



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۱، صص ۱۵۷-۱۸۸

نوع مقاله: مروری

بررسی نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک؛ مروری نظام‌مند

محمد جوادی^۱، اسدالله کردنائیج^{۲*}، سید حمید خدادحسینی^۳، اسدالله گنجعلی^۴

۱. دکتری مدیریت راهبردی، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه تصویری جامع از نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک، به مرور نظام‌مند این حوزه پرداخته است؛ برای گردآوری داده، مقالات موجود در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ بررسی شد و در نهایت با اعمال شیوه‌نامه پژوهش، ۸۴ مقاله انتخاب گردید که نقش ابعاد تاریخ سازمانی را ذیل چهار بعد «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری»، «مراحل چرخه عمر سازمانی»، «هویت تاریخی و تجربه سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» معرفی می‌کردند؛ در این تحلیل که با روش تحلیل مضمون صورت گرفته نقش «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری» دارای مولفه‌های «روند جانشینی مدیرعامل»، «استقلال مدیرعامل و حمایت از تغییر»، «گستره سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت مدیره»، «عمق سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت مدیره»، «قدرت هیأت مدیره» و «ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی»، نقش «مراحل چرخه عمر سازمانی» دارای مولفه‌های «اندازه کوچک»، «اندازه بزرگ تأمین‌کننده منابع تغییر»، «مزیت ناشی از مقیاس»، «سن پایین سازمان» و «مرحله معرفی و بلوغ در چرخه عمر»، نقش «هویت تاریخی و تجربه سازمانی» دارای مولفه‌های «خلاء هویتی در اثر تغییر»، «روایت‌ها و جهت‌گیری‌های رسمی و غیررسمی مشوق تغییر»، «تجربه تغییر موفق»، «عادت سازمان به تغییر» و «لزوم تغییر در سخنرانی‌های رسمی، گزارش‌ها و اخبار سازمانی» است و در نهایت نقش «فرهنگ سازمانی» دارای مولفه‌های «غلبه گفتمان تغییر»، «فراموشی سازمانی»، «تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمانی» و «جو سازمانی حامی» می‌باشد. برای هر کدام از مولفه‌های مورد اشاره، تفصیلاً شاخص‌هایی در نظر گرفته شد.

کلیدواژه‌ها: تغییر استراتژیک، اجرای تغییر، تاریخ سازمانی، هویت تاریخی سازمان، مرور نظام‌مند



۱- مقدمه

اخیراً رویکردهایی با مبنای تاریخی به مدیریت و مطالعه سازمان، پس از دهه‌هایی که کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت، شکوفا شده است [۱]؛ این شکوفایی، در قلمرو مطالعاتی سازمان‌های فعال در بخش خصوصی نسبت به دولتی و بخش سوم رشد بیشتری را تجربه کرده [۲] و در این بین، پژوهشگران بر نقش ابعاد تاریخی سازمان برای تحقق اهداف مدیران (نظیر تغییر و تحول، سازماندهی، آگاهی‌بخشی تاریخی، ایجاد انگیزه و ...) تمرکز کرده‌اند [۳، ۴ و ۵]. در مدیریت استراتژیک به طور خاص، کارکرد ابعاد تاریخی سازمان در ایفای نقش رقابتی برای کسب و کارها مورد توجه قرار گرفته است؛ ارائه تفسیری واحد از استراتژی رقابتی سازمان و چشم‌اندازی مشترک از زمان مناسب برای اخذ تصمیم‌های استراتژیک به ویژه در حوزه مطالعاتی تغییرات استراتژیک و بازآرایی استراتژی‌ها، از جمله مهمترین پیامدهای شناسایی شده برای نقش‌آفرینی ابعاد تاریخی سازمان در عرصه رقابت به شمار می‌رود [۶ و ۷]. توجه به مطالعات تاریخی در شکل‌دهی آینده سازمان و تأثیر و تأثر حوزه مدیریت استراتژیک از آن، تا جایی پیش رفته که هنری مینتزبرگ اساساً تعریف استراتژی را بر اساس گذشته سازمان شکل می‌دهد و معتقد است استراتژی سازمان شامل تصمیماتی می‌شود که در گذشته اتخاذ شده و سبب ایجاد الگوهای رفتاری پایدار در عرصه رقابت و به طور کلی در زیست کلان سازمان می‌گردد [۷] که این تعریف به صورت همزمان نقش زمینه تاریخی سازمان و عنصر مهم تصمیم‌گیری استراتژیک را در مدیریت استراتژیک برجسته می‌سازد.

از دیگر سو، بازارهای به شدت رقابتی، تلاطم و پویایی محیطی، بحران ناشی از بیماری کرونا، نوآوری‌های قاعده‌شکن و شرایطی از این دست، سبب شده تا کسب و کارها کاملاً با مفهومی به نام تغییر عجین شوند [۸]؛ این شرایط ایجاب می‌کند تا مدیران تلاش نمایند سریع‌تر به تغییرات پویا واکنش نشان دهند که لازمه آن تحلیل سریع و دقیق داده‌ها و تمرکز بر تصمیم‌های استراتژیک (به جای درگیری با تصمیم‌های عملیاتی روزمره) می‌باشد [۹]. به همین سبب بررسی نقش تصمیم‌گیری استراتژیک در اجرای تغییرات استراتژیک و در دست داشتن خوانشی یکپارچه از آن، بیش از پیش برای ایجاد تغییری محسوس و قابل توجه در الگوی رفتاری و تخصیص منابع در محتوای استراتژی‌های سازمان ضروری می‌نماید [۱۰]. به ویژه آنکه تصمیم مدیران برای تغییرات استراتژیک نه تنها پاسخی به یک رویداد جدید است، بلکه



فرآیندی حیاتی می‌باشد که از طریق آن موجودیت سازمان در آینده تحقق می‌یابد. در همین راستا به موازات درگیری بیشتر مدیران با تصمیم‌های استراتژیکی که نشئت گرفته از افزایش سرعت تغییر در سازمان‌هاست، استقبال پژوهشگران نیز به کاوش حول تصمیم‌گیری استراتژیک در اجرای تغییرات استراتژیک بیشتر شده است [۸]. با تطور پژوهش‌های مذکور، امروزه رویکردهای کلاسیک کمتر مورد اقبال پژوهشگران قرار می‌گیرند و رویکردهای تفسیری و نوین پررنگ‌تر شده‌اند تا جایی که تغییر استراتژیک اکنون به عنوان موجودیتی ناملموس، پیوسته، غیرخطی، پویا و نوظهور پذیرفته شده است [۱۱]. لذا در این پارادایم، تصمیم‌گیری به عنوان فرآیندی فعال در نظر گرفته می‌شود که به ندرت محدود به شرایط شخصی مدیر می‌گردد و دارای سه مرحله متمایز تشخیص، تفسیر و تصمیم است که سازه‌های تفسیری- اجتماعی سازمان به شدت بر آن اثرگذارند [۱۲]. این مسئله، تصمیم‌گیری در مورد تغییر استراتژیک توسط مدیران را پدیده‌ای پیچیده توصیف می‌کند و چالش‌های ناشی از زمینه، محتوا و اجرای این نوع از تغییرات را برجسته‌تر کرده است [۱۳]؛ با این تفسیرگرایانه از پدیده تصمیم‌گیری استراتژیک، همانطور که در ابتدا نیز ذکر شد، علاقه‌مندان بیشتری به پژوهش حول زمینه‌های اثرگذار بر تصمیم‌های استراتژیک به ویژه زمینه تاریخی سازمان همت گماردند. در نتیجه، شتاب رو به رشد پژوهش‌ها در عرصه‌های محتوایی و فرآیندی تصمیم‌گیری استراتژیک از یک طرف و بررسی پرتکرار تاثیر ابعاد زمینه‌ای سازمان نظیر ابعاد تاریخی با رویکردهای تفسیری در تصمیم‌های مذکور از دیگر سو، باعث شکل‌گیری حجم معتناهایی از پژوهش‌های فرائیبات‌گرایانه شده است. اما وجود یافته‌های متشتت، متعدد و بعضاً متناقض در مورد هر یک از ابعاد زمینه‌ای سبب شده تا علاقه‌مندان به این قلمرو موضوعی در مورد پاره‌ای از مسائل دچار سردرگمی شوند. از این رو در مقاله حاضر با تمرکز بر ابعاد تاریخی سازمان به عنوان یکی از عناصر زمینه‌ای موثر بر تصمیم‌های استراتژیک و همچنین محدود ساختن تصمیم‌های استراتژیک به مواردی که مرتبط با اجرای تغییرات استراتژیک است، سعی شده تا ضمن مرور نظام‌مند پژوهش‌های گذشته، خوانشی یکپارچه از نقش‌آفرینی ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک ارائه شود. برای حرکت در این جهت، با مرور ادبیات مربوط به تصمیم استراتژیک، تغییرات استراتژیک و انواع آن در قسمت مبانی نظری، به گزارشی از پیشینه پژوهش‌های مروری انجام شده در قلمرو موضوعی تصمیم‌های استراتژیک پرداخته می‌شود و در نهایت ضمن تعریف شیوه‌نامه‌ای



مدون با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌های و مرور مقالات موجود در هفت نشریه منتخب، ۸۴ مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرند که در انتها حاصل آن در بخش یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری به همراه مقایسه با سایر پژوهش‌ها گزارش می‌شود.

۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

۲-۱- تصمیم‌گیری استراتژیک

پژوهش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول پژوهش‌هایی هستند که به محتوای این نوع تصمیم‌ها پرداخته‌اند و دسته دوم بیشتر بر فرایند آن متمرکز شده‌اند. محتوای این نوع تصمیم‌ها چنان به استراتژی سازمان مربوط شده است که گاهی از فرایند تدوین استراتژی به مثابه فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک یاد می‌شود [۱۴] و تصمیماتی که با موضوع استراتژی‌های سازمان و یا مسائل استراتژیک اتخاذ می‌شود را تصمیم‌گیری استراتژیک می‌گویند، در حالی که پژوهش‌هایی که فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را مطالعه کرده‌اند، به این سوال پاسخ می‌دهند که «این نوع از تصمیم‌ها در محیط واقعی چگونه اتفاق می‌افتند؟» و عموماً موضوعاتی نظیر عقلانیت (جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به تصمیم)، سرعت (زمان مواجهه با مسئله تا اخذ تصمیم)، فضای سیاسی (منافع متضاد ذینفعان تصمیم) و ویژگی‌های تصمیمات را شامل می‌شود [۱۵].

به لحاظ محتوایی شاید دقیقترین توصیف از آنچه در تصمیم‌گیری استراتژیک روی می‌دهد، شرح کلاسیکی است که پیتر دراکر^۱ (۱۹۶۷) ارائه داده و ذیل آن معتقد است مدیران اثربخش، تصمیم‌های زیادی نمی‌گیرند، بلکه آنها بر تصمیم‌های مهم متمرکز شده و تلاش می‌کنند به جای تفکر پیرامون حل مسائل متعدد، به آنچه استراتژیک است فکر کنند؛ آنها تصمیم‌های مهم اندکی را بر اساس بالاترین سطح اثربخشی می‌گیرند. در همین راستا، تعریف برخی اندیشمندان بر محتوای تصمیم‌های استراتژیک دلالت دارد و برخی دیگر بر فرایند آن تمرکز کرده‌اند. به طور مثال آیزنهارت و باراک^۲ (۱۹۹۲) با محوریت محتوای این نوع تصمیمات معتقدند تصمیم‌گیری استراتژیک اتخاذ تصمیمات بلندمدتی است که اهمیت ذاتی داشته و فعالیت‌های مهمی را در بر می‌گیرد و یا بر منابع سازمان تأثیر زیادی می‌گذارند. در نقطه مقابل میتنزبرگ

^۱ Peter Drucker

^۲ Eisenhardt & Zbarack



با تأکید بر ویژگی‌های فرایندی تصمیمات استراتژیک آن‌ها را تصمیم‌هایی مبهم، تازه، پیچیده و غیرمحدود توصیف می‌کند (تقوی، ۱۳۹۸). در نهایت، فریدمن و گواز^۱ (۲۰۰۰) با رویکردی جامع ضمن در هم آمیختن محتوا و ویژگی‌های فرایندی این نوع تصمیم‌ها، تصمیم‌گیری استراتژیک را اینگونه تعریف می‌کنند: «تصمیم‌گیری در حالی که راه کارهای مختلفی جهت حل مشکل حیاتی سازمان در پیش رو است و تعیین درستی یا نادرستی هر یک پیش از تصمیم‌گیری، دشوار است و با ابهام و سردرگمی همراه می‌باشد».

۲-۲- تغییر استراتژیک

با توجه به منابع غنی پژوهشی و وسعت پژوهش‌های انجام شده در زمینه تغییر استراتژیک، وجود تعاریف متعدد و نگاه‌های متفاوت در تعریف این مفهوم، دور از ذهن نیست. این تعاریف گاهی هدف تغییرات استراتژیک (نظیر همسویی با محیط خارج یا نوآوری خلاق) را پررنگ کرده‌اند، گاهی به مرزهای آن (نظیر تغییر سازمانی بنیادین) توجه نموده‌اند، گاهی مبنای تعریف خود را بر دامنه این نوع از تغییرات (نظیر مأموریت‌ها، اهداف و...) استوار کرده‌اند و گاهی هم بر بازیگران اصلی این تغییرات (نظیر مدیران ارشد و عوامل تغییر) تمرکز داشته‌اند [۲۰]. در میان این تعاریف گسترده، نکته مهم آن است که تعریف بایستی بتواند شامل افراد و مانع اغیار باشد؛ به عبارت دیگر، تعریف تغییر استراتژیک باید بتواند مرز این مفهوم را با مفاهیم نزدیک و مشابه نظیر «تغییر سازمانی» و «بازآرایی سازمانی» مشخص نماید.

با در نظر گرفتن تمایز و تشبث در تعاریف این مفهوم و همچنین با مد نظر قرار دادن ملاحظات جامعیت و مانعیت، تعریف منتخب برای انجام این پژوهش، تغییر استراتژیک را تغییراتی تلقی می‌کند که به صورت عمدی و با ابتکار عمل مدیران ارشد سازمان صورت می‌پذیرد و منجر به تحول در فعالیت‌های کلیدی سازمان می‌شود [۲۱]. از منظر مولر و کانیش^۲ (۲۰۱۷)، فعالیت‌های کلیدی مذکور عبارتند از: مأموریت، جهتگیری کلان، حوزه فعالیت، اولویت‌ها و اهداف سازمان. از دیگر سو، این نوع تغییرات واقعیت‌های پذیرفته شده از جانب سازمان را مورد چالش قرار می‌دهد و باعث می‌شود سازمان با دید بازتری به رصد اطراف بپردازد؛ از این رو، وظیفه رهبران سازمانی آن است که نظام ترجیحات سازمان را نسبت به واقعیت‌های پذیرفته شده در طول تاریخ سازمانی، بازتعریف کنند [۲۱].

^۱ Friedman & Goes

^۲ Muller and Kunisch



۲-۳- تاریخ سازمانی

پژوهش‌های مربوط به تاریخ سازمانی به دسته‌ای از مطالعات مربوط به سازمان گفته می‌شود که بر اساس داده‌های تاریخی، روش‌ها و دانش مرتبط با زمینه اجتماعی-تاریخی سازمان به ایجاد روایتی نظری برای حل مشکلات سازمان می‌پردازد [۲۳]. این دسته از مطالعات تنها به بیان تاریخچه‌ای از سازمان محدود نمی‌گردند، بلکه رسوب الگوهای قبلی در سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهند؛ همان الگوهایی که منشاء ایجاد تفاسیر و تصمیم‌گیری در مورد پدیده‌های نوظهور سازمان می‌شوند [۲۴]. از این رو، نگرشی تاریخی به سازمان بسیار ضروری می‌نماید و علی‌رغم بهره‌مندی علوم مدیریت از این نوع مطالعات در دهه‌های گذشته، پژوهشگران رشته مدیریت استراتژیک تنها چند سالیست که اثر تاریخ بر استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهند و از طریق آن پاسخ مسائل فعلی و آینده سازمان‌ها را مشخص می‌نمایند [۲۵]، لذا به طور کلی اطلاعات کمی در مورد تاریخ سازمانی و نقش آن بر تدوین و اجرای استراتژی وجود دارد. اما اطلاعاتی که تا کنون از نقش‌آفرینی تاریخ سازمان در استراتژی به دست آمده، این مفهوم را به عنوان یک منبع برای تدوین و اجرای استراتژی در جهت نیل به مزیت رقابتی مورد شناسایی قرار داده است. مواردی نظیر غالب شدن یک روایت خاص، تأثیر رویدادی ویژه در رفتار پایدار استراتژی‌ها، هژمونی روایت و ضدروایت در تدوین استراتژی، شکل‌دهی به ادراک‌های داخلی و خارجی در طول اجرای استراتژی، مصادره به مطلوب تاریخ توسط مدیران و... از جمله موضوعات مربوط به این منبع معرفی شده‌اند [۲۶]. همچنین ابعادی نظیر فرهنگ سازمانی [۲۷]، هویت تاریخی و تجربه سازمانی، مراحل چرخه عمر و ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری [۲۸] نیز به عنوان ابعاد تاریخ سازمانی در نظر گرفته شده [۲۶] که ذیل پژوهش حاضر به مرور نظام‌مند در مورد آن‌ها با محوریت تعیین نقش این ابعاد در تصمیم‌گیری مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک پرداخته خواهد شد.

۲-۴- پیشینه پژوهش

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



البانا، تانوس و جانسن^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «مرور ادبیات زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک: ترکیبی از یافته‌های آمیخته گذشته و دستورکاری برای مسیر آینده»^۲، به مرور ۸۷ مقاله پرداخته‌اند. ایشان از مجموع عوامل زمینه‌ای، مواردی نظیر تیم مدیریت ارشد، ویژگی‌های خاص تصمیم استراتژیک، محیط خارجی و ویژگی‌های سازمان را انتخاب کرده‌اند و سازماندهی مقاله خود را به نحوی شکل داده‌اند که تاثیر عوامل مذکور را بر برون‌داده‌ها مشاهده کنند؛ چرا که معتقدند این عوامل با تاثیر بر تدوین و اجرای تصمیم‌های استراتژیک، برون‌داده‌ها را دست‌خوش تغییر می‌نمایند. این مرور که به نوعی در پی تکمیل چارچوب معرفی شده توسط شفرد و رود^۳ (۲۰۱۴) است، عناصر به دست آمده در آن پژوهش را تأیید می‌نماید. شفرد، ویلیام و پاتزلت^۴ (۲۰۱۵) در مقاله خود یعنی «تأملی در مورد تصمیم‌گیری کارآفرینانه: مرور و دستورکار آینده»^۵، اظهار می‌کنند که علی‌رغم انجام پژوهش‌های متعدد در مورد زمینه‌های موثر در تصمیم‌گیری مدیران مثل زمینه‌های روانشناسی، سازمانی، بازاریابی و ...، اما همچنان بررسی تأثیرات زمینه کارآفرینی بر تصمیم‌گیری استراتژیک، از فقدان یک مقاله مروری رنج می‌برد. از این رو نویسندگان با مرور ۱۵۶ مقاله به بررسی موضوع مذکور پرداخته‌اند. نتایج مرور نشان می‌دهد زمینه کارآفرینی با در هم آمیختن شرایط محیطی و ویژگی‌های تصمیم‌گیر، هفت بعد را برای اثرگذاری بر تصمیم‌های استراتژیک نمایش می‌دهد: ۱- ارزیابی فرصت‌ها ۲- ورود به عرصه کارآفرینی ۳- بهره‌برداری از فرصت‌ها ۴- خروج از کارآفرینی ۵- فرایندهای اکتشافی و اشتباه‌های ذیل تصمیم‌گیری ۶- ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان ۷- عوامل و شرایط محیطی.

شفرد و رود (۲۰۱۴) در مقاله خود تحت عنوان «اثر زمینه بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک: مرور ادبیات»^۶ به مرور انتقادی از ادبیات این حوزه پرداخته‌اند. در این پژوهش، از مجموع عوامل زمینه‌ای، چهار عامل تیم مدیریت ارشد، ویژگی‌های خاص تصمیم استراتژیک، محیط خارجی و ویژگی‌های شرکت انتخاب شده که عوامل شناسایی شده برای تیم مدیریت ارشد ذیل این مرور عبارتند از: عوامل جمعیت‌شناختی (مدت تصدی، تحصیلات، تنوع، سن)، سبک

^۱ Elbanna, Thanos & Jansen

^۲ A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward

^۳ Shepherd & Rudd

^۴ Shepherd, Williams & Patzelt

^۵ Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda

^۶ The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature



شناختی، شخصیت و...؛ ویژگی‌های خاص تصمیم عبارت است از: اهمیت، عدم اطمینان، انگیزه و فشار زمانی؛ عوامل اثرگذار بر محیط خارجی نیز شامل پویایی، شتاب، خصومت، عدم ثبات و عدم اطمینان می‌شود؛ در نهایت، ویژگی‌های شرکت مواردی نظیر تمرکز قدرت، ساختار، اندازه، منابع مازاد و عملیاتی، کنترل خارجی و سیستم‌های برنامه‌ریزی را در برمی‌گیرد. در انتهای مقاله ضمن شناسایی چارچوبی مبین نقش‌آفرینی چهار عامل مذکور، به بررسی فرصت‌هایی برای انجام پژوهش در آینده پرداخته شده که نتیجه مرور مقالات می‌باشد.

راجاگوپالان، رشید و دتا^۱ (۱۹۹۳) در اولین مرور انجام شده در قلمرو موضوعی مذکور، مقاله‌ای با عنوان «فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک: مروری انتقادی و جهت‌یابی آینده»^۲ منتشر کرده‌اند که طی آن عوامل زمینه‌ای را ذیل چارچوب یکپارچه‌ای سامان بخشیده‌اند. این چارچوب شامل چهار بعد مقدمات محیطی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فرایند تصمیم‌گیری و نتایج اقتصادی می‌شود. بعد مقدمات محیطی شامل مولفه‌هایی نظیر عدم قطعیت، شتاب و پیچیدگی می‌شود. بعد سازمانی دارای مولفه‌هایی نظیر عملکرد گذشته، استراتژی گذشته، ساختار، توزیع قدرت، اندازه سازمان، منابع و تیم مدیریت ارشد است. ورودی تصمیم، ریسک، فوریت و پیچیدگی تصمیم از جمله مولفه‌های بعد ویژگی‌های فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. در نهایت از منظر نویسندگان، نتایج اقتصادی دارای مولفه‌های ذیل است: سهم بازار، قیمت سهام، رشد فروش و بازگشت سرمایه. همچنین در این مقاله یک بعد میانجی هم شناسایی شده که عبارت است از خروجی فرایند با مولفه‌های کیفیت تصمیم، زمان در اختیار تصمیم‌گیرندگان، تعهد و یادگیری.

مطابق آنچه ملاحظه می‌شود ترجیح‌بند و نقطه اشتراک چهار مروری که تا کنون ذیل قلمرو موضوعی «نقش عوامل زمینه‌ای در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک» انجام شده است، ابعادی نظیر عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ویژگی‌های تصمیم و خروجی تصمیم‌ها می‌باشد که هر کدام از مرورها جنبه‌هایی از این ابعاد را پررنگ کرده‌اند و جنبه‌های اندکی را کم یا اضافه نموده‌اند. نکته قابل توجه برای مقاله حاضر آنکه در هیچکدام از مرورهای انجام شده، اختصاصاً نقش ابعاد تاریخی مورد کاوش قرار نگرفته، اگرچه به این مقوله ذیل دو بعد

^۱ Rajagopalan, Rasheed & Datta

^۲ Strategic decision processes: Critical review and future directions



سازمانی و ویژگی‌های تصمیم اشاره شده است که در قسمت «بحث و نتیجه‌گیری» به اشتراکات آن با پژوهش فعلی پرداخته می‌شود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

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 سوال پژوهش پرداخته می‌شود [۳۲]. برای انجام صحیح یک مرور نظام‌مند بولاند، چری و دیکسون^۱ (۲۰۱۷)، ده گام را پیشنهاد می‌کنند که ذیلاً علاوه بر معرفی گام‌های مذکور به نحوه اجرای هر گام در این پژوهش پرداخته می‌شود:

۱) برنامه‌ریزی در مورد نحوه اجرای مرور نظام‌مند: اولین اقدام آن است که در مورد بهترین حالت تخصیص زمان و منابع در دسترس برای مراحل مختلف انجام مرور نظام‌مند تصمیم‌گیری شود. در پژوهش حاضر در اولین گام، تیم پژوهش متشکل از چهار عضو (دو استاد، یک دانشیار و یک دانشجوی دوره دکتری مدیریت راهبردی) به تهیه پیشنهاد پژوهش مبادرت ورزید. مطابق با پیشنهاد اولیه، زمان مورد نیاز برای انجام پژوهش، یکسال از بازه زمانی بهمن ماه ۱۳۹۹ تا بهمن ماه ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده بود که عملاً یک ماه علاوه بر زمان پیش‌بینی شده، به طول انجامید و در اسفند ۱۴۰۰ به پایان رسید؛ شرح برنامه‌ریزی تیم پژوهش (تخصیص زمان و منابع) به صورت ذیل است: سه ماه به جستجوی اولیه، شناسایی و تدقیق سوال 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 جستجوی ادبیات، بررسی عناوین و چکیده‌ها، بررسی متن کامل مقالات و استخراج داده‌ها گردید (گام‌های دوم تا هفتم و گام نهم) به این نحو که دو پژوهشگر امر جستجو، استخراج داده‌ها، کدگذاری اولیه و تحلیل مضامین پایه را به صورت هم‌زمان و جداگانه به عهده داشتند و یک پژوهشگر وظیفه انطباق و تلفیق کدگذاری‌ها و نتایج تحلیل مضمون حاصل از کار دو پژوهشگر دیگر را به عهده گرفت. در نهایت نتایج تحلیل تلفیق شده توسط پژوهشگر چهارم مورد بازبینی، تأیید و اصلاح قرار گرفت و در کمیته چهار نفره تیم پژوهش، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تحلیل گردیدند. سه ماه بعد صرف ارزیابی کیفیت شواهد منتخب شد (گام هشتم) و در نهایت پانزده روز پایانی به

^۱ Boland, Cherry & Dickson

^۲ Protocol



نگارش، ویرایش و اصلاح پژوهش (گام نهم) اختصاص یافت. پس از اتمام کار، پژوهشگران پانزده روز از نتایج پژوهش فاصله گرفتند و مجدداً در کمیته‌ای چهار نفره، به مرور یافته‌ها و تحلیل‌های خود پرداختند تا نتایج پژوهش آماده انتشار شود (گام دهم).

۲) **انجام جستجوهای اولیه، شناسایی دقیق سوال پژوهش و نگارش شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند:** در این مرحله جستجوهای حوزه‌ای^۱ انجام می‌شود تا به شناسایی پیشینه ادبیات کمک کند و پژوهشگر از این طریق سؤال مرور نظام‌مند را تعریف و اصلاح می‌نماید و معیارهای گنجانیدن و حذف مطالعات بررسی شده را تنظیم می‌کند. همچنین بر این مبنا، یک شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند نوشته می‌شود. شیوه‌نامه طرحی مکتوب است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد رویکردی را که برای پاسخ به سوال مرور استفاده خواهد کرد، تعیین نماید.

همانطور که اشاره شد، این مرحله سه ماه به طول انجامید و پس از آن سوال اصلی پژوهش به صورت ذیل تدوین گردید: «نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» که بر این اساس سوال‌های فرعی پژوهش شامل موارد ذیل می‌شود: «نقش ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش مراحل چرخه عمر در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش هویت تاریخی و تجربه سازمانی در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و در نهایت «نقش فرهنگ سازمانی در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟». همچنین برای جستجوی پاسخ سوال‌های مذکور در منابع، شیوه‌نامه‌ای مطابق جدول (۱) توسط تیم پژوهش تنظیم گردیده است:

جدول ۱. شیوه‌نامه تدوین شده توسط تیم پژوهش برای انجام مرور نظام‌مند

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی	غیر از زبان انگلیسی
زمان انجام	از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱	قبل از ۱۹۹۰ یا بعد از ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱
جامعه مورد مطالعه	کلیه مقالاتی که با موضوع نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی	❖ سندهایی به غیر از مقالات



معیار	پذیرش	عدم پذیرش
	آن در تغییرات استراتژیک ابتکاری منتشر شده‌اند	❖ موضوعاتی به غیر از نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی آن در تغییرات استراتژیک ابتکاری
شرایط مورد مطالعه	مقالاتی که در جستجوی 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 خطمشی داوری دوسو کور	سایر مقالاتی که یا با پذیرش اولیه هنوز منتشر نشده‌اند یا نشریه آن‌ها فاقد خطمشی داوری دوسو کور می‌باشد و یا مقالات کنفرانسی، یادداشت‌ها و مقالات نامعتبر
استراتژی‌های جستجوی مقالات	جستجوی کلیدواژه‌ای + مرور شماره‌های نشریات منتخب	مقالات خارج از شمول استراتژی‌های جستجوی

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

در استراتژی اول، برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از جستجوی کلیدواژه‌ای، همه شماره‌های هفت مجله‌ای که بنا بر تشخیص تیم پژوهش، منابع اصلی شواهد مورد نیاز برای سوال‌های پژوهش به حساب می‌آمدند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ مورد مرور قرار گرفت؛ این نشریات عبارتند 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

۱. Academy of Management Journal (AMJ)
۲. Academy of Management Review (AMR)
۳. Administrative Science Quarterly (ASQ)

۴. Journal of Management (JOM)
۵. Management Science (MS)
۶. Organization Science (OS)



استراتژیک منیجمنت جورنال^۱. توضیح آنکه معیار تیم پژوهش برای انتخاب نشریات مذکور، اشتراک نتایج برترین نشریات سه گزارش لیست ۵۰ مجله برتر فایننشال تایمز^۲ در سال ۲۰۲۱، گزارش ارجاع مجلات^۳ و پژوهش پودساکوف^۴ و دیگران (۲۰۰۵) در مورد برترین نشریات مدیریت استراتژیک، بوده است. همچنین توضیح دیگر آنکه علت انتخاب ۱۹۹۰ به عنوان سال مبداء، اذعان اندیشمندان متعدد نظیر ویپ^۵ (۲۰۰۶) به رشد و نمو چشمگیر ادبیات مدیریت تغییر استراتژیک با آغاز دهه ۱۹۹۰ بوده است. در نهایت باید اشاره شود که دسترسی به هر شماره از نشریات مذکور از طریق سایت رسمی این نشریات صورت گرفته است. در استراتژی دوم، با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌های در پایگاه‌های داده به جمع‌آوری ادبیات حول سوال‌های مرور مبادرت گردید. کلیدواژه‌های استفاده شده در این استراتژی عبارتند از: «تصمیم‌گیری استراتژیک» و/یا «تغییر استراتژیک» و/یا «تحول استراتژیک» و/یا «پویایی‌های تغییر» و/یا «تغییر ساختاری» و/یا «تغییر استراتژیک» و/یا «انطباق سازمانی» و/یا «اجرای استراتژی» و/یا «نقش منابع سازمان در تغییر» و/یا «اجرای تصمیم‌های استراتژیک»^۶. همچنین کلیدواژه‌های مذکور در پایگاه‌های ذیل جستجو شده است: بیزنس سورس پریمیر، جی‌استور، ساینس دایرکت، ویلی آنلاین لایبرری، امرالد اینسایت^۷. با به کارگیری دو استراتژی مذکور، تعداد مقالاتی که مرور شده‌اند در جدول (۲) 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 کنار گذاشتن موارد نامرتبط به سوال پژوهش، به سراغ مرحله بعدی می‌روند. در پژوهش حاضر مطابق با شیوه‌نامه تهیه شده (جدول (۱))، 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

۱. Strategic Management Journal (SMJ)

۲. FT^{۵۰} journal list

۳. JCR

۴. Podsakoff

۵. Whipp

۶. 'Strategic decision making' and/or 'Strategic Change' and/or 'Strategic Transformation'

and/or 'Change Dynamics' and/or 'Structural Change' and/or 'Organizational Adjustment' and/or 'Strategy Implementation' and/or 'Role of Organizational Resource in Change' and/or 'implementing Strategic decision'

۷. Business Source Premier; JSTOR; Science Direct; Wiley Online Library; Emerald Insight



چکیده مقالات، از ۳۹۷ مقاله مذکور، ۱۴۵ مقاله واجد شرایط تشخیص داده شد و ۲۵۲ مقاله مطابق شیوه‌نامه پژوهش از چرخه مرور خارج شدند.

شایسته است اشاره شود در جستجوی اولیه مقالات برای اطمینان از اینکه گردآوری داده بدون خطا و به صورت حداکثری صورت می‌گیرد، حاصل دو استراتژی مذکور در گام قبل ۱۹۴۱۷ مقاله بوده است که تفصیل آن در جدول (۲) 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 دائلود 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، ۸۴ مقاله به عنوان منابع دارای صلاحیت برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که در جدول (۲) آمار تفصیلی مراحل مختلف مرور مقالات نشان داده شده است:

جدول ۲. آمار تفصیلی مرور و انتخاب مقالات مطابق شیوه‌نامه تدوین شده

نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در هر سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
آکادمی آو منیجمنت	۳۱	۶	۱۲	۲۲۳۲
آکادمی آو منیجمنت ریویو	۳۱	۷	۴	۸۶۸
ادمینستریتیو ساینس کوآرتلی	۳۱	۴	۵	۶۲۰
جورنال آو منیجمنت	۳۱	۸	۱۵	۳۷۲۰
منیجمنت ساینس	۳۱	۱۲	۱۵	۵۵۸۰
اورگانیزیشن ساینس	۳۱	۶	۱۰	۱۸۶۰
استراتژیک منیجمنت جورنال	۳۱	۱۳	۱۰	۴۰۳۰



نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در هر سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
				۵۰۷
				۱۹۴۱۷
				۳۹۷
				۱۴۵
				۸۴

۷) استخراج داده: در این مرحله پژوهشگران بایستی داده‌های مربوطه را از هر مقاله شناسایی کنند و این داده‌ها را با استفاده از کاربرگ‌ها یا جداول خلاصه نمایند. برای استانداردسازی داده‌هایی که به صورت همزمان توسط دو پژوهشگر اولیه استخراج می‌شدند، در 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، روش‌شناسی هر مقاله و در نهایت متغیرهایی که هر مقاله مورد بررسی قرار داده است.

۸) ارزیابی کیفیت شواهد منتخب: هر مقاله منتخب که داده‌هایی در اختیار مرور قرار داده است بایستی به لحاظ کیفیت روش شناختی ارزیابی شود. در مورد هر کدام از ۸۴ 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 که نتایج حاصل از تحلیل مضمون، به همراه مستندات ذیل آن در جدول (۳) نمایش داده شده است.

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



۴- یافته‌های پژوهش

جدول ۳. مضامین مستخرج از مقالات مرور شده در مورد نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری به همراه مستندات آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مستندات
	ساختار تاریخی	روند جانشینی مدیرعامل	بارون، چالکو و وادل ^۱ (۲۰۱۱)؛ فینکلشتاین، همبریک و کانلا ^۲ (۲۰۰۹)؛ کویبگلی و همبریک ^۳ (۲۰۱۲)؛ ناکوچی و ویرسما ^۴ (۲۰۱۵)؛ شپکر ^۵ و دیگران (۲۰۱۷)؛ پیترس، میلز، پنینگز و سانگ ^۶ (۲۰۱۹)؛ کالاسین ^۷ (۲۰۲۱)
	قدرت تصمیم‌گیری	استقلال مدیرعامل و حمایت از تغییر	وستفال و فردریکسون ^۸ (۲۰۰۱)
		ساخت تاریخی قدرت هیأت مدیره	گودشتاین و بوکر ^۹ (۱۹۹۱)؛ زاجاک و وستفال (۱۹۹۶)؛ گولدن و زاجاک ^{۱۰} (۲۰۰۱)
مراحل چرخه عمر سازمانی	مراحل چرخه عمر سازمانی	ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی	لی و ژو ^{۱۱} (۲۰۱۴)؛ گودشتاین و بوکر (۱۹۹۱)؛ وستفال و فردریکسون (۲۰۰۱)
		اندازه کوچک	کلی و آمبرگی ^{۱۲} (۱۹۹۱)؛ بکر و کولن ^{۱۳} (۱۹۹۳)؛ زاجاک و کراتز ^{۱۴} (۱۹۹۳)؛ بوم ^{۱۵} (۱۹۹۶)
	اندازه بزرگ تأمین‌کننده منابع تغییر	زونینگا-ویسنتی، فونتی-ساباتیه و سوارز-گونزالس ^{۱۶} (۲۰۰۵)؛ زاجاک و کراتز (۱۹۹۳)؛ بوم (۱۹۹۶)؛ هاومن (۱۹۹۳)	

^۱ Barron, Chulkov & Waddell

^۲ Finkelstein, Hambrick & Cannella

^۳ Quigley & Hambrick

^۴ Nakauchi & Wiersema

^۵ Schepker

^۶ Peeters, Mills, Pennings & Sung

^۷ Kalasin

^۸ Westphal & Fredrickson

^۹ Goodstein & Boeker

^{۱۰} Golden & Zajac

^{۱۱} Li & Xu

^{۱۲} Kelly & Amburgey

^{۱۳} Baker & Cullen

^{۱۴} Zajac & Kraatz

^{۱۵} Baum

^{۱۶} Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté, & Suárez-González



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مستندات	
هویت تاریخی و تجربه سازمانی	مضامین سازمان‌دهنده	مزیت ناشی از مقیاس	بوام (۱۹۹۶)؛ هاومن (۱۹۹۳)	
		سن پایین سازمان	کلی و آمبرگی (۱۹۹۱)؛ بکر و کولن (۱۹۹۳)؛ زاجاک و کراتز (۱۹۹۳)؛ بوام (۱۹۹۶)	
		معرفی و بلوغ چرخه عمر	مارکیدز ^۱ (۱۹۹۲)؛ راس و استاو ^۲ (۱۹۹۳)؛ بکر و کولن (۱۹۹۳)	
		خلاء هویتی در اثر تغییر	رواسی و شولتز ^۳ (۲۰۰۶)؛ هچ و شولتز ^۴ (۲۰۱۷)؛ کارت ^۵ (۲۰۱۸)؛ وارا و لامبرگ ^۶ (۲۰۱۶)	
		روایت‌ها و جهت‌گیری‌های رسمی و غیررسمی مشوق تغییر	ساساکی، کوتلار، رواسی و وارا ^۷ (۲۰۲۰)؛ نیسلی و کیسی ^۸ (۲۰۰۲)؛ کروژ و کیولن ^۹ (۲۰۱۳)؛ ریکور ^{۱۰} (۲۰۰۰)	
	فرهنگ سازمانی	مضامین پایه	تجربه تغییر موفق	کلی و آمبرگی (۱۹۹۱) نیسلی و کیسی (۲۰۰۲)؛
			عادت سازمان به تغییر	سابی، فوستر و ترنک ^{۱۱} (۲۰۱۰)؛ واسوانی، سوداب، موردهورست و پوپ ^{۱۲} (۲۰۱۸)
			لزوم تغییر در سخنرانی‌های رسمی، گزارش‌ها و اخبار سازمانی	ساساکی، کوتلار، رواسی و وارا (۲۰۲۰)؛ دیکر، رولینسون و هازارد ^{۱۳} (۲۰۱۴)؛ کیپینگ و اوسدیکن ^{۱۴} (۲۰۱۴)
			غلبه گفتمان تغییر	نیبرگ و مولر ^{۱۵} (۲۰۰۹)؛ هریس و موسهولدر ^{۱۶} (۱۹۹۶)؛ الوسون و کارمان ^{۱۷}
			فراموشی سازمانی	

^۱ Markides

^۲ Ross, & Staw

^۳ Ravasi & Schultz

^۴ Hatch & Schultz

^۵ Carton

^۶ Vaara & Lamberg

^۷ Sasaki, Kotlar, Ravasi, & Vaara

^۸ Nissley & Casey

^۹ Kroeze, & Keulen

^{۱۰} Ricoeur

^{۱۱} Suddaby, Foster, & Trank

^{۱۲} Wadhvani, Suddab., Mordhorst, & Popp

^{۱۳} Decker & Rowlinson & Hassard

^{۱۴} Kipping & Üsdiken

^{۱۵} Nyberg & Mueller

^{۱۶} Harris & Mossholder

^{۱۷} Alvesson & Ka'rreman



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مستندات
			(۲۰۰۰): گرت و هاردی ^۱ (۲۰۰۴): مانتره و وارا ^۲ (۲۰۰۸): پالمر و دانفورد ^۳ (۲۰۰۲)
		تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمانی جو سازمانی حامی	جانسون ^۴ (۱۹۹۲): هراکلوس و لانگهام ^۵ (۱۹۹۶)

ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری

برای بررسی نقش «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری»، به ردیابی جریان قدرت در بین تصمیم‌گیرندگان اصلی تغییرات استراتژیک ابتکاری در سازمان پرداخته شده است؛ بی‌تردید یکی از نقش‌آفرینان مهم در این عرصه مدیرعامل سازمان و قدرت ایشان در اخذ تصمیم‌تغییر استراتژیک می‌باشد. در بررسی نقش قدرت مدیرعامل در تصمیم‌گیری برای تغییرات استراتژیک ابتکاری، به علت ترک شغل فزاینده مدیران، مسئله جانشینی یکی از مسائل اساسی مورد پژوهش بوده [۳۴ و ۳۵] 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 [۳۵]. در همین راستا، پژوهش‌ها در اینکه آیا انتخاب مدیرعامل از داخل سازمان، پایگاه قدرت بیشتری برای تصمیم‌گیری در مورد تغییرات استراتژیک ایجاد می‌کند 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 و این مسئله باعث ایجاد پایگاه قدرت بیشتری برای اخذ تصمیم در زمینه تغییرات استراتژیک می‌گردد. 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 با قدرت بیشتری تسهیل نماید، به ویژه آنکه مدیرعامل عضوی از هیأت مدیره باشد و پشتوانه قدرتی آن را نیز به همراه داشته باشد [۳۶ و ۳۷]. در نقطه مقابل

^۱ Grant & Hardy

^۲ Mantere & Vaara

^۳ Palmer & Dunford

^۴ Johnson

^۵ Heracleous & Langham



پژوهش‌هایی اذعان کرده‌اند که اگر مدیرعامل جدید دارای سوابق کاری در صنایع مختلف باشد و تجربیات زیادی داشته باشد، به این دلیل که از قدرت اقلان و تصویر قدرتمندتری برخوردار خواهد بود، احتمال انجام تغییر استراتژیک افزایش می‌یابد [۳۸ و ۳۹].

وستفال و فردریکسون (۲۰۰۱) با رویکردی انتقادی معتقدند نه روند جانشینی و نه سوابق کاری او، به اندازه‌ای که در پژوهش‌ها تأکید می‌شود، در ایجاد قدرت تصمیمی‌گیری برای راهبری تغییر استراتژیک اهمیت ندارند، بلکه همه این مسائل زیر ماسک هیأت مدیره اتفاق می‌افتد. به همین خاطر برخی از پژوهش‌ها، معتقدند اگر مدیرعامل پیشین به هیأت مدیره منتقل شود، به دلیل حمایت از وضع موجود و قدرت هیأت مدیره، مانع انجام تغییرات استراتژیک و اخذ تصمیماتی هم راستا با آن از سوی شرکت خواهد شد [۴۰]. در چنین شرایطی نقش قدرت هیأت مدیره سازمان‌ها در راهبری تغییر استراتژیک، برای پژوهشگران پررنگ‌تر شد [۳۶]. به همین خاطر، در پژوهش حاضر به ساخت تاریخی قدرت هیأت مدیره برای تصمیم‌گیری حول تغییرات استراتژیک، به عنوان عنصر نقش آفرین بعدی جریان قدرت در سازمان پرداخته شده است.

در ادبیات مرور شده مطالب متعددی در مورد ساخت تاریخی قدرت هیأت مدیره برای تأثیر بر تصمیم تغییرات استراتژیک به چشم می‌خورد؛ برای نمونه گولدن و زاجاک (۲۰۰۱) معتقدند با در نظر گرفتن مفهوم قدرت هیأت مدیره، می‌توان به پیش‌بینی بهتری از رفتار آن‌ها نسبت به تغییرات استراتژیک دست یافت. در این راستا، پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند اگرچه قدرت، اثر دست‌اولی نظیر تخصص، سابقه و... برای اثرگذاری در تغییرات استراتژیک ندارد، اما وقتی سخن از تصمیم‌گیری به میان می‌آید، به عنوان عاملی که می‌تواند شدت اثر رفتار هیأت مدیره را در قبال این مقوله تعیین نماید، شناخته می‌شود (هیأت‌های مدیره ضعیف، صرف‌نظر از تخصص، تجربه، اعتماد، و تمایلات و ترجیحات کلی آنها، به اندازه هیأت مدیره‌های قدرتمند با ویژگی مشابه، بر تصمیم تغییرات استراتژیک تأثیر نمی‌گذارند) [۴۱]. در جهت تقویت این دیدگاه، به عنوان شاخصی برای پایش قدرت هیأت مدیره در تصمیم برای تغییرات استراتژیک و همچنین ملاک ارزیابی مطلوبیت میزان تنوع موجود در ترکیب آن، مفهوم سرمایه‌های انسانی و اجتماعی هیأت مدیره توسط هیلمن و دالزیل (۲۰۰۳) مطرح گردید؛ این مفهوم بهتر نقش قدرت هیأت مدیره را از جنبه حمایتی و جهت‌دهی در تهیه منابع ضروری برای اثر بر اخذ تصمیم تغییرات استراتژیک و راهبری آن توضیح دهد. در راستای گسترش این مفهوم، هاینز و هیلمن، (۲۰۱۰)



دو بُعد 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 که مولد قسمی از قدرت تصمیم‌گیری است، تعریف می‌شود و ناهمگونی سرمایه انسانی و اجتماعی مدیران را نشان می‌دهد) و «عمق»^۲ (به تجربه مدیران و شناخت آن‌ها از صنعت اشاره دارد که از طریق تجربه زیسته در صنعت مذکور به دست می‌آید و به تولید قسم دیگری از قدرت تصمیم‌گیری در زمینه تغییرات استراتژیک می‌پردازد). در نهایت، ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی هیأت مدیره بر شرکت، یکی از ابعاد اثرگذار بر تغییر استراتژیک ابتکاری معرفی شده [۴۴] و به عنوان عنصر زمینه‌ساز تغییر استراتژیک از آن یاد می‌شود که موضوعاتی مثل توجه به نقاط حساس تغییر، مسئله مالکیت، نحوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در هیأت مدیره و... را شامل می‌شود [۴۵]. البته به صورت ارگانیک، ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی هیأت مدیره، می‌تواند قدرت استقلال مدیر عامل را در تصمیم‌گیری به خطر بیاندازد. هر چه ساز و کارهای مذکور ضعیف‌تر عمل کنند، ساخت تاریخی قدرت به نفع استقلال مدیرعامل و ایجاد قدرت ناشی از آن سوق پیدا خواهد کرد که در نتیجه مدیرعامل نقش آفرینی بیشتری در تصمیم‌گیری برای تغییرات استراتژیک ایفا می‌کند و حامی این نوع تغییرات خواهد بود [۴۶].

چرخه عمر و تاریخ سازمان

طبق مرور انجام شده در مورد این مقوله، پژوهشگران به نظریه‌پردازی و پژوهش حول دو مسئله «سن، اندازه و مراحل چرخه عمر سازمان» و «اسناد هویتی و تجربه سازمانی» و نقش آن‌ها در اتخاذ تصمیم برای تغییر استراتژیک پرداخته‌اند که ذیلاً به توضیح و تشریح آن پرداخته می‌شود:

برخی از اندیشمندان متقدم در مقالات مرور شده ذیل این پژوهش، معتقدند با افزایش سن و اندازه سازمان، احتیاط و محافظه‌کاری در سازمان افزایش می‌یابد و از این رو، احتمال وقوع تغییر استراتژیک با کاهش همراه خواهد بود [۴۷ و ۴۸]. در این راستا با در نظر گرفتن سیر زمانی مقالات مرور شده، می‌توان این تحلیل را ارائه داد که اگرچه اندیشمندان بعدی بر رابطه معکوس تصمیم برای تغییر استراتژیک با اندازه سازمان تأکید کرده‌اند، اما در مورد نقش متغیر تاریخی سن سازمانی، پژوهش‌های متعددی هم رابطه مستقیم و هم رابطه معکوس را نشان

^۱ Breadth

^۲ Depth



داده‌اند [۴۹ و ۵۰]، تا جایی که این تشبث در نتایج باعث شده برخی از مقالات، منکر هر گونه اثر مثبت و یا منفی برای سن سازمان در تصمیم منتج به تغییرات استراتژیک شوند [۵۱]. در مورد متغیر تاریخی اندازه سازمان نیز همانطور که ذکر شد قاعده اثبات شده رابطه معکوس میان تصمیم برای تغییر استراتژیک و اندازه سازمان است الا اینکه دو شرط واقع شود که با وقوع دو شرط مذکور اندیشمندان در مقالات مرور شده معتقدند رابطه اندازه سازمان و تصمیم برای تغییر استراتژیک مستقیم خواهد بود و آن دو شرط عبارتند از: ۱- زمانی که اندازه بزرگ سازمان موجب تأمین منابع بیشتری برای تغییر شود و ۲- زمانی که اندازه بزرگتر سازمان نسبت به رقبا، قدرت بازار بیشتری در اختیار آن قرار دهد [۵۰ و ۵۲]. البته سن و اندازه وقتی در قالب مفهوم چرخه عمر سازمان توضیح داده شوند، می‌توانند تبیین بهتری از اثر این دو عامل بر تصمیم برای تغییر استراتژیک ارائه دهند [۵۳ و ۵۴]. در این راستا، بکر و کولن (۱۹۹۳) معتقدند سازمان‌های کوچک و با سن کم که در مرحله رشد چرخه عمر خود قرار دارند، بیشتر آمادگی تصمیم برای تغییر را دارند تا سازمان‌هایی که در سایر مراحل چرخه عمر واقع شده‌اند. همچنین سازمان‌های بزرگی که دارای سن بالایی هستند و در مرحله افول چرخه عمر خود قرار دارند، نسبت به سایر سازمان‌هایی که در مراحل دیگر چرخه عمر واقع شده‌اند، آمادگی کمتری برای آغاز یک تغییر استراتژیک دارند. در نتیجه با عدم محوریت اندازه و سن سازمان، می‌توان استنباط کرد که اگر سازمان‌های بزرگ و دارای سن زیاد، بتوانند با تخصیص منابع مناسب جهت تغییر [۵۰] مرحله افول خود را به تعویق بیندازند، می‌توانند بهتر برای شروع تغییرات استراتژیک تصمیم‌گیری نمایند.

هویت تاریخی و تجربه سازمانی

رابطه بین تاریخ سازمان و استراتژی (به تبع آن تصمیم برای تغییر استراتژیک) تا مدت‌ها مغفول واقع شده بود [۵۵ و ۵۶]، اما مطابق مقالات مرور شده در پژوهش حاضر، اخیراً اندیشمندان نسبت به کشف ارتباط این دو مفهوم اقبال نشان داده‌اند [۵۷] که یکی از نقاط تمرکز آن‌ها، استفاده از تاریخ سازمان به عنوان منبعی برای مهیا ساختن شرایط تصمیم جهت تغییر می‌باشد [۲ و ۵۸]. این جریان پژوهشی، در پی آن است که با تحلیل فلسفی-تاریخی، گذشته را ابزاری برای تصمیم‌گیری در مورد تغییر استراتژیک قرار دهد و یا روایت‌ها و جهتگیری‌های موجود در سازمان را در قبال تغییر مشخص نماید [۲۵ و ۵۹]. پژوهش‌های دیگری در این زمینه، بر نقش موثر عواملی نظیر اسناد سازمانی، سخنرانی‌ها، گزارش‌ها و اخبار، در تعیین



چارچوب قدرت و نحوه صف آرای نیروها برای اخذ یا عدم اخذ تصمیم برای تغییر صحنه می‌گذارند [۵]؛ این در حالی است که گروهی از اندیشمندان، مطالعه تاریخ سازمان را ابزاری برای مدیریت ادارک‌های درونی و بیرونی در مورد تغییر و تسهیل تصمیم‌گیری در این زمینه تلقی کرده‌اند [۶۰]. همچنین پژوهشگران در مقالات مرور شده، بر نقش مهم وجود تجربه موفق تغییر در طول تاریخ سازمان تاکید دارند؛ به طوری که اگر سازمان تجربه تغییر موفق را در تاریخ خود داشته باشد، احتمال اخذ تصمیم در مورد تغییر استراتژیک افزایش می‌یابد [۴۷]. از جمله مسائل مهم و چالش برانگیز دیگر برای اخذ تصمیم جهت تغییر استراتژیک، اسناد هویتی سازمان است. مطابق مرور انجام شده، پژوهشگران معتقدند در هنگام تصمیم برای شروع تغییر و همچنین در طول تغییر، اسناد سازمانی ممکن است تنش‌هایی به وجود آورد که از جمله آن می‌توان به چالش قدیمی بودن اسناد یا خلاء هویتی ناشی از تغییر اسناد اشاره کرد [۶۱ و ۶۲] که برای مواجهه با این چالش سه راهبرد اساسی معرفی شده است: تلفیق^۱ (اضافه کردن بخشی از بیانیه‌های قبلی در بیانیه جدید)، بازیابی^۲ (ایجاد اسناد جدید، متفاوت با اسناد قبلی، اما مبتنی بر شواهد تاریخی سازمان) و همزیستی^۳ (ایجاد بیانیه‌هایی مکمل برای بیانیه‌های موجود) [۲۵].

فرهنگ سازمانی

در مقالات مرور شده، خوانش‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی و اجزاء آن که در تصمیم برای تغییرات استراتژیک نقش‌آفرینی می‌نمایند، ارائه شده است. برخی از اندیشمندان از فرهنگ سازمانی چهره‌ای «هنجاری و کارکردگرایانه»^۴ به نمایش گذاشته‌اند که اجزاء آن این قابلیت را دارند که اگر درست مدیریت شوند، ضمن تجانس با الزامات افراد درون سازمان، به صورت همگن^۵ تصمیم برای تغییر استراتژیک را تسهیل می‌کنند و یا انطباق با محیط را در طول تغییر میسر می‌سازند که این مسئله سبب افزایش عملکرد سازمان می‌شود [۶۳ و ۶۴]. برخی دیگر که فرهنگ را پدیده‌ای چند لایه و به صورت مجموعه‌ای منظم و نه لزوماً منسجم، در نظر می‌گرفتند، از واژه «گفتمان»^۶ برای توضیح این پدیده استفاده کرده‌اند [۶۵ و ۶۶]؛ این گروه تصمیم در مورد تغییر استراتژیک را حاصل گفتگوی اعضای سازمان در مورد گفتمان‌های

^۱ Elaborating

^۲ Recovering

^۳ Decoupling

^۴ Normative And Functionalist Studies of Organizational Culture

^۵ Homogenous

^۶ Discourse



جایگزین و توافق بر یک گفتمان منتخب تعریف می‌کنند [۶۷ و ۶۸]. در نهایت هم خوانش سوم از پدیده فرهنگ سازمانی، این پدیده را «پارادایمی» می‌داند که توسط شبکه فرهنگی شکل گرفته است و دارای اجزای ذیل می‌باشد: داستان‌ها و افسانه‌ها (داستان‌هایی از گذشته که برای حال حاضر سازمان مفید است)؛ نمادهای سازمان (به زبان رایج در سازمان برای بیان نیازها و احساسات اشاره دارد)؛ تشریفات و آداب و رسوم سازمانی (به روش انجام کار و واکنش نسبت به موقعیت‌های مختلف سازمانی اطلاق می‌شود) و در نهایت جو سازمانی که حتی اگر جهت مشخصی برای استراتژی وجود داشته باشد، احتمالاً تا جو سازمان به صورت نمادین و سیاسی و یا با اقدامات اساسی‌تر نظیر بحران عملکرد مهیا نشود، تغییر با شکست مواجه خواهد شد [۶۹ و ۷۰].

۵- دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده

مرور انجام شده در مقاله حاضر، نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم‌گیریان برای اجرای تغییرات استراتژیک را ذیل چهار بُعد «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری»، «مراحل چرخه عمر سازمانی»، «هویت تاریخی و تجربه سازمانی»، «فرهنگ سازمانی» مورد واریسی قرار داد که مجموعه عوامل استخراج شده در جدول ۳ 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 و متعاقباً دلالت‌هایی برای انجام پژوهش‌های آینده، اشاره می‌شود:

از جمله شکاف‌های محتوایی موجود در مرور حاضر می‌توان به مسئله «عمق مطالعات تاریخ سازمانی» اشاره کرد که به نگاه اکوسیستمی در مورد تأثیر و تأثر تاریخ سازمان می‌پردازد؛ به عبارت دیگر در مسئله «عمق مطالعات تاریخ سازمانی»، در نظر گرفتن تأثیر و تأثر پدیده تاریخ سازمانی از اکوسیستم کسب و کار نظیر صنعت، محیط، سایر بازیگران و... مورد توجه قرار می‌گیرد و نگاه صرف به داخل سازمان برای توضیح پدیده مذکور نفی می‌شود. در همین راستا یکی از مهمترین مصادیق عمق تاریخ سازمانی، عدم بررسی تأثیر عوامل تاریخی در بستر صنعت می‌باشد. اینکه از مجموع عوامل تاریخی اثرگذار بر تصمیم‌گیریان برای اجرای تغییرات استراتژیک، چه میزان متعلق به ماهیت صنعت مورد فعالیت است و چه میزان مربوط به خود شرکت می‌شود، در پژوهش‌ها مغفول مانده است [۳۰]. به نظر می‌رسد با انجام چنین



تفکیکی، در ابعاد عوامل تاریخی به تفکیک صنایع مختلف قابل احصاء خواهد بود و همچنین ابعاد مربوط به هر شرکت با کنترل و برنامه‌ریزی بهتری مدیریت خواهد شد. به طور مثال ممکن است مولفه «تجربه موفق تغییر» که ذیل بُعد «هویت تاریخی و تجربه سازمانی» ذکر شده است [۴۷ و ۶۰]، با در دست داشتن اطلاعات لازم در مورد صنعت و نقش آن در عوامل تاریخی، توسعه پیدا کند و شامل موارد موفق تغییر در صنعت نیز گردد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به صورت عمیق‌تری به مطالعات تاریخ سازمانی و ابعاد آن برای نقش‌آفرینی در تصمیم‌مدیران بپردازند.

شکاف محتوایی بعدی که در مرور انجام شده برجسته می‌نمود، مربوط به «وسعت مطالعات تاریخ سازمانی» می‌شود. اگرچه «عمق مطالعات تاریخ سازمانی» به تعدد حوزه‌های این نوع مطالعات و نگاه اکوسیستمی به آن اشاره داشت، اما مولفه «وسعت» به کشف ردپای این مفهوم در طول زمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، وجود نقاط تاریک در شکل‌گیری تاریخ سازمانی و فقدان پژوهش‌ها در مورد این نقاط تاریک، سبب شده تا مدیریت ابعاد تاریخی اثرگذار بر تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک به طور کارا صورت نپذیرد [۳۰]. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مطالعات تاریخ سازمانی به تأسیس سازمان به عنوان نقطه آغاز تاریخ سازمان نگاه نکنند و استمرار این پدیده را حتی قبل از تأسیس سازمان و در بین تأسیس‌کنندگان و اکاوی نمایند، چرا که بسیاری از تصمیم‌های مهم برای اجرای تغییرات، ریشه در آن دوران دارد و برای مدیریت کارای منبعی مانند تاریخ سازمانی و تبدیل آن به مزیت رقابتی، لزوم روشن شدن تاریخ قبل از تأسیس و در بین موسسان به خوبی احساس 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 تشمت و پراکندگی زیادی رنج می‌برند [۷۱] که این تشمت باعث سردرگمی پژوهشگران و مدیران در عرصه عمل و نظر می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌گردد نوعی مطالعه درجه دوم روی متغیرهای موجود در این رابطه صورت پذیرد تا نقشه کلی این متغیرها و طبقه‌بندی آن‌ها به طور 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 [۷۲]. 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 نمایند.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

در دست گرفتن ابتکار عمل در عرصه رقابت، اجرای تغییر استراتژیک و تعامل ایمن با محیط، مرهون فهم ریشه‌های عمیق و اصیل منطق کسب و کار در داخل و خارج سازمان است. «مطالعات تاریخی» در مدیریت استراتژیک به همراه ملاحظه جایگاه و نقش «تصمیم‌گیری» در این رشته، ضمن فراهم آوردن منطق مذکور، ترکیبی نوین را جهت فهم آمادگی سازمان‌ها برای تغییر استراتژیک و اجرای آن مهیا می‌کند که با در نظر گرفتن شرایط پویای محیطی و تلاطم‌های ناشی از نوآوری‌های خلاق در اقتصاد امروز جهان و به تبع آن در ایران، استقبال پژوهشگران از واکاوی نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک را عقلایی می‌نماید. در نتیجه تلاش پژوهشگران، میزان معتناهی مقاله تولید شده که از تعدد و تشتت یافته‌ها رنج می‌برند؛ لذا انجام یک مرور نظام‌مند برای جمع‌بندی و ارائه نتایج یکپارچه ضروری می‌نمود. از این رو در پژوهش حاضر با شکستن سوال اصلی «نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به سوال‌های فرعی «نقش ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش مراحل چرخه عمر در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش هویت تاریخی و تجربه سازمانی در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و در نهایت «نقش فرهنگ سازمانی در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، یک مرور نظام‌مند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ تعریف شد. با اعمال شیوه‌نامه تدوین شده در بخش روش‌شناسی مطابق جدول ۱ و مرور ۸۴ مقاله منتخب، نتایج این پژوهش در پاسخ به سوال فرعی اول یعنی «نقش ساختار تاریخی قدرت



تصمیم‌گیری در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، شش مولفه کلیدی را شناسایی کرده‌اند که عبارت است از: «روند جانشینی مدیرعامل»، «استقلال مدیرعامل و حمایت از تغییر»، «گستره سرمایه انسانی و اجتماعی هیأت مدیره»، «عمق سرمایه انسانی و اجتماعی هیأت مدیره»، «ساخت تاریخی قدرت هیأت مدیره» و «ساز و کارهای نظارتی و حکمرانی». اگرچه هیچکدام از پژوهش‌هایی که تا کنون به مرور ادبیات این عرصه پرداخته، جامعیت عوامل احصا شده در پژوهش حاضر را ندارند، اما البانا، تانوس و جانسن (۲۰۲۰)، شفرد و رود (۲۰۱۴) و راجاگوپالان، رشید و دتا (۱۹۹۳) به بیان ویژگی‌هایی از «تیم مدیریت ارشد» و «ساخت تاریخی قدرت» در سازمان به عنوان دو مولفه اثرگذار در تصمیم‌گیری استراتژیک پرداخته‌اند که به صورت جزئی‌تر در این مقاله به این دو مولفه اشاره شده است. در پاسخ به سوال فرعی دوم یعنی «نقش مراحل چرخه عمر در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، نتایج پنج مولفه را نشان می‌دهند که عبارت است از: «اندازه کوچک»، «اندازه بزرگ تأمین‌کننده منابع تغییر»، «مزیت ناشی از مقیاس»، «سن پایین سازمان» و قرار داشتن سازمان در «مرحله معرفی و بلوغ چرخه عمر». مولفه‌های مذکور می‌توانند نقش تسهیل‌گر در اخذ تصمیم برای اجرای تغییرات استراتژیک ایفا نمایند. هیچکدام از مرورهای انجام شده در قسمت پیشینه پژوهش، در پی پاسخ به این سوال و توضیح نقش مراحل چرخه عمر سازمان در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک نبوده‌اند. همچنین «نقش هویت تاریخی و تجربه سازمانی در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به عنوان سوال سوم پژوهش در نظر گرفته شده بود که طبق نتایج مرور انجام شده پنج مولفه «خلاء هویتی در اثر تغییر»، «روایت‌ها و جهت‌گیری‌های رسمی و غیررسمی مشوق تغییر»، «تجربه تغییر موفق»، «عادت سازمان به تغییر» و «لزوم تغییر در سخنرانی‌های رسمی، گزارش‌ها و اخبار سازمانی» پرداخته‌اند. «عملکرد گذشته» سازمان در پاسخ به این سوال توسط راجاگوپالان، رشید و دتا (۱۹۹۳) مورد اشاره قرار گرفته که به نوعی با مولفه «تجربه تغییر موفق» به صورت عام و خاص من وجه همپوشانی دارد.

اما سوال فرعی چهارم عبارت بود از «نقش فرهنگ سازمانی در تصمیم‌مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» که مرور انجام شده مولفه‌های ذیل را برای نقش‌آفرینی این بُعد از ابعاد تاریخی سازمان شناسایی کرده‌اند: «غلبه گفتمان تغییر»، «فراموشی سازمانی»، «تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمانی» و «جو سازمانی»



حامی». 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 به عنوان بخشی از فرهنگ نهفته در سازمان معرفی می‌کنند. همچنین کیم، تو و بیک^۱ (۲۰۲۲) در مرور خود، سه نوع دیدگاه به فرهنگ را معرفی می‌نماید که شامل کارکردی، رهبری و انتقالی می‌شود و در دیدگاه انتقالی، فرهنگ را میراثی از تاریخ سازمان در نظر می‌گیرد که در نتیجه پژوهش حاضر را یکی از دیدگاه‌های متداول به فرهنگ در نظر می‌گیرد.

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، «عمق مطالعات تاریخ سازمانی» می‌باشد که به نگاه اکوسیستمی در مورد تأثیر و تأثر تاریخ سازمان می‌پردازد. همچنین «وسعت مطالعات تاریخ سازمانی» به عنوان شکاف/فرصت محتوایی دوم مطرح شده که به تعیین مبداء مناسب برای مطالعات تاریخی در مدیریت استراتژیک اشاره دارد. در نهایت از جمله شکاف‌های/فرصت‌های روش‌شناختی می‌توان به شناسایی و سامان‌دهی به متغیرهای متشکلت و فراوان میانجی و تعدیلگر، ذیل رابطه ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم‌گیری برای اجرای تغییرات استراتژیک 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. به لحاظ عملیاتی مطابق یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود قبل از اجرای استراتژی‌های تحول‌آفرین، جنبه‌های تاریخی سازمان نظیر «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری»، «مراحل چرخه عمر سازمانی»، «هویت تاریخی و تجربه سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» مورد دقت قرار گیرد. در مورد «ساختار تاریخی قدرت تصمیم‌گیری» با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، اگر سازمان در صدد تغییر است، به روند جانشینی مدیرعامل توجه ویژه مبذول شود، چرا که می‌تواند نقشی دوگانه ایفا کند؛ چرا که اگر مدیرعامل قبلی به ترکیب هیأت مدیره اضافه گردد، احتمال اتخاذ تصمیم به تغییر کاهش پیدا می‌کند و اگر روند جانشینی تناسب هویتی و دانشی با سازمان

^۱ Kim, Toh, & Baik



داشته باشد، تسهیل‌گر اجرای تغییر خواهد بود. در مورد «مراحل چرخه عمر سازمانی»، سازمان در مراحل معرفی و بلوغ، آمادگی بالاتری برای اجرای تغییر دارد، اگر سازمان در این دو مرحله قرار ندارد، دو مولفه اندازه و سن می‌توانند نقشی کلیدی برای آمادگی بیشتر جهت اجرای تغییرات استراتژیک ایفا کنند؛ در نتیجه بانیان تغییر بایستی دقت کنند که اگر اندازه سازمان بزرگ است، چه منابعی برای تغییر در اختیار ایشان قرار می‌دهد که به این وسیله بتوانند تغییر را تسهیل کنند؛ همچنین اگر سن سازمان زیاد است و دچار رخوت شده، بایستی با تأسیس شرکت‌های کوچک پیشران با این مسئله مقابله کند تا سازمان آماده تغییر شود. در نهایت برای دو بعد دیگر، یعنی «هویت تاریخی و تجربه سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» پیشنهاد می‌شود اگر تجربه ناموفقی از تغییر در حافظه تاریخی سازمان وجود دارد، می‌توان با استفاده از داستان‌سرایی، تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمان بر آن غلبه کرد و در نتیجه سازمان را برای اجرای تغییرات استراتژیک، آماده‌تر کرد. همچنین ممکن است برخی از تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها، مغایر با اسناد هویت‌ساز آن‌ها باشد که طبیعتاً باعث ایجاد دوگانگی و خلاء هویتی می‌گردد، در نتیجه لازم است قبل از تغییر، اسناد مذکور مورد بازبینی قرار بگیرند و با غلبه گفتمان تغییر به تدریج اسناد مذکور به کمک تغییر بیابند

۷- منابع

- [۱] Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., and Popp, A., *History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies*, Volume: ۳۹, Issue: ۱۲, ۲۰۱۸, ۱۶۶۳-۱۶۸۳. doi:۱۰.۱۱۷۷/۰۱۷۰۸۴۰۶۱۸۸۱۴۸۶۷
- [۲] Suddaby, R., Foster, W. M., and Trank, C., *Rhetorical history as a source of competitive advantage*. ۲۰۱۰, In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.), *The globalization of strategy research* (pp. ۱۴۷-۱۷۳). Series: *Advances in strategic management* (vol. ۲۷). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- [۳] Suddaby, R., *Toward a historical consciousness: Following the historic turn in management thought*, *Management*, Volume: ۱۹, ۲۰۱۶, ۴۶-۶۰.
- [۴] Mordhorst, M., Schwarzkopf, S., *Theorising narrative in business history*, *Business History*, Volume: ۵۹, ۲۰۱۷, ۱۱۵۵-۱۱۷۵.
- [۵] Kroeze, D. B. R., Keulen, S. J., *Leading a multinational is history in practice: The use of invented traditions and narratives at AkzoNobel, Shell, Philips and ABN AMRO*. *Business History*, Volume: ۵۵, Issue: ۱, ۲۰۱۳, ۱-۲۳. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.687542>
- [۶] Weindruch, Bruce, *Start with the future and work back: A heritage management manifesto*, London, ۲۰۱۶.



- [۷] Mintzberg, Henry, *Tracking Strategies: Toward A General Theory*, Oxford University Press, New York, ۲۰۰۷.
- [۸] Hlavatý, J., Ližbetin, J., *The Use of the Art of War Ideas in the Strategic Decision-making of the Company*, *Transportation Research Procedia*, Volume: ۵۵, ۲۰۲۱, ۱۲۷۳-۱۲۸۰. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.110>
- [۹] Zhang, Y., Ayoko, O. B., and Liang, Q., *The Joint Influence of CEO Succession Types and CEO-TMT Faultline On Firm's Strategic Change*, *Journal of Business Research*, Volume: ۱۲۶, ۲۰۲۱, ۱۳۷-۱۵۲. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>
- [۱۰] Kieran, S., MacMahon, J., MacCurtain, S., *Simple rules for sensemaking praxis: How HR can contribute to strategic change by developing sensemaking capability in organisations*, *Human Resource Management Journal*, Volume: ۳۲, Issue: ۲, ۲۰۲۲, ۲۹۹-۳۲۰.
- [۱۱] Maitlis, S., and Christianson, M., *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. *Academy of Management Annals*, Volume: ۸, Issue: ۱, ۲۰۱۴, ۵۷-۱۲۵.
- [۱۲] Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., and Fu, N., *Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent*, *Human Resource Management*, Volume: ۵۸, Issue: ۳, ۲۰۱۹, ۲۳۹-۲۵۲.
- [۱۳] Fredrickson, J.W., Mitchell, T.R., *Strategic decision-making process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment*, *Academy of Management Journal*, Volume: ۲۷, Issue: ۲, ۱۹۸۴, ۳۹۹-۴۲۳.
- [۱۴] Azam, A., Bertolotti, F., Boari, C. and Atif, M.M. (۲۰۲۰), *Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality*, *Review of International Business and Strategy*, Volume: ۳۰, Issue: ۳, ۴۴۱-۴۵۶. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2020-0010>
- [۱۵] Drucker, P. F., *The effective decision*. *Harvard Business Review*, ۱۹۶۷, ۹۲-۹۸.
- [۱۶] Eisenhardt, K., Zbaracki, M., *Strategic decision making*, *Strategic Management Journal*, ۱۹۹۲, ۱۷-۳۷.
- [۱۷] Taqvi, M., Haghigi Kafash, M., Khashai, V., Ghazi Nouri, S. S., *Explaining the strategic decision-making pattern of knowledge-based companies in technology commercialization*, *Basij Strategic Studies*, Volume: ۸۵, Issue: ۲۲, ۲۰۱۸, ۱۲۴-۹۳.
- [۱۸] Friedman, L., & Goes, J., *The timing of medical technology acquisition: Strategic decision making in turbulent environments*, *Journal of healthcare management*, ۲۰۰۰, ۳۳۰-۳۱۷. (In Persian)
- [۱۹] Mantere, S., Schildt, H. A. and Sillince, J. A. A., *Reversal of strategic change*, *Academy of Management Journal*, Issue: ۵۵, ۲۰۱۲, ۱۷۲-۹۶.
- [۲۰] Weiser, A., *The Role of Substantive Actions in Sensemaking During Strategic Change*, *Journal of Management Studies*, Volume: ۵۸, Issue: ۳, ۲۰۲۰, ۸۱۵-۸۴۸. <https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- [۲۱] Müller, J., Kunisch, S., *Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research*, *International Journal of Management Reviews*, Volume: ۲۰, Issue: ۲۲, ۲۰۱۷, ۴۵۷-۴۸۲. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- [۲۲] Maclean, M., Harvey, C. & Clegg, S. *Conceptualizing Historical Organization Studies*, *The Academy of Management Review*, Volume: ۴۱, Issue: ۴, ۲۰۱۶, ۶۰۹-۶۳۲. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0133>



- [۲۳] Suddaby R., Foster W. M., Mills A. J., *Historical institutionalism*, ۲۰۱۴, In Bucheli M. Wadhvani R. D. (Eds.), *Organizations in time: History, theory, methods*: ۱۰۰-۱۲۳. Oxford: Oxford University Press. Google Scholar
- [۲۴] Foster W. M., Coraiola D. M., Suddaby R., Kroezen J., and Chandler D., *The strategic use of historical narratives: a theoretical framework*. *Business History*, Volume: ۵۹, Issue: ۸, ۲۰۱۷, ۱۱۷۶-۱۲۰۰.
- [۲۵] Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., Vaara, E., *Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۴۱, Issue: ۳, ۲۰۲۰, ۵۹۰-۶۲۳. <https://doi.org/10.1002/smj.۲۰۶۵>
- [۲۶] Lachmann, Richard, *What is Historical Sociology?*, polity press, Cambridge, ۲۰۱۳.
- [۲۷] Rowlinson, M., Hassard, J., *The Invention of Corporate Culture: A History of the Histories of Cadbury*, *Human Relations*, Volume: ۴۶, Issue: ۳, ۲۹۹-۳۲۶. <https://doi.org/10.1177/001872679304600301>
- [۲۸] Elbanna, S., Thanos, I., Jansen, R., *A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward*, *M@n@gement*. Volume: ۳۲, ۲۰۲۰, ۴۲-۶۰. [10.37772/mgmt.v۲۳.۴۶۲](https://doi.org/10.37772/mgmt.v۲۳.۴۶۲)
- [۲۹] Shepherd, N., Rudd, J., *The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature*, *International Journal of Management Reviews*. Volume: ۱۶, Issue: ۳, ۲۰۱۴. [10.1111/ijmr.۱۲۰۲۳](https://doi.org/10.1111/ijmr.۱۲۰۲۳).
- [۳۰] Shepherd DA, Williams TA, Patzelt, H., *Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda*. *Journal of Management*. ۲۰۱۵; Volume: ۴۱, Issue: ۱, ۱۱-۴۶. doi:10.1177/0149206314551153
- [۳۱] Rajagopalan, N., Rasheed, A. M.A., Datta, D. K., *Strategic decision processes: Critical review and future directions*. Volume: ۱۹, Issue: ۲, ۱۹۹۳, ۳۴۹-۳۸۴. doi:10.1016/0149-2063(93)90057-t
- [۳۲] Boland, A., Cherry, G., and Dickson, R., *Doing a Systematic Review: A Student's Guide* (Second ed.). SAGE Publications Ltd, ۲۰۱۷.
- [۳۳] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., and Podsakoff, N. P., *The influence of management journals in the 1980s and 1990s*. *Strategic Management Journal*, Volume: ۲۶, Issue: ۵, ۲۰۰۵, ۴۷۳-۴۸۸. <https://doi.org/10.1002/smj.۴۵۴>
- [۳۴] Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, ۲۰۰۹.
- [۳۵] Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., and Greger, C., *How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature*, *The Leadership Quarterly*, Volume: ۲۳, Issue: ۵, ۲۰۱۲, ۷۲۹-۷۵۰. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.۲۰۱۲.۰۶.۰۰۵>
- [۳۶] Cummings, M., Eggers, J., Wang, R. D., *Monitoring the monitor: Enabling strategic change when the former CEO stays on the board*. *Long Range Planning*, In Press, Journal Pre-proof, ۲۰۲۱, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.۲۰۲۱.۱۰۲۱۳۰>.
- [۳۷] Zhu, Q., Hu, S., Shen, W., *Why Do Some Insider CEOs Make More Strategic Changes Than Others? The Impact of Prior Board Experience on New CEO Insiderism*. *Strategic Management Journal*, Volume: ۴۱, Issue: ۱۰, ۲۰۲۰, ۱-۲۹. <https://doi.org/10.1002/smj.۳۱۸۳>
- [۳۸] Peeters, T.L., Mills, B.M., Pennings, E. and Sung, H., *Manager migration, learning-by-hiring, and cultural distance in international soccer*. *Global Strategy Journal*, Volume: ۱۱, Issue: ۳, ۲۰۱۹, ۴۹۴-۵۱۹. <https://doi.org/10.1002/gsj.۱۳۰۴>



- [۳۹] Kalasin, K., *Strategic change: the impact of senior foreign managers, firm size and uncertainty avoidance*. Review of International Business and Strategy, Volume: ۳۱, Issue: ۱, ۲۰۲۱, ۳۸-۶۱. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0023>
- [۴۰] Quigley, T., & Hambrick, D., *When The Former CEO Stays On as Board Chair: Effects On Successor Discretion, Strategic Change, And Performance*. *Strategic Management Journal*, , Volume: ۳۳, Issue: ۷, ۲۰۱۲, ۸۳۴-۸۵۹. <https://doi.org/10.1002/smj.۱۹۴۵>
- [۴۱] Golden, B. R., Zajac, E. J., *When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۲۲, Issue: ۱۲, ۲۰۰۱, ۱۰۸۷-۱۱۱۱. <http://www.jstor.org/stable/3094466>
- [۴۲] Hillman, A. J., Dalziel, T., *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives*, *The Academy of Management Review*, Volume: ۲۸, Issue: ۳, ۲۰۰۳, ۳۸۳-۳۹۶. <https://doi.org/10.2307/30040728>
- [۴۳] Haynes, K., Hillman, A., *The Effect of Board Capital and CEO Power On Strategic Change*. *Strategic Management Journal*, Volume: ۳۱, Issue: ۱۱, ۲۰۱۰, ۱۱۴۵-۱۱۶۳. <https://doi.org/10.1002/smj.۸۵۹>
- [۴۴] Li, W., & Xu, J., *Board independence, CEO succession and the scope of strategic change: Empirical research on the effectiveness of independent directors*, *Nankai Business Review International*, Volume: ۵, Issue: ۳, ۲۰۱۴, ۳۰۹-۳۲۵. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2014-0023>
- [۴۵] Goodstein, J., Boeker, W., *Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change*, *Academy of Management Journal*, Volume: ۳۴, Issue: ۲, ۱۹۹۱, ۳۰۶-۳۳۰. <https://doi.org/10.2307/256444>
- [۴۶] Westphal, J., & Fredrickson, J., *Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۲۲, Issue: ۱۲, ۲۰۰۱, ۱۱۱۳-۱۱۳۷. <https://doi.org/10.1002/smj.200>
- [۴۷] Kelly, D., Amburgey, T., *Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change*, *The Academy of Management Journal*, Volume: ۳۴, Issue: ۳, ۱۹۹۱, ۵۹۱-۶۱۲. <https://doi.org/10.2307/256407>
- [۴۸] Baker, D. D., Cullen, J. B., *Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size*, *The Academy of Management Journal*, Volume: ۳۶, Issue: ۶, ۱۹۹۳, ۱۲۵۱-۱۲۷۷. <https://doi.org/10.2307/256811>
- [۴۹] Zajac, E. J., Kraatz, M. S., *A diatremic forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۱۴, Issue: ۵, ۱۹۹۳, ۸۳-۱۰۲. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140908>
- [۵۰] Baum, J. A. C., *Organizational ecology*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. ۷۷-۱۱۴). Thousand Oaks, CA: Sage, ۱۹۹۶.
- [۵۱] Zúñiga-Vicente, J.Á., Fuente-Sabaté, J.M., and Suárez-González, I., *Facilitating and inhibiting factors behind strategic change: Evidence in the Spanish private banking industry, 1983-1997*. *Scandinavian Journal of Management*, Volume: ۲۱, ۲۰۰۵, ۲۳۵-۲۶۵. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2004.04.002>
- [۵۲] Haveman, H. A., *Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation*, *Administrative Science Quarterly*, Volume: ۳۸, Issue: ۱, ۱۹۹۳, ۲۰-۵۰. <https://doi.org/10.2307/2393203>



- [۵۳] Markides, C. C., Consequences of Corporate Refocusing: Ex Ante Evidence. *The Academy of Management Journal*, Volume: ۳۵, Issue: ۲, ۱۹۹۲, ۳۹۸-۴۱۲. <https://doi.org/10.2307/256379>
- [۵۴] Ross, J., & Staw, B. M., *Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant*, *Academy of Management Journal*, Volume: ۳۶, Issue: ۴, ۱۹۹۳, ۷۰۱-۷۳۲. <https://doi.org/10.2307/256756>
- [۵۵] Decker, S., Rowlinson, M., & Hassard, J., *Research Strategies for Organizational History: A Dialogue Between Historical Theory and Organization Theory*, *The Academy of Management Review*, Volume: ۳۹, ۲۰۱۴. [10.5465/amr.2012.0203](https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203).
- [۵۶] Kipping, M., Üsdiken, B., *History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye*, *The Academy of Management Annals*, Volume: ۸, Issue: ۱, ۲۰۱۴, ۵۳۰-۵۸۸, DOI: 10.1080/19416520.2014.911079
- [۵۷] Vaara, E., Lamberg, J., *Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research*, *Academy of Management Review*, Volume: ۴۱, ۲۰۱۶, ۶۳۳-۶۵۷.
- [۵۸] Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., Popp, A., *History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies*, *Organization Studies*, Volume: ۳۹, Issue: ۱۲, ۲۰۱۸, ۱۶۶۳-۱۶۸۳. doi:10.1177/0149206318788148
- [۵۹] Ricoeur, P., *The just*. Chicago: University of Chicago Press, ۲۰۱۲.
- [۶۰] Nissley, N., Casey, A., *The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*, *British Journal of Management*, Volume: ۱۳, ۲۰۰۳. [10.1111/1467-8851.1232](https://doi.org/10.1111/1467-8851.1232).
- [۶۱] Ravasi, D., Schultz, M., Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Volume: ۴۹, Issue: ۳, ۲۰۰۶, ۴۳۳-۴۵۸. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- [۶۲] Hatch, M. J., Schultz, M., *Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group*, *Administrative Science Quarterly*, Volume: ۶۲, Issue: ۴, ۲۰۱۷, ۶۵۷-۶۹۷. <https://doi.org/10.1177/0001839217719203>
- [۶۳] Nyberg, D., Mueller, F., Strategic cultural change and local discourses: The importance of being different. *Scandinavian Journal of Management*, Volume: ۲۵, Issue: ۲, ۲۰۰۹, ۱۴۶-۱۵۶. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.002>
- [۶۴] Harris, S. G., Mossholder, K. W., *The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation*. *Journal of Management*, Volume: ۲۲, Issue: ۴, ۱۹۹۶, ۲۷-۵۴. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)9023-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)9023-9)
- [۶۵] Alvesson, M., Kärreman, D., *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis*. *Human Relations*, Volume: ۵۳, Issue: ۹, ۲۰۰۰, ۱۱۲۵-۱۱۴۹. <https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- [۶۶] Grant, D., Hardy, C., Introduction: Struggles with organizational discourse. *Organization Studies*, Volume: ۲۱, Issue: ۱, ۲۰۰۴, ۵-۱۳. <https://doi.org/10.1177/0149206304268173>
- [۶۷] Mantere, S., Vaara, E., *On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective*, *Organization Science*, Volume: ۱۹, Issue: ۲, ۲۰۰۸, ۳۴۱-۳۵۸. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.1296>
- [۶۸] Palmer, I., Dunford, R., *Managing discursive tension: The coexistence of individualist and collaborative discourses in flight centre*, *Journal of Management Studies*, Volume: ۳۹, Issue: ۸, ۲۰۰۲, ۱۰۴۵-۱۰۶۹. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.0323>



- [۶۹] Johnson, G., *Managing strategic change— strategy, culture and action*. *Long Range Planning*, Volume: ۲۵, Issue: ۱, ۱۹۹۲, ۲۸-۳۶. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)
- [۷۰] Heracleous, L., Langham, B., *Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants*, *Long Range Planning*, Volume: ۲۹, Issue: ۴, ۱۹۹۶, ۴۸۵-۴۹۴. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00040-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00040-4)
- [۷۱] Montiel-Campos, H., *Moderating role of entrepreneurial alertness on the relationship between entrepreneurial passion and strategic change*, *Journal of Organizational Change Management*, Volume: ۳۴, Issue: ۵, ۲۰۲۱, ۱۱۰۷-۱۱۲۴. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0387>
- [۷۲] Zhang, Y., Ayoko, O. B., & Liang, Q., *The Joint Influence of CEO Succession Types and CEO-TMT Faultline On Firm's Strategic Change*, *Journal of Business Research*, Volume: ۱۲۶, ۲۰۲۱, ۱۳۷-۱۵۲. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>
- [۷۳] Helfat, C. E., Martin, J. A., *Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*, *Journal of Management*, Volume: ۴۱, Issue: ۵, ۲۰۱۵, ۱۲۸۱-۱۳۱۲. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2015.06.013>
- [۷۴] Kim, Y. J., Toh, S. M., Baik, S., *Culture Creation and Change: Making Sense of the Past to Inform Future Research Agendas*, *Journal of Management*, Volume: ۴۶, Issue: ۶, ۲۰۲۲, ۱۵۰۳-۱۵۴۷. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2020.08.031>
- [۷۵] Mintzberg, Henry, *Tracking Strategies: Toward A General Theory*, Oxford University Press, New York, ۲۰۰۷.
- [۷۶] Barron, J. M., Chulkov, D. V., Waddell, G. R., *Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change*, *Journal of Business Research*, Volume: ۶۴, Issue: ۸, ۲۰۱۱, ۹۰۴-۹۱۰. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.004>
- [۷۷] Nakauchi, M., Wiersema, M., *Executive Succession and Strategic Change in Japan*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۳۶, Issue: ۲, ۲۰۱۵, ۳۰۶-۲۹۸. <https://doi.org/10.1002/smj.2200>
- [۷۸] Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M.B., Campion, M. C., *CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis*, *The Leadership Quarterly*, Volume: ۲۸, Issue: ۶, ۲۰۱۷, ۷۰۱-۷۲۰. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.001>
- [۷۹] Tarus, D., Aime, F., *Board demographic diversity, firm performance and strategic change A test of moderation*, *Management Research Review*, Volume: ۳۷, Issue: ۱۲, ۲۰۱۵, ۱۱۱۵-۱۱۳۶. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0056>
- [۸۰] Oehmichen, J., Schrapf, S., & Wolff, M., *Who needs experts most? board industry expertise and strategic change- a contingency perspective*, *Strategic Management Journal*, Volume: ۳۸, Issue: ۳, ۲۰۱۷, ۶۴۵-۶۵۶. <https://doi.org/10.1002/smj.2513>
- [۸۱] Whipp, R., *Managing Strategic Change*. In Campbell, A. and Faulkner, D.O., *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press, ۲۰۰۶, ۶۴۸-۷۵۸.