهش‌های اندک داخلی در زمینه نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی بخشی از کار جمع‌آوری اطلاعات جامع را با محدودیت مواجه ساخت. همچنین برای تحقیقات آینده جهت تکمیل مطالعات در زمینه نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی پیشنهاد می‌شود:

- ◀ پژوهشگران موضوع مورد مطالعه را در چرخه عمر محصولات فناورانه بررسی کرده و الزامات اجرای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه را در مراحل مختلف آن بررسی نمایند.
- ◀ پژوهشی مقایسه‌ای در جامعه آماری متشکل از شرکت‌های خصوصی و دولتی انجام شود و در آن چالش‌ها، موانع و عوامل بازدارنده اجرای نوسازی استراتژیک در کارآفرینی شناسایی و برطرف گردد.
- ◀ پژوهشگران در تحقیقات آینده عوامل شناسایی شده را در کسب‌وکارهای مختلف (از کسب‌وکارهای نوپا گرفته تا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ) بررسی کرده و نتایج به‌دست‌آمده را مورد مقایسه قرار دهند.
- ◀ باتوجه‌به انجام پژوهش به روش کیفی، پژوهش‌هایی با روش کمی به‌منظور آزمون این نتایج انجام شود.

◀ تأثیر هر کدام از عوامل شناسایی شده و مؤلفه‌های آن را به صورت مجزا مورد بررسی قرار دهند و با توجه به وزن آن‌ها اولویت‌بندی انجام شود.



## منابع

- آقاجانیان، سیمینه؛ مشایخی، علینقی (۱۳۹۳). "نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی ساختار سازمانی" فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۹(۳۳): ۱-۲۸.
- شراعی، فاطمه؛ کلابی، امیرمحمد؛ خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۹۹). "تاثیر جایگاه بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان با تاکید بر نوسازی استراتژیک" توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳): ۴۲۱-۴۴۰.
- فاطمی، سیده زهرا؛ آذر، عادل؛ مقبل باعرض، عباس؛ خدیور، آمنه (۱۳۹۸). "واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم" اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۳(۱): ۱۸۸-۱۶۵.
- کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۰). "طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای" فصلنامه علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه، ۱۳(۳): ۱۴۵-۱۲۳.
- کلابی، امیرمحمد؛ زالی، محمدرضا؛ یدالهی‌فارسی، جهانگیر؛ رضوانی، مهران (۱۳۹۵). "بافت‌پردازی و مفهوم‌پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه" چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۷(۳): ۱۳-۳۰.
- کلابی، امیرمحمد؛ کریمی راد، سیمین (۱۳۹۹). "نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا؛ شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری" مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵ (ویژه‌نامه کوید ۱۹): ۳۰۸-۲۸۵.
- مشایخی، علینقی؛ عسکری نژاد، علی (۱۳۸۹). "نوسازی استراتژیک از منظر یادگیری سازمانی: بررسی تجربی مدل ۴ت" فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۵(۱۸): ۱-۲۷.
- Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). "Strategic renewal of organizations" *Organization science*, 20(2):281-293.
- Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution" *Journal of Organizational Change Management*, 30(1):106-120.
- Altmann, P. (2016). "When shared frames become contested: Environmental dynamism and capability (re) configuration as a trigger of organizational framing contests" *In Uncertainty and strategic decision making*. Emerald Group Publishing Limited.
- Amankwah-Amoah, J., Ottosson, J., & Sjögren, H. (2017). "United we stand, divided we fall: historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian Airlines System, 1946-2012" *Business History*, 59(4):572-606.
- Au, K., Han, S., & Chung, H. M. (2018). "The impact of sociocultural context on strategic renewal: a twenty-six-nation analysis of family firms" *Cross Cultural &*

- Strategic Management*, 25(4):604-627.
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). "External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective" *Journal of Product Innovation Management*, 30(5):956-975.
- Ben-Menahem, M., Kwee, Z., Volberda, H., & Van Den Bosch, F. (2013). "Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change" *Long range planning*, 46(3):216-235.
- Colabi, A. M., & Khajeheian, D. (2018). "Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-Case Study" *In Competitiveness in Emerging Markets*. 1(1):315-337.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2005). "Strategy: Process, context, content". London: Thomson.
- Do, T. T. P., & Luu, D. T. (2020). "Origins and consequences of intrapreneurship with behaviour-based approach among employees in the hospitality industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12):3949-3969.
- Hedges, L. V., & Cooper, H. (2009). "Research synthesis as a scientific process" *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 1(3):4-7.
- Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). "The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors" *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2):1-38.
- Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). "Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality" *Journal of management studies*, 40(8):2163-2187.
- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2005). "Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective" *In Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*. Emerald Group Publishing Limited.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2014). "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal" *Academy of management review*, 25(1):154-177.
- Gauthier, J., & Zhang, Z. J. (2020). "Green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8):1797-1811.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990) "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic management journal*, 11(3):5-15.
- Han, C., & Nielsen, B. B. (2019). "Facilitating International Venturing of Emerging Market Firms Through Entrepreneurial Transformation: Contingent Role of Technological Environment" *In International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. Emerald Publishing Limited.
- Herbane, B. (2019). "Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs" *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6):476-495.
- Horst, S. O., & Moisaner, J. (2015). "Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms" *International Journal on Media Management*, 17(3):

- 157-174.
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). "Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management". *Technology in Society*, 65(1):1-28.
- Huang, Y. F. (2009). "Strategic renewal within an information technology firm: Exploration, exploitation and corporate venturing" *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(5):436-452.
- Huy, Q. N. (2005). "An emotion-based view of strategic renewal" In *Strategy process*. Emerald Group Publishing Limited.
- Jarvi, K., & Khoreva, V. (2020). "The role of talent management in strategic renewal" *Employee Relations: The International Journal*, 24(9):1744-1761.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). "*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*". London: Prentice Hall.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework". *Long Range Planning*, 39(2):155-175.
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). "Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity" *Management Decision*, 59(8):1877-1894.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). "Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory" *Small Business Economics*, 56(2): 739-758.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). "Clarifying the domains of corporate entrepreneurship". *International Entrepreneurship Management Journal*, 9(1): 323-335.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). "Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality" *Small Business Economics*, 45(2):245-253.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). "The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004". *Journal of Management Studies*, 48(5):984-1014.
- Lischka, J. A. (2019). "Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies" *Journal of Media Business Studies*, 16(3):182-201.
- Lysons, A. (2000). "Strategic renewal and development implications of organizational effectiveness research in higher education in Australia" *Tertiary Education & Management*, 5(1):49-64.
- Maijanen, P., & Jantunen, A. (2014). "Centripetal and centrifugal forces of strategic renewal: The case of the Finnish Broadcasting Company" *International Journal on Media Management*, 16(3-4): 139-159.
- Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). "Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal" *Journal of business research*, 69(8):2890-2900.

- Meshulach, A., & Kedar-Levy, H. (2022). "Resource Uncertainty and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Base Theory Perspective" 40(25):1-21.
- Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2021). "Strategic renewal: Can it be done profitably?" *Long Range Planning*, 15(1):1-20.
- Perez, M., & Hernandez, R. (2020). "Commitment to learning, knowledge, and strategic renewal: do family firms manage them differently?" In *Entrepreneurship and Family Business Vitality*. Springer, Cham.
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). "Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members" *Strategic Management Journal*, 41(6):1112-1138.
- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). "Management control and strategic renewal in the front end of innovation". *Journal of Product Innovation Management*, 26(6):671-684.
- Prashantham, S. (2008). "New venture internationalization as strategic renewal" *European management journal*, 26(6):378-387.
- Pratap, S., & Saha, B. (2018). "Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal" *Strategic Management Journal*, 39(3):759-793.
- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). "Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective" *International Business Review*, 27(1): 66-77.
- Saez-Martínez, F. J. (2011). "Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach" *Journal of Management and Strategy*, 2(4):43.-59.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). "Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges" *International Journal of Management Reviews*, 20(1):81-98.
- Shah, H., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). "Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal" *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3): 559-580.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research" *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship" In *Entrepreneurship*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). "Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China" *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3):433-456.
- Sichone, M., & Lew, C. (2021). "Anglo American platinum South Africa: strategic renewal in a declining industry" *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(3):1-23.
- Taussig, M. (2013). "The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lessons from Vietnam in transition" *Business Horizons*, 56(4):465-471.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). "Explaining development and change in

- organizations" *Academy of management review*, 20(3):510-540.
- van Lent, W., & Smith, A. D. (2019). "Perceiving the Present by Means of the Past: Theorizing the Strategic Importance of Corporate Archives" *In Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management*. Emerald Publishing Limited.
- Verbeke, A., Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). "A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4):585-600.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). "Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms" *Long Range Planning*, 34(2):159-178.
- Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). "Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management" *Strategic Management Journal*, 38(7):1391-1415.
- Xiao, J., Wu, Y., Xie, K., & Hu, Q. (2019). "Managing the e-commerce disruption with IT-based innovations: Insights from strategic renewal perspectives" *Information & Management*, 56(1):122-139.