



The Effect of Strategic Intent on Smart Strategic Change with the Mediation of Strategic Formulation

(case study: Refah Kargaran Bank)

Mohammad Hasan Bahmanirad^{*1}, Mahdi Ebrahimi²

1*- Graduated of Master of Business Management, Strategic Management Subfield, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Abstract

Strategic intent is considered a manifestation of ambition or obsession that something has to be accomplished, or it is a winning obsession. As the main element of strategic formulation, strategic intent make the intended strategic changes more specific and disciplined. The study population of this study is composed of the managers and the experts at Refah Kargaran Bank branches in Tehran, which are approximately 1,000 people. The two-stage cluster sampling method includes 70 branches randomly selected out of all Refah Kargaran Bank branches in Tehran. The questionnaire used as a tool of this research includes 58 questions that the respondents answered using a five-level Likert scale. In this research, validity is measured using convergent validity and divergent validity, and reliability is measured using Cronbach's reliability and composite reliability. The AVE results indicate that the questionnaire and variables have good validity. The total CVR index is 0.9 for measuring content validity. The average Cronbach's alpha coefficient for all criteria is equal to 0.859, which is higher than 0.7. Furthermore, with a GOF value of 0.699, the overall model fit is considered strong. Therefore, it can be stated that the overall model fit is confirmed. There is a positive relationship between strategic intent and strategic change, considering the mediator role of strategy formulation.

Keywords: Strategic Intent, Strategic Change, Strategic Formulation

Citation:

Bahmanirad, M. H. and Ebrahimi, M. (2025). The Effect of Strategic Intent on Smart Strategic Change with the Mediation of Strategic Formulation (case study: Refah Kargaran Bank). *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(2), 303-325.



تأثیر عزم استراتژیک بر تغییر استراتژیک هوشمند با میانجی‌گری تدوین استراتژی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)

محمد حسن بهمنی راد^{۱*}، مهدی ابراهیمی^۲

*۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

عزم استراتژیک به نوعی جاه طلبی یا وسواس برای رسیدن به چیزی یا به عنوان وسواس برنده شدن شناخته می‌شود و به عنوان پشتوانه و نیروی اثر گذار بر تدوین استراتژی، مسیر تغییرات استراتژیک مورد نظر را مشخص تر و یکدست تر می‌کند. جامعه این پژوهش را مدیران و کارشناسان بانک رفاه کارگران در شعب تهران تشکیل داده و حجم آن به تعداد ۱۰۰۰ نفر تخمین زده می‌شود. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای دو مرحله‌ای است که از ۷۰ شعبه تصادفی شهر تهران این بانک به دست آمد و حجم نمونه طبق جدول مورگان ۲۷۸ می‌باشد. پرسشنامه استفاده شده به عنوان ابزار این پژوهش شامل ۵۸ سوال می‌باشد که پاسخ دهندگان با استفاده از طیف پنج سطحی لیکرت به آن پاسخ داده‌اند. در این پژوهش روایی با استفاده از روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی با استفاده از پایایی کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده شد. نتایج AVE نشان دهنده این موارد هستند که، پرسشنامه و متغیرها روایی خوبی دارند. شاخص CVR کل برای سنجش روایی محتوایی است نیز ۰.۹۰ می‌باشد. میانگین ضرایب آلفای کرونباخ برای مجموع معیارها برابر با ۰.۸۵۹۰ برآورد شده که بالاتر از ۰.۷۰ می‌باشد. بر اساس مقدار $GOF = ۰.۶۹۹$ نیز مقداری قوی دارد، پس می‌توان گفت برازش کلی، مقدار بالایی است و برازش مدل تایید است. بنابراین بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی رابطه مثبت وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: عزم استراتژیک، تدوین استراتژی، تغییر استراتژیک

استناد:

بهمنی راد، محمد حسن و ابراهیمی، مهدی. (۱۴۰۴). تأثیر عزم استراتژیک بر تغییر استراتژیک هوشمند با میانجی‌گری تدوین استراتژی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). *تأثیر بازاریابی هوشمند در صنعت گردشگری ایران*. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۲)، ۳۰۳-۳۲۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.32574515>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۲، پیاپی ۲۸

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

استراتژی شرکت تمام تصمیمات مدیریتی را هدایت می‌کند. برنامه‌های استراتژیک به عنوان یک نقشه راه عمل کرده و به کسب و کارها کمک می‌کند تا به چشم انداز بزرگ صاحبان و مدیران ارشد خود از راه‌های عملی دست یابند. تغییر استراتژیک در یک سازمان می‌تواند نحوه عملکرد سازمان را تغییر دهد و همه چیز را از ساختار سازمانی گرفته تا روال روزانه کارکنان، تغییر دهد (الشریف^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). هنگام تغییر استراتژیک، درک همبستگی‌های فردی بین خود استراتژی‌های فرعی و فرآیندهای داخلی بسیار مهم است. همه اثرات تغییر، مثبت نیستند. تغییر استراتژیک و انطباق برای عملکرد سازمانی ضروری هستند زیرا آن‌ها سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا در بازاری که به طور مداوم در حال تغییر است، باقی بمانند. اگر سازمان‌ها خود را با تغییرات وفق ندهند و تغییر نکنند، ریسک سازمان‌ها افزایش پیدا کرده و جایگاه آنها در بازار رقابتی از بین می‌رود. (روسی و سنگوپتا، ۲۰۲۲). بسیاری از سازمان‌ها گرچه حتی به صورت جدی به دنبال تغییر می‌باشند، اما نسبت به یکی از اصلی‌ترین نیروی‌های محرکه آن که همان عزم استراتژیک است، بی‌توجه هستند. عزم استراتژیک یک وسواس آینده‌نگر، دقیق و متفکرانه ارائه می‌کند که سازمان را برای دستیابی به مزیت رقابتی (و در نهایت موفقیت) عمدتاً از طریق اندازه‌گیری دقیق ریسک‌ها و استفاده از نوآوری، راهنمایی و تشویق میکند که در نهایت به نوعی مزیت رقابتی منجر می‌شود که تقلید رقبای آن دشوار است. (همل و پراهاالا، ۱۹۹۰). تغییر در برنامه استراتژیک، تغییری است که بر اساس نتایج برنامه ریزی استراتژیک و همینطور پیش‌بینی‌های فنی می‌باشد. در این فرآیند، مدیریت شرکت باید به عنوان مبنایی برای اهداف تعیین شده، حمایت از ایجاد استراتژی و تعیین اولویت تغییرات در فرآیندهای داخلی شناخته شود (کیماز^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). روند تغییر فرآیندهای داخلی به دلیل تغییر در استراتژی شرکت به دو مرحله تقسیم می‌شود: طراحی تغییرات (طرح) و اجرای تغییرات. طرح، آغاز فرآیند تغییر است و حاوی جایگاه پروژه در شرکت، شاخص‌های ارزشی و همچنین کلیه تغییرات مدیریتی، عملیاتی، اجتماعی و فناوری است. پیاده‌سازی، فرآیندی است که در آن برنامه‌هایی برای تغییرات فرآیندهای داخلی تدوین می‌کنیم که به تدریج اجرا می‌شوند و در عین حال با اقدامات مناسب، نظارت، ارزیابی و اصلاح می‌شوند (سباستین^۳، ۲۰۲۰).

به گفته موریس، تصمیم استراتژیک در سطح سازمان، هماهنگ کردن افکار خلاق بر روی یک چشم‌انداز مشترک است که سازمان را قادر می‌سازد تا به سمت تهیه و تدوین روشی حرکت کند که در آینده همه ذینفعان را راضی خواهد کرد. محققان در تحقیقات خود ویژگی‌های سازمانی را که برای القای تصمیم استراتژیک در سطح سازمان مهم تلقی می‌شوند، مشخص کردند که عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم پاداش و جبران خدمات، فناوری و سیستم اطلاعاتی (ون و همکاران، ۲۰۲۲). عزم استراتژیک فرآیندی خلاقانه و واگرا است و با چشم انداز و دیدگاه طراحی رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم آن است که مدیران فراتر از عملیات روزمره فکر کنند تا بر هدف استراتژیک بلند مدت کسب و کار تمرکز کنند. عزم استراتژیک شامل فعالیت‌هایی مانند جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، بحث و تبادل نظر در مورد شرایط حاکم بر سازمان با فعالیت‌های مختلف و پاسخ به سوالات اساسی در مورد سبب‌داری‌های سازمان است (دانشجو و همکاران، ۱۳۹۷). محققان حوزه مدیریت استراتژیک مدلی دو لایه از عزم استراتژیک ارائه کرده‌اند که از یک سو به قابلیت‌های فردی توجه می‌کند و از سوی دیگر به بررسی فرآیندهای سازمانی مؤثر بر آن می‌پردازد. این مدل در دو سطح فردی و سازمانی بیان شد که سطح سازمانی آن شامل: ترویج گفت‌وگوی استراتژیک، با استفاده از ابتکار عمل کارکنان است (راکیتا و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Alsharif

² Kaymaz

³ Sebastian

عزم استراتژیک تمرکز منابع را به کل سازمان در یک فرآیند منطقی فعال می‌دهد. مدیران ارشد از عزم استراتژیک برای انتقال جهت شرکت، اهداف شرکت و کمک به کشف در تخصیص منابع استفاده می‌کنند. اعضای سازمان درک بهتری از جهت گیری آینده شرکت و نحوه اولویت بندی استفاده از منابع از این بیانیه عزم استراتژیک به دست می‌آورند. در نهایت، آینده نگری به اعضای سازمان کمک می‌کند تا شرکت، صنعت و تخصیص منابع را درک کنند. استفاده از سناریوها به آینده نگری کمک می‌کند و تا حدودی درکی از آینده می‌دهد. در دسترس بودن داده‌های پردازش شده برای هر نوع کسب و کاری، به ویژه در یک محیط بسیار رقابتی، حیاتی است. زیرا دسترسی بی‌درنگ به اطلاعات صحیح، مدیران یک سازمان را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری کارآمد، مؤثر، به موقع و استراتژیک، با تغییرات به موقع و مؤثر به برتری در برابر رقبا دست یابند. (اوبرین^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). مدیران همچنان در مورد مسائل بسیار مرتبط با تغییر و مدیریت تغییر، مانند افول سازمانی و عملکرد، نگران هستند و به چالش کشیده می‌شوند (پرتز^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، با شکل گیری الگوی جهانی سازی امروزی و بحران‌های جهانی مانند همه‌گیری کووید ۱۹ و افزایش بلایای زیست‌محیطی، سازمان‌ها با مجموعه جدیدی از چالش‌ها و موانعی مواجه هستند که بر مأموریت‌ها، استراتژی‌ها، عملیات و برند آنها تأثیر می‌گذارد (وان^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

شکاف تحقیقاتی و نظری قابل توجهی در حیطه عزم استراتژیک و تا حدودی تغییر استراتژیک، به خصوص در بخش تحقیقات داخلی وجود دارد که اهمیت تحقیق در این حیطه را دو چندان می‌کند. تغییر، بخشی اجتناب ناپذیر از جهان امروز می‌باشد. لزوم دوام آوردن و موفقیت سازمان‌ها در این جهان پر سرعت، پیگیری تغییر استراتژیک است. گرچه بسیاری از سازمان‌ها سعی می‌کنند تا تغییرات استراتژیک را پیگیری کنند اما به علل مختلفی، بسیاری از آنها موفق نمی‌شوند. طبق تحقیقات وان که در بخش چارچوب نظری به آن پرداخته شده است، ریشه اصلی عدم موفقیت در تغییر و تطبیق استراتژیک، عدم توانایی در هماهنگ کردن و عدم توجه به اثرات عزم استراتژیک و تدوین استراتژی بر تغییر استراتژیک می‌باشد. از آنجایی که عدم پیگیری تغییر استراتژیک، می‌تواند سازمان‌ها را از رقابت و حتی از صحنه بازار حذف کند، تحقیق در این حیطه و در ارتباط بین این متغیرها بسیار الزام آور است. عزم استراتژیک یک سازمان، می‌تواند عملکرد آن را عمدتاً از طریق ترکیب و استفاده از منابع مرکزی، شایستگی‌ها و قابلیت‌های ضروری برای تحقق چشم انداز، مأموریت و اهداف در یک محیط رقابتی تحت تأثیر قرار دهد. این مجموعه به طور منحصر به فردی نشان می‌دهد که عزم استراتژیک، همه آن چیز است که یک سازمان در مورد برنده شدن در نبردهای رقابتی و به دست آوردن موقعیت رهبری با استفاده از منابع سازمانی به بهترین شکل، نیاز دارد و هنگامی که به طور مؤثر ایجاد شود، عزم استراتژیک می‌تواند عملکردی عالی را در پی داشته باشد (ماریادوس و همکاران، ۲۰۱۴). مطالعات زیادی در مورد برنامه ریزی استراتژیک انجام شده است، به ویژه در حیطه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت. با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که نتایج مطالعه هنوز در رابطه با نقش برنامه ریزی استراتژیک در بهبود عملکرد شرکت، غیرقطعی است. برخی از مطالعات از تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت حمایت می‌کنند. از سوی دیگر، مطالعات انجام شده توسط ابوزید (۲۰۱۸)، هارتمن و استیلینگ (۲۰۱۵)، کوهتاماکی، کاوتونن و کراوس (۲۰۱۰)، و اوکوک (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که برنامه ریزی استراتژیک به تنهایی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت ندارد؛ عناصر اضافی، به عنوان میانجی مورد نیاز است تا شرکت را قادر سازد در رقابت در یک محیط تجاری در حال تغییر، سریع پیروز شود (کورنیوس و همکاران، ۲۰۲۱).

¹ O'Brien

² Peretz

³ Wan

فقدان تحقیقات در این حیطه توسط متخصصان مشاهده شده است که دلیل مهمی برای چالش‌هایی است که سازمان‌های بسیاری امروزه در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی خود با آن مواجه هستند (البانا و همکاران، ۲۰۱۶).

ساختار کلی حاکم بر مدل‌های تدوین استراتژی به خصوص مشهورترین آن (مدل دیوید) شروع از چشم انداز و ماموریت می‌باشد. آنها هیچ مرحله‌ای را قبل از این دو متصور نیستند، در حالیکه همانطور که در مبانی اشاره شده است، هرم عزم استراتژیک مک میلان و تامپو مشخص کرده است که قبل از شروع تدوین و مشخص کردن چشم انداز و ماموریت، مرحله دیگری وجود دارد و آن عزم استراتژیک می‌باشد. عدم آگاهی بسیاری از سازمان‌ها و حتی افراد متخصص از این توالی و حتی عدم آگاهی از وجود عزم استراتژیک، ایجاد مسئله‌ای اساسی کرده است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سوال می‌باشد که بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران) رابطه وجود دارد؟ در پژوهشی که وان و همکاران انجام دادند و مدل استخراجی از آن نیز در بخش چارچوب مفهومی آورده شده است، به ضرورت این موضوع پرداخته شده که لازم است این مدل مفهومی به دست آمده از پژوهش آنها، هر چه بیشتر علاوه بر سازمان‌های خصوصی، در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی نیز بررسی شود. در واقع این تحقیق، پیگیری پیشنهاد پژوهشی، در تحقیق انجام شده توسط وان می‌باشد. پیشنهاد یک تحقیق، میتواند ضرورت یک تحقیق دیگر که در ادامه آن انجام شده است، باشد.

بانک رفاه کارگران به عنوان مورد بررسی در این تحقیق انتخاب شده است. این بانک به عنوان یک بانک نیمه دولتی در حال فعالیت است و در هر دوره و با گذشت زمان، مقدار بیشتری از آن در حال واگذاری به بخش خصوصی است. همین چالشی که این بانک با آن رو به رو می‌باشد، باعث شده تا به عنوان مورد مطالعه انتخاب شود. بانک رفاه کارگران یک تغییر استراتژیک را پشت سر گذاشته و همچنان نیز با بخشی از آن تغییر مواجه است. با خصوصی شدن بخشی از این بانک، تدوین استراتژی معنای بیشتری پیدا میکند. بعد از تغییر استراتژیک این بانک و نیمه دولتی شدن آن، همچنان با بحران‌هایی مواجه است که طبق مدل وان، یکی از ریشه‌های این مشکلات و بحران‌ها برای تطبیق و انطباق مناسب، در عدم توانایی به کارگیری عزم استراتژیک و تدوین استراتژی موثر در جهت تغییر استراتژیک شناخته میشود. بانک رفاه کارگران بیش از پیش به نیروی یکپارچه کننده برای همسو کردن اهداف دو بخش خصوصی و دولتی خود، نیاز پیدا کرده است و آن نیرو میتواند همان عزم استراتژیک باشد. در این پژوهش، پژوهشگر بر آن است تا به بررسی رابطه عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی در بانک رفاه کارگران بپردازد. در ادامه مقاله به ارایه یک نمای کلی از دییات پژوهش و فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

ادبیات پژوهش

تغییر استراتژیک

در پاسخ به تغییرات مستمر و سریع در بازار و دیدگاه‌های جدید در صنعت، بسیاری از اندیشمندان مدیریت نظریه تغییر استراتژیک را مطرح می‌کنند. رهبر همه آنها پیتر دراگر بود که کلمه جدیدی به نام عصر قطع ارتباط را برای بیان مفهوم گسست و درهم تنیدگی در عصر حاضر ابداع کرد. در مدل دراگر، چهار منبع اصلی ناپیوستگی عبارتند از: جهانی شدن، چندفرهنگی، مالکیت و همچنین دانش و فناوری‌های جدید. ایده اصلی این نظریه این است که برون یابی به آینده با استفاده از مدل‌های موجود بی اثر است. زیرا سرعت بالای تغییرات در شرکت‌ها باعث می‌شود تا تمامی مدل‌ها در مدت زمان کوتاهی کارایی خود را از دست بدهند. در عوض، آنچه دراگر پیشنهاد

کرد، این است که شرکت‌ها ابتدا باید محرک‌های تغییر را کشف کرده و استراتژی خود را بر اساس جنبه‌هایی که بیشترین تأثیر را بر آینده شرکت دارند، تعریف کنند (کاپسا و همکاران، ۲۰۲۲). مراحل اصلی ایجاد تغییرات استراتژیک عبارتند از:

- تشخیص اینکه استراتژی فعلی، دیگر برای وضعیت شرکت مناسب نیست.
- ایجاد چشم انداز برای آینده شرکت
- ایجاد تغییرات و ایجاد یک سیستم جدید برای پشتیبانی از آنها.
- تغییرات تکنولوژیک معمولاً به عنوان بخشی از تغییرات گسترده‌تر معرفی می‌شوند.

یکی از جنبه‌های مهم تغییرات تکنولوژیک، تعیین این می‌باشد که تغییرات، چه کسانی را در سازمان تهدید میکند. برای موفقیت آن نیاز به اعمال تغییرات تکنولوژیک در سیستم کلی شرکت داریم و ساختار مدیریتی نیز باید بتواند از آن حمایت کند. در نتیجه تغییرات استراتژیک، تغییرات ساختاری نیز ممکن است رخ دهد. به عنوان مثال، زمانی که شرکت تصمیم به راه اندازی کسب و کار دیگری می‌گیرد و باید با آن ترکیب شود یا تغییراتی که به دلیل تغییرات عملیاتی یا تغییر در روش‌های مدیریتی ایجاد می‌شود. مثلاً شرکتی که می‌خواهد تصمیمات خود را با مشارکت بیشتر دیگران اتخاذ کند، باید ساختار سلسله‌مراتبی خود را تغییر دهد. تغییرات در پرسنل ممکن است برای سایر تغییرات ضروری نیز اعمال شود یا گاهی اوقات شرکت‌ها بخواهند رفتار و دیدگاه کارکنان را تغییر داده تا کارایی خود و یا خلاقیت فردی یا گروهی خود را افزایش دهند. تغییر پرسنل تقریباً همیشه سخت‌ترین و مهم‌ترین بخش فرآیند کلی تغییر است. بنابراین، علم توسعه سازمانی برای ایجاد تغییرات در افراد به هنگام کار از طریق روش‌هایی مانند آموزش، فعالیت‌های گروهی و برنامه ریزی شغلی ایجاد شده است (گریکنیک و همکاران، ۲۰۲۲).

تدوین استراتژی

در گذشته بیشتر سازمان‌ها رویکردی بسیار ساختاریافته برای تدوین استراتژی داشتند که به عنوان برنامه ریزی استراتژیک شناخته می‌شد. این شامل یک فرآیند سالانه برای اجرای برنامه‌ها برای سال آینده و پس از آن بود. با این حال، در محیط کسب و کار پیچیده و آشفته امروزی، برنامه ریزی برای هر احتمالی غیرممکن است و لازم است تا استراتژی سازی فرآیندی انعطاف پذیرتر و پویاتر باشد که منعکس کننده شیوه‌ای از تفکر استراتژیک در مورد کسب و کار و محیطی باشد که در آن فعالیت می‌کند. سازمان‌هایی که نمی‌توانند استراتژیک فکر کنند، در برابر تهدیدات آسیب پذیر خواهند بود و برای استفاده از فرصت‌های جدید آمادگی لازم را ندارند. یک رویکرد انعطاف پذیر اما متمرکز، سازمان‌ها را در موقعیت بهتری برای مقابله با موانع و پاسخگویی به فرصت‌های جدید در زمان ظهور قرار می‌دهد. با این وجود، سازمان‌ها هنوز باید درک روشنی از بازار و موقعیت استراتژیک خود در آن کسب کنند. تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی برای اکثر سازمان‌ها مهم است (سانتینا و همکاران، ۲۰۲۳). مدل‌ها و رویکردهای زیادی برای استراتژی وجود دارد که می‌تواند به طراحان استراتژی کمک کند تا موقعیت فعلی خود را ارزیابی کنند و گزینه‌های آینده را بهتر ارزیابی کنند. چنین ابزارهایی نباید به عنوان دستور العمل‌هایی برای موفقیت در نظر گرفته شوند، بلکه باید با تفکر دقیق برای کمک به تجزیه و تحلیل و درک زمینه استراتژیک که سازمان در آن قرار دارد، استفاده شود.

تعاریف زیادی از استراتژی وجود دارد. شاید ساده‌ترینش این باشد: «مسیری که یک سازمان با هدف دستیابی به موفقیت تجاری آینده در پیش می‌گیرد». استراتژی مشخص می‌کند که چگونه یک سازمان قصد دارد از منابع خود، از جمله مهارت‌ها و دانش افراد خود

و همچنین دارایی‌های مالی و مادی، برای دستیابی به مأموریت یا اهداف کلی و چشم‌انداز خود استفاده کند. خط باریکی بین مأموریت و چشم‌انداز وجود دارد و اصطلاحات همیشه به یک شکل استفاده نمی‌شوند. با این حال، به طور کلی، مأموریت اساساً بر هدف یک سازمان و دلیل وجود آن متمرکز است. چشم‌انداز شرکت نیز تصویری از آینده‌ای است که یک سازمان در آرزوی آن است (باریوس^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

عزم استراتژیک

همل و پراهلاد (۲۰۰۵) عزم استراتژیک را مفهومی انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک توصیف کرده‌اند که به دلیل پیشرفت‌های فراوان، منجر به تغییرات عمده در سبک‌های عملکرد سازمان‌ها شده‌است. مفهوم عزم استراتژیک برای اولین بار توسط همال و پراهلاد (۱۹۸۹) مفهوم سازی و بیان شد که آن را به عنوان وسواس برنده شدن در تمام سطوح سازمان تعریف کردند. محققان، سه ویژگی عزم استراتژیک را توصیف کردند. اول، عزم استراتژیک حس جهت‌گیری را نشان می‌دهد که یک دیدگاه یکپارچه و شخصی از آینده را منتقل می‌کند و مدیریت ارشد باید آینده‌نگری ارائه دهد. دوم، با تأکید بر ماهیت متمایز آن و با تشویق همه کارکنان به کشف ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید که منحصربه‌فرد هستند، حس اکتشاف را ارائه می‌کند و سوم، عزم استراتژیک دارای حس اهمیت یافتن آینده و سرنوشت یا مزیت عاطفی و احساسی است. این دو محقق همچنین نشان دادند که عزم استراتژیک کوشش قابل توجهی را برای منابع شرکت ایجاد می‌کند. از لحاظ نظری، عزم استراتژیک با مزیت نسبی و در نتیجه عملکرد سازمانی مرتبط است (اودیتا و بلو، ۲۰۱۵). ادبیات نشان می‌دهد که عزم استراتژیک یک وسواس آینده‌نگر، دقیق و متفکرانه ارائه می‌کند که سازمان را به عنوان دستیابی به مزیت رقابتی (و در نهایت موفقیت) عمدتاً از طریق اندازه‌گیری دقیق ریسک‌ها و استفاده از نوآوری در نظر می‌گیرد که منجر به مزیت رقابتی می‌شود که تقلید رقبای آن‌ها دشوار است. (همل و پراهلاد، ۱۹۸۹؛ همل و پراهلاد ۲۰۰۵؛ براون^۲، ۲۰۱۵؛ اودیتا و بلو، ۲۰۱۵). این وسواس به عنوان عزم استراتژیک شناخته می‌شود که سازمان را به سمت آینده مطلوب هدایت کرده و انگیزه می‌دهد (همال و پراهلاد، ۱۹۹۴؛ ۲۰۰۵). به این ترتیب، عزم استراتژیک نوعی جوهره موفقیت ناشی از عملکرد استراتژیک شرکت را از طریق ارائه جهت‌تمرکز و انگیزه برای کل سازمان فراهم می‌سازد (برند^۳، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، اجرای عزم استراتژیک برای هر سازمان موفق مفید است و به همین دلیل مدیران عامل بزرگ درک می‌کنند که برای داشتن یک عزم استراتژیک عالی و اجرای آن چه چیزی لازم است (نیلسون، مارتین و پاورز^۴، ۲۰۰۸). بنابراین، این درک را آشکار می‌کند که صرف داشتن یک عزم استراتژیک خوب، چیزی نیست که برنده را از بازنده جدا می‌کند، بلکه توانایی اجرای آن است که اهمیتی ویژه دارد. در واقع اجرای عزم استراتژیک حتی حیاتی‌تر است زیرا مستلزم اجرای واقعی برنامه‌ها به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده‌است (لوی، پاول و ورال^۵، ۲۰۰۵؛ فوری و وستهوینز^۶، ۲۰۰۸). مفهوم عزم این است که مدیران عامل نباید آنقدر روی چالش‌های روزمره که معمولاً در چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمانی با آن‌ها سروکار دارند، تمرکز کنند، بلکه باید روی چشم‌اندازهای آینده متمرکز شوند (واریمو و همکاران، ۲۰۱۶). مدیران در سازمان‌های مختلف در تلاش برای تطابق با مزیت رقابتی جهانی خود، با تقلید از آن‌ها یا ایجاد و اجرای موفقیت‌آمیز عزم استراتژیک سازمانی با مشکلاتی

¹ Bários

² Oditá & Bello

³ Brown

⁴ Brand

⁵ Neilson, Martin & Powers

⁶ Levy, Powell & Worrall

⁷ Fourie & Westhuizen

روبرو هستند. بنابراین، عزم استراتژیک، سازمان‌ها را به مقابله با چالش‌های تغییر در محیط کسب و کار و در نظر گرفتن هدف و تداوم اهداف سوق می‌دهد (مانتره و سیلینس^۱، ۲۰۰۷؛ کاپفرر^۲، ۲۰۱۲).

پیشینه پژوهش

در بخش پیشینه پژوهش به جست و جو و جمع‌آوری تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته می‌شود. این بخش دارای دو بخش پیشینه داخلی و پیشینه خارجی می‌باشد.

جدول ۱: پیشینه داخلی پژوهش

عنوان پژوهش	محقق و سال پژوهش	هدف پژوهش	روش و نتیجه پژوهش
بررسی تاثیر تدوین استراتژی شرکتی برای رشد کسب و کار در سطح صنایع	آخوندی (1400)	هدف از این پژوهش، شناخت اثر تدوین استراتژی بر رشد کسب و کار است.	در ارتباط با تغییر استراتژیک، پژوهشی از نوع توصیفی و کاربردی و به شیوه کیفی انجام شده است. محقق سوابق متنوعی از ۳۳ شرکت بزرگ و معتبر آمریکایی را از دوره ۱۹۵۰-۱۹۸۶ مطالعه کرد و متوجه شد که بیشتر آنها بیش از آنچه که قبلاً حفظ کرده بودند، بدست آورده اند. مهم نیست که شرکت چقدر بزرگ است یا قابل اعتماد. با تشخیص اشتباهات گذشته در مورد تنوع، برخی از شرکت‌ها برنامه‌های بازسازی بزرگ را آغاز کرده اند. پاسخ هر چه باشد، سوالات استراتژیک همچنان ادامه دارد.
فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار سازمان	عابدین (1397)	هدف از این پژوهش، فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار در سازمان است.	در ارتباط با تغییر استراتژیک، پژوهشی از نوع توصیفی و کاربردی و به شیوه کیفی انجام شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، در زیر لایه بیرونی منظم و باثبات سازمان‌ها، جریانی از تغییرات مداوم نهفته است. اگرچه از نمای بیرونی، آنچه در ساخت دستور کار استراتژیک یک سازمان و جهت‌گیری آن اثرگذار می‌باشد، تحلیل‌های سازمانی و برنامه‌های بلندمدت و مدون آن است، اما در واقع در پس این نظم بیرونی، جریانی از نیروهای مکنون و پنهان وجود دارند که هر یک با نقشی که ایفا میکنند، عاملی اثرگذار برای وارد کردن بخشی از موضوعات مختلف به دستور کار مدیران سازمان محسوب می‌شود. آنچه باید مدیران به آن توجه کنند، این است که وقتی تصمیم‌گیرندگان، موضوعاتی را که سازمان با آنها مواجه می‌شود، بهتر درک کنند و تصور کرده که میتوانند از عهده آنها برآیند و آنها را عملی و ضروری ارزیابی کنند، به همین ترتیب، مقدار منابع سازمانی نیز بر نیروی تغییر اثر می‌گذارد. از یکسو هر چه مقدار منابع سازمانی بیشتر باشد، موضوع کمتر ضروری در نظر گرفته شده و نیاز به تغییر نیز به مقدار کمتری احساس می‌شود؛ از سوی دیگر هر چه مقدار منابع

¹ Mantere & Sillince

² Kapferer

<p>سازمانی زیاد باشد، امکان بررسی یک موضوع افزایش پیدا کرده و فشار ناشی از الزام تغییر نیز بیشتر میشود. بر اساس مدل این مطالعه، محتوا و شکل ارائه یک موضوع با تغییر استراتژیک در سازمان مرتبط است.</p>	<p>طی هر تحقیق، محقق به دنبال یافتن پاسخی برای سوالات خود در خصوص تحقیق بوده است، لذا در قالب نتیجه گیری، تمامی اطلاعات به دست آورده شده، مورد بررسی قرار گرفته و از میان آنها جواب هایی متناسب با سوالات استخراج می شود.</p> <p>حجم جامعه برابر با ۲۵۰ نفر که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه مورد انتخاب از این جامعه برابر با ۹۰ نفر برآورد شد. بر اساس تجزیه تحلیل داده های بدست آمده از شعبات بانک صادرات، فرضیه تحقیق: الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه ها بر عملکرد بانک صادرات تاثیرگذار است</p>	<p>پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه ها بر عملکرد مالی بانک صادرات انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، بانک های صادرات غرب تهران است.</p>	<p>مشیر احتشام (1395)</p>	<p>تاثیر الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه ها بر عملکرد مالی</p>
<p>مقدار آماره t در سطح تاثیرگذاری کمتر از $0,08$ معنادار است. به عبارت دیگر فرض صفر رد می شود و فرض محقق مبنی بر اینکه الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه ها بر عملکرد مالی بانک صادرات تاثیر گذار است، پذیرفته می شود.</p>	<p>تعداد پنج سؤال اصلی طراحی و در یک طرح تحقیق منسجم به آزمون گذاشته شد. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات، نشان داد که فرایند تدوین راهبرد، پیش از اینکه عاملی تاثیرگذار در سازمان باشد، خود تحت تأثیر برخی مؤلفه های درون و برون سازمانی قرار درد و مسیر مشخصی را طی میکند. این عوامل موجب می شوند تا فرصت ها یا محدودیت های گوناگونی در مسیر فرایند تدوین راهبرد که اصولاً دارای ماهیتی ادراکی، تحلیلی، تفسیری و قضاوتی است، ایجاد شده و سازمان را در جهت متفاوتی قرار دهد.</p>	<p>هدف از پژوهش حاضر مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای بوده است.</p>	<p>امیری (1390)</p>	<p>مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای</p>
<p>پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام کار، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۹ نفر از مدیران فعال در صنایع با فناوری بالا که تجربه رقابت و همکاری را داشته اند تشکیل میدهند که با روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب گردیده اند. ابزار پژوهش، پرسشنامه میباشد که روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرها نیز بیشتر از $0,7$ بدست آمد که نشان از تأیید پایایی ابزار است. داده های به دست آمده با استفاده از روش مدل یابی ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت.</p>	<p>هدف از این پژوهش بررسی نقش واسط دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد(عزم) استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری با نقش تعدیل گر اشتراک دانش می باشد.</p>	<p>قادری (1400)</p>	<p>بررسی نقش واسط دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد(عزم) استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری با نقش تعدیل گر اشتراک دانش</p>	

یافته های پژوهش نشان داد، قصد(عزم) استراتژیک بر دوسوتوانی مدیریت و استراتژی رقابت همکاری تأثیر مثبت و معنی داری دارند و دوسوتوانی مدیریت بر استراتژی رقابت تأثیر معنی داری دارد. از نتایج دیگر اینکه دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری نقش میانجی ایفا میکند. علاوه بر این، اشتراک دانش در رابطه بین قصد استراتژیک با دوسوتوانی مدیریت و قصد استراتژیک با استراتژی رقابت همکاری نقش تعدیل گر دارد.

<p>یکی از کاربردهای عزم استراتژیک در مدیریت حساب های کلیدی است. به این صورت که عزم استراتژیک نوع و فرم رابطه ای که بین سازمان و مشتری است را مشخص می کند و در جایی که این رابطه متقارن و یکپارچه نیست، توسط عزم استراتژیک در نوع و شدت این رابطه تجدید نظر می کند و بدین صورت در استفاده بهینه از منابع سازمان مؤثر خواهد بود.</p>	<p>هدف از این پژوهش درک اثر عزم استراتژیک بر روابط حساب های کلیدی می باشد.</p>	<p>اکبریان (1394)</p>	<p>عزم استراتژیک و نقش آن در روابط حساب های کلیدی</p>
<p>با توجه به سطح معنا داری به دست آمده از اجرای آزمون رگرسیون ساده، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، عزم استراتژیک مدیران بر عملکرد کارکنان واحد حراست سازمان منطقه آزاد کیش اثر معناداری دارد. بر اساس این یافته میتوان نتیجه گرفت که تدوین استراتژی های سازمانی برای رسیدن به اهداف بلند مدت، از قبیل شناسایی ذینفعان کلیدی، ترجمه نیازها و خواسته های آنها در قالب ماموریت، چشم انداز و ارزش ها در سازمان منطقه آزاد کیش میتواند موجب بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی گردد. این نتیجه با یافته های دیگر محققان همسو می باشد.</p>	<p>هدف از این پژوهش بررسی تاثیر عزم استراتژیک و تفکر سیستمی بر عملکرد کارکنان است.</p>	<p>نیاستی (1395)</p>	<p>بررسی تاثیر عزم استراتژیک و تفکر سیستمی بر عملکرد کارکنان</p>
<p>محقق به مرور نظام مند این حوزه پرداخته است. در نهایت برای دو بعد دیگر، یعنی هویت تاریخی و تجربه سازمانی و فرهنگ سازمانی پیشنهاد میشود که اگر تجربه ناموفقی از تغییر در حافظه تاریخی سازمان وجود دارد، میتوان با استفاده از داستان سرایی، تشریفات، آداب و رسوم، داستان ها و افسانه های موجود در سازمان بر آن غلبه کرد و در نتیجه سازمان را برای اجرای تغییرات استراتژیک، آماده تر کرد. همچنین ممکن است برخی از تغییرات استراتژیک در سازمان ها، مغایر با اسناد هویت ساز آنها باشد که طبیعتاً باعث ایجاد دوگانگی هویتی میگردد، در نتیجه الزم آور است که قبل از تغییر، اسناد مذکور مورد بازبینی قرار بگیرند و به صورت تدریجی انجام شوند.</p>	<p>هدف این پژوهش، ارائه تصویری جامع از نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک است.</p>	<p>جوادی (1401)</p>	<p>بررسی نقش ابعاد تاریخی سازمان در تصمیم مدیران برای اجرای تغییرات استراتژیک</p>
<p>در این مطالعه بر اساس جدول مورگان از میان جامعه آماری ۱۸۵ نفری از معاونین و رؤسای شعب و مدیران ادارات سازمان مرکزی بانک، تعداد</p>	<p>هدف از این پژوهش درک تاثیر تغییر</p>	<p>کاضمیان (1401)</p>	<p>تاثیر تغییر استراتژیک با</p>

یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر عملکرد سازمانی (کارکنان واحد حراست سازمان منطقه آزاد کیش)	استراتژیک با یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر عملکرد سازمانی است.	۱۱۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. روایی محتوای پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و سنجش پایایی آن با محاسبه ضرایب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار تغییر استراتژیک بر دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است. همچنین پویایی محیطی نیز بر دو متغیر عملکرد سازمانی و تغییر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی علاوه بر تأیید اثر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی، نقش میانجی گری جزئی یادگیری سازمانی در رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی تأیید شد. در انتها اثر تعدیل گری پویایی محیطی بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.
---	--	---

پیشینه خارجی

پیشینه پژوهش مرتبط به دست آمده و جمع آوری شده از منابع خارجی به شرح زیر می باشد.

جدول ۲: پیشینه خارجی پژوهش

عنوان پژوهش	محقق و سال پژوهش	هدف پژوهش	روش و نتیجه پژوهش
بررسی نگرش افراد به تغییرات استراتژیک و دگرگون کننده	میدلتی و همکاران (2013)	هدف از این پژوهش، نگرش واکنش های کارکنان در زندان های آفریقای جنوبی به تغییرات دگرگون کننده در رهبری است.	۲۳ مصاحبه انجام شد و به این نتیجه رسیدند که بازخورد کارکنان با سه کانون (من، همکاران و سازمان) برای ارزیابی تغییر آغاز میشود، علاوه بر این، رابطه ای بین نگرش کارکنان در خدمات عمومی و تعهد آن ها به تغییر نیز یافت شد.
رابطه بین منابع شرکت ها و عملکرد آنها با توجه به نقش میانجی تغییر استراتژیک (مورد مطالعه شرکت های کوچک و متوسط در پاکستان)	مطلوب و همکاران (۲۰۲۳)	هدف این پژوهش بررسی این است که آیا تغییر استراتژیک رابطه بین منابع شرکت ها و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط در پاکستان را افزایش می دهد یا خیر.	داده ها از طریق یک پرسشنامه ساختاریافته برای ۳۴۰ شرکت کوچک و متوسط در بخش تولید جمع آوری شد. روابط فرضی از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از Smart-PLS مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین عملکرد IWB، FCA و بنگاه های کوچک و متوسط ارتباط مثبت وجود دارد. علاوه بر این، FCA و IWB محرک های کلیدی برای دستیابی به سطح بهینه عملکرد بنگاه کوچک و متوسط هستند که فرآیند SC را در بنگاه های کوچک و متوسط در پاکستان توجیه می کند. علاوه بر این، GS رابطه بین عملکرد SC و بنگاه های کوچک و متوسط را تقویت می کند.

تحلیل تجربی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های بین دولتی	وان و همکاران (2022)	بررسی ارتباط متغیرهای فشارهای نهادی، عزم استراتژیک، تغییر استراتژیک و تدوین استراتژی	محقق یک مدل نظری تغییر استراتژیک را ارائه و به صورت تجربی آن را در یک سازمان داخلی بررسی کرد. یک رویکرد روش‌شناسی پیمایشی را دنبال و فرضیه‌های مدل خود را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی آزمایش کردند. مدل‌های مدیریت استراتژیک سنتی عمدتاً با در نظر گرفتن بخش خصوصی ایجاد شدند. بنابراین، اعتبار سنجی ساختارهای مدل برای تناسب آنها با ساختار فعلی ضروری است، به خصوص اینکه این نوع سازمان‌ها، مانند بخش‌های سازمان ملل متحد، در هنگام تغییر با چالش‌های عمده‌ای روبرو هستند. آنها گروه‌بندی مجدد قابل توجهی از آیتم‌ها را پیدا کردند که منجر به ضرورت تنظیم مجدد سازه‌ها شد. آنها دریافتند که فشارهای نهادی تأثیر قابل توجهی بر تغییر استراتژیک دارند و تدوین استراتژی نیز در این میان نقش میانجی دارد. همچنین دریافتند که فشارهای نهادی هیچ تأثیری بر عزم استراتژیک ندارد.
--	----------------------	--	--

مدل پژوهش

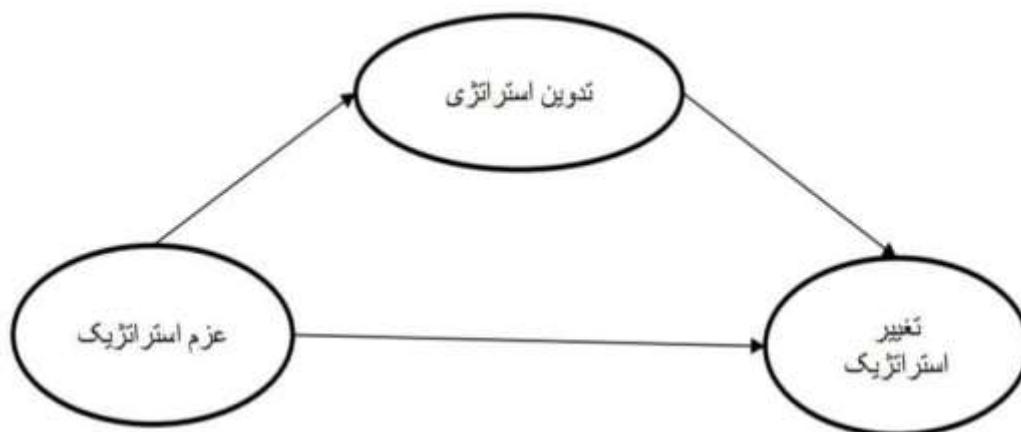
تحقیقات در مورد مدیریت استراتژیک، مدل‌های مختلفی را در چند دهه گذشته آزمایش کرده است. با این حال، هنوز ناشناخته‌های زیادی برای درک فعلی ما در رابطه با روابط تأثیرگذار علت-معلولی وجود دارد. این فقدان تحقیقات مدیریت استراتژیک توسط متخصصان مشاهده شده است که دلیل مهمی برای چالش‌هایی است که سازمان‌ها امروزه در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک خود و اجرای آن مواجه هستند (الباناً و همکاران، ۲۰۱۶). افراد در حوزه مدیریت استراتژیک، بر اساس علاقه محققان و دست اندرکاران می‌خواهند بدانند که چگونه برخی از سازمان‌ها عملکرد خوب خود را حفظ می‌کنند در حالی که برخی دیگر این کار را انجام نمی‌دهند (بریسون^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). مدل‌های اقتصادی سنتی شرکت، قادر به توضیح این تفاوت در رفتار عملکرد نبودند و شواهد تجربی در مدیریت استراتژیک برخلاف پیش‌بینی‌های تئوری اقتصادی بود. مطالعات نشان داده است که عزم و تغییر استراتژیک با یکدیگر مرتبط هستند و متقابلاً تقویت می‌شوند. در مواجهه با این چالش‌های قدیمی و جدید مدیریت، سازمان‌ها امروزه باید استراتژی محور باشند و عمدتاً با مدیریت استراتژیک (که مستلزم قصد، برنامه‌ریزی و تدوین است) فشارهای نهادی خارجی (عمدتاً عوامل سیاسی) را کنترل و مدیریت تغییر را به خوبی پیگیری کنند (سعادت‌مند^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). با انجام این کار، آنها توانایی‌ها و بلوغ را برای ایجاد یک محیط قوی و در عین حال چابک، توسعه می‌دهند و سنگ بنای عملکرد تطبیقی و مدیریت تغییر پایدار را ایجاد می‌کنند (جرج^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).

¹ Elbanna

² Bryson

³ Saadatmand

⁴ George



شکل ۱: چارچوب کلان نظری، مدل مفهومی پژوهش (وان^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)

این تحقیق در سطح داخلی، دارای نوآوری موضوعی می‌باشد. با توجه به حجم بسیار کم مطالب داخلی پرداخته شده به عزم استراتژیک، موضوع این پژوهش از نظر متغیر عزم استراتژیک دارای نوآوری موضوعی است. از نظر نوآوری مدل نیز، وان و همکاران فشارهای نهادی را نیز دخیل دانسته و بعد از انجام تحقیق متوجه شدند که فشارهای نهادی بر این روابط موثر نیست. در حالیکه در پژوهش حاضر از ابتدا پژوهشگر فرصت خود را برای بررسی فشارهای نهادی صرف نکرده است. از نظر نوآوری مربوط به (نتایج و مقایسه نتایج) نیز این پژوهش با شدت بیشتری این روابط موجود در مدل را تایید میکند. همچنین سنجش این مدل برای اولین بار در یک سازمان بانکی، خودش نوآوری محسوب میشود. بنابراین از چند جهت ذکر شده، پژوهش حاضر دارای نوآوری می‌باشد.

روش پژوهش

یکی از انواع طبقه بندی تحقیق، بر اساس هدف است و یکی از این موارد، تحقیقات توصیفی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه‌ای از روش‌هاست که هدف آن توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی می‌باشد. نوع این تحقیق میدانی _ پیمایشی است. پرسشنامه به عنوان ابزار پژوهش، وسیله‌ای برای به دست آوردن اطلاعات در مورد دیدگاه‌ها، نظرات، باورها، رفتارها یا ویژگی‌های گروهی از اعضای یک جامعه آماری است. تحقیق حاضر یک مطالعه کمی است و از نظر هدف، توصیفی و از نظر استراتژی پژوهش، پیمایشی است. که اطلاعات بخش میدانی آن با استفاده از پرسشنامه گردآوری می‌شود. از سوی دیگر، پژوهش پیش رو از نظر شناسایی روابط بین متغیرها و به کارگیری آنها در زمینه اجرا، پژوهشی کاربردی است. داده‌های این تحقیق مختص یک دوره زمانی خاص است، به این معنی که تحقیق حاضر مقطعی است. جامعه این پژوهش را مدیران و کارشناسان بانک رفاه کارگران در شعب تهران تشکیل میدهد و حجم آن به تعداد ۱۰۰۰ نفر تخمین زده میشود. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای است به این صورت که ابتدا ۷۰ شعبه از بین تمام شعب تهران بانک رفاه کارگران انتخاب میشود، سپس در هر شعبه انتخاب شده به صورت تصادفی به چهار نفر (در شعبه آخر به دو

^۱ Wan

نفر) پرسشنامه تحویل داده میشود. انتخاب روش نمونه گیری مناسب برای این پایان نامه به متغیرهایی مانند ساختار جامعه، نوع اطلاعات مورد نظر و لحظه جمع آوری اطلاعات بستگی دارد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان و کرجسی استفاده شده و حجم نمونه ۲۷۸ نفر می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق، خوشه ای دو مرحله ای است به صورتی که در مرحله ی اول ۷۰ شعبه این بانک از بین تمام شعب تهران این بانک به صورت تصادفی (روش قرعه کشی) به عنوان خوشه انتخاب میشوند و در مرحله بعد، به ۴ نفر از کارمندان (کارشناسان و مدیر شعبه) هر شعبه انتخاب شده، به صورت تصادفی پرسشنامه تحویل داده میشود. و این پژوهش مبتنی بر رویکرد کاربردی است و از نظر ماهیت، کمی و از نظر هدف، توصیفی و از نظر استراتژی، پیمایشی می باشد. که پس از انجام آزمون ها و بررسی های لازم، با جمع آوری داده ها و با نگاهی جدی و عمیق به تحلیل استقرایی و حصول نتیجه می انجامد. اطلاعات از طریق پرسشنامه در قالب تحقیق میدانی جمع آوری شده و در نهایت با استفاده از تحلیل های آماری اطلاعات استخراج شده از این پرسشنامه ها، رابطه بین عزم استراتژیک و تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی مورد بررسی قرار میگیرد. برای محاسبات توصیفی مورد نظر از نرم افزار SPSS استفاده میشود. برای بررسی فرضیات تحقیق از آمار استنباطی و روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده میشود. در این پژوهش روایی با استفاده از روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی با استفاده از پایایی کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده میشود.

مطابق پیاپی پژوهش ساندروز، لایه های این پژوهش عبارت اند از:

- فلسفه : پوزیتیویسم
- رویکرد: قیاسی
- استراتژی: پیمایشی و مطالعه موردی
- انتخاب ها: کمی
- افق زمانی: مقطعی
- جمع آوری داده ها: پرسشنامه و مطالعات کتاب شناختی

پرسشنامه استفاده شده به عنوان ابزار این پژوهش شامل ۵۸ سوال می باشد که پاسخ دهندگان با استفاده از طیف پنج سطحی لیکرت به آن پاسخ داده اند. این پرسشنامه ترکیبی از سه پرسشنامه استن سکر و میر (برای متغیر تغییر استراتژیک)، برایسون (برای متغیر تدوین استراتژی) و لیدکا (برای متغیر عزم استراتژیک) است. مولفه های هر کدام از متغیرها عبارت اند از:

تغییر استراتژیک: ایجاد کسب و کار جدید، حذف کسب و کار منسوخ شده و تغییر در سبد سهام کسب و کار

تدوین استراتژی: توافق اولیه، تعیین وظایف سازمانی، تحلیل ذی نفعان، ماموریت، شناخت محیط سازمانی، تعیین موضوعات استراتژیک، شرح طرح ها و اقدامات، چشم انداز سازمان و برنامه عملیاتی

عزم استراتژیک: در مسیر هدف بودن، استفاده درست از منابع در جهت تحقق اهداف و ابهام زدایی و شفافیت

یافته‌های پژوهش

روایی محتوا (CVR)

با توجه به پاسخ خبرگان (۸ خبره)، طبق استاندارد موجود حداقل CVR قابل قبول ۰,۷۵ می‌باشد. با توجه به نتایج کسب شده، گویه های A1 , A2 , A5 , A9 , A11 , A13 , A14 , A16 , A17 , A18 , B2 , B7 , B 8 , B 13 , B 14 , B16 , B20 , B23 , B28 , C1 , C3, C مقدار ۰,۷۵ را کسب کردند و باقی گویه ها مقدار ۱ را کسب کرده و با توجه به قابل قبول بودنشان وارد پرسشنامه شدند. CVR کل نیز که حاصل میانگین تمام ارقام می‌باشد، ۰,۹ به دست آمد.

روایی همگرا

روایی همگرا در واقع به بررسی مقدار همبستگی هر سازه با سوالاتش می‌پردازد.

جدول ۳: نتایج روایی همگرا متغیرها

متغیرها	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
تغییر استراتژیک (A)	0.562
تدوین استراتژی (B)	0.584
عزم استراتژیک (C)	0.651

نتایج (AVE) نشان دهنده این موارد هستند که، پرسشنامه و متغیرها روایی خوبی دارند.

روایی واگرا (فورنل و لاکر)

نتایج جذر (AVE) نشان دهنده این موارد هستند که پرسشنامه و متغیرها روایی خوبی دارند.

جدول ۴: نتایج روایی واگرا متغیرها

متغیرهای مکنون	A	B	C	جذر (AVE)
تغییر استراتژیک (A)	1			0.82233
تدوین استراتژی (B)	0.535813	1		0.77388
عزم استراتژیک (C)	0.639901	0.773717	1	0.710151

پایایی از طرق معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها هست، روش PLS معیار مدرنتری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به حساب می‌آید و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی ترکیبی، نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب

برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. روایی همگرا سومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخصهای خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخصهای خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. برخی از محققان مقدار حداقل قابل قبول را ۰/۴ در نظر گرفته‌اند.

جدول ۵: ضرایب آلفای کروناخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	آلفای کروناخ >7/0	پایایی ترکیبی CR>7/0	میانگین واریانس استخراج شده AVE >5/0
مولفه ایجاد کسب و کار	0.854	0.715	0.541
مولفه حذف کسب و کارهای منسوخ شده	0.874	0.785	0.745
مولفه تغییر در سبد سهام کالا	0.792	0.765	0.665
توافق اولیه	0.891	0.749	0.571
تعیین وظایف	0.762	0.792	0.715
تحلیل ذی نفعان	0.795	0.824	0.591
ماموریت	0.813	0.985	0.571
محیط سازمانی	0.784	0.745	0.569
موضوعات استراتژیک	0.766	0.854	0.518
طرح‌ها و اقدامات	0.771	0.957	0.565
چشم انداز سازمان	0.881	0.874	0.584
برنامه عملیاتی	0.715	0.951	0.741
در مسیر هدف بودن	0.714	0.716	0.621
استفاده درست از منابع جهت تحقق اهداف	0.761	0.784	0.591
ابهام زدایی و شفافیت	0.841	0.769	0.685

تغییر
استراتژیک (A)

تدوین
استراتژی (B)

عزم
استراتژیک (C)

مطابق با جداول فوق، ضریب آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی برای سازه‌های مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد و همچنین میانگین نمرات واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵ تا ۰/۶ متغیر بودند که مساوی یا بالاتر از مقدار معیار ۰/۵ بودند. این نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای خوبی برخوردار است. برای بررسی پایایی با توجه به نظرات افراد و در مورد متغیرها از آزمون آلفای کروناخ استفاده شده که در جدول زیر نشان داده شده است:

پایایی متغیرها

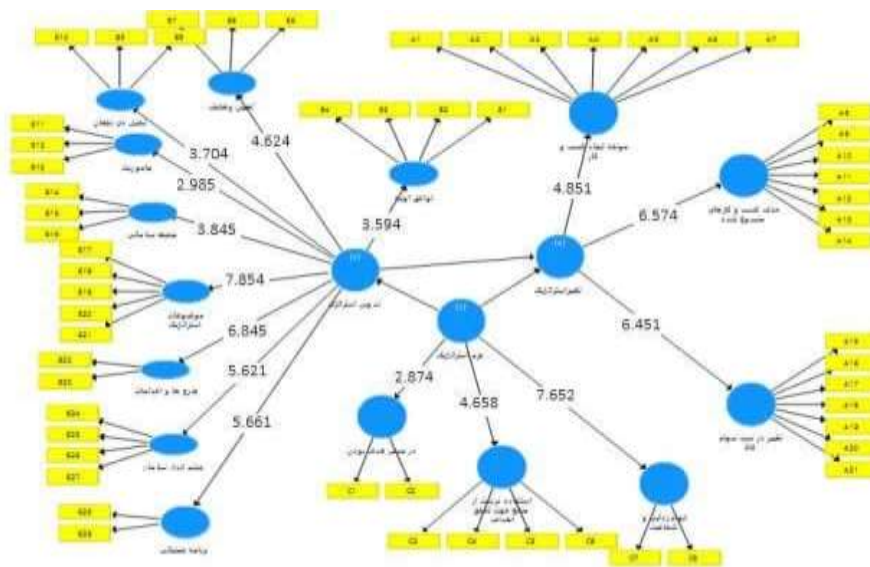
بر اساس جدول زیر میانگین ضرایب آلفای کرونباخ برای مجموع معیارها برابر با ۰,۸۵۹ برآورد شده که بالاتر از ۰,۷ می باشد.

جدول ۶: نتایج پایایی متغیرها و پایایی کل

متغیرها	سوالات	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ مجموع متغیرها
تغییر استراتژیک (A)	21	0.916	0.859
تدوین استراتژی (B)	29	0.767	
عزم استراتژیک (C)	8	0.835	

آماره‌های t و بارهای عاملی

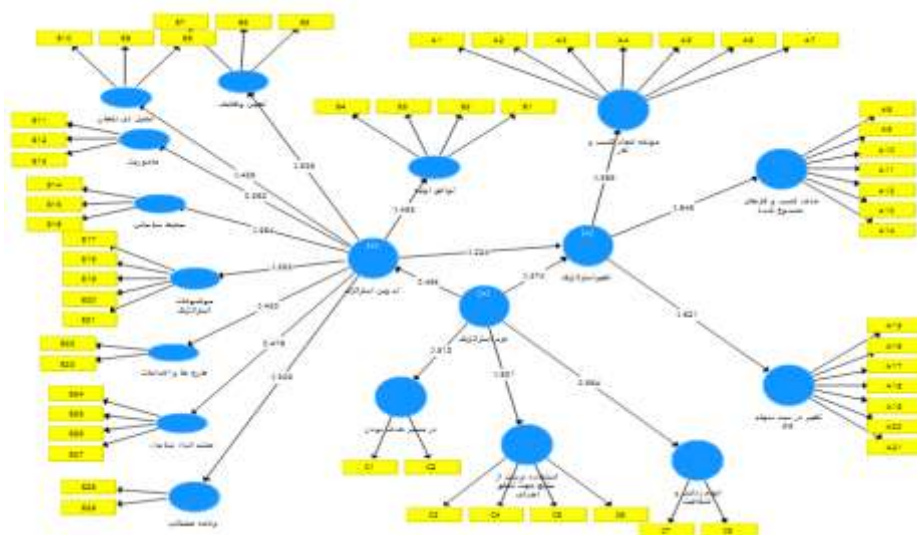
رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۲) ترسیم شده است مدل اندازه گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل (۳) ارائه شده است.



شکل ۲: حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص‌های مورد نظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان اصلاحات لازم صورت گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار

عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. در جدول زیر می توان مشاهده کرد که تمامی بارهای عاملی متغیرها، مقداری بیشتر از ۰,۵ را دارا می باشند و مؤید این است که پایایی در مورد مدل اندازه گیری قابل قبول است.



شکل ۳: آماره تی مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

آزمون سوبل

متغیر میانجی، متغیری است که جهت یا مقدار رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار میدهد. با استفاده از آماره تی (t-Statistic) متغیرهای مستقل و وابسته که در شکل های بالا به دست آمد به بررسی آزمون سوبل (تاثیر متغیر میانجی) پرداخته شده است. معمولاً برای اطمینان و سنجش میانجی بودن متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده میشود. با توجه به این که اگر مقدار آزمون سوبل بالاتر از ۱,۹۶ باشد، در نتیجه فرض صفر (بر اساس این که متغیر میانجی نقشی در بین متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در ۹۵٪ اطمینان رد خواهد شد و متغیر میانجی بین این روابط، معنی دار می باشد.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a 23.975	Sobel test: 3.89232541	0.00015422
t_b 3.803	Aroian test: 3.64875545	0.00025464
	Goodman test: 3.68457588	0.00036574
Reset all		Calculate

شکل ۴: محاسبه آزمون سوبل با استفاده از مقدار t (رابطه عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی)

بر اساس آزمون سوبل، تاثیر غیر مستقیم متغیرهای مورد نظر که به عنوان میانجی در نظر گرفته شده اند با ۵ درصد و آماره سوبل ۳,۸۹ معنی دار هستند. نتایج گویای این است که اثر متغیر میانجی متغیرها در مدل رگرسیونی معنادار می باشد و دارای تاثیر است. در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر این که بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی (مورد مطالعه : بانک رفاه کارگران) رابطه وجود دارد، مورد تایید است.

جدول ۷: بررسی فرضیات مدل

نتیجه	sig	آماره -t	مقدار ضریب مسیر	بررسی فرضیات
تایید	0.95	3.322	0.427	- بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک رابطه وجود دارد.
تایید	0.95	23.975	0.835	- بین عزم استراتژیک با تدوین استراتژی رابطه وجود دارد.
تایید	0.95	3.803	0.436	- بین تدوین استراتژی با تغییر استراتژیک رابطه وجود دارد.

شاخص های برازندگی

شاخص های برازندگی تعیین کننده این است که مدل مد نظر به چه میزان تایید میشود. بر اساس مقدار GOF که به مقدار ۰/۶۸۹ است. بنابراین مدل از برازندگی بالایی برخوردار است.

جدول ۸: مقدار برازش کلی

متغیرهای مکنون	مقادیر اشتراکی	ضریب تشخیص
تغییر استراتژیک (A)	0.676229	0.652
تدوین استراتژی (B)	0.598902	0.745
عزم استراتژیک (C)	0.504315	0.524

در جدول زیر با استفاده از ضریب تشخیص و مقادیر اشتراکی، میزان نیکویی برازش، به دست آمده است.

جدول ۹: نتایج برازش مدل کلی

مقادیر اشتراکی	ضریب تشخیص	نیکویی برازش
0.731	0.552	0.689

در جدول زیر از نظر شاخص های متعددی، برازندگی مدل سنجیده شده است.

جدول ۱۰: شاخص های برازندگی مدل بر اساس متغیرهای مورد مطالعه

شاخص	DF	X2	RMSEA	CFI	NFI	IFI	GFI
مقدار	1	2.400	0.076	0.99	0.99	0.99	0.99

همانطور که نتایج جدول نشان می‌دهد از آنجا که شاخصهای CFI، NFI، IFI و GFI بزرگتر یا مساوی ۰/۹۰ و شاخص RMSEA مساوی یا کوچکتر از ۰/۱ بود؛ شاخصهای برازش نشان دهندهی برازش عالی دادهها با مدل اصلاح شده است.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که می‌بینید بر اساس نظرات و تجربیات افراد، میانگین خوب تخمین زده می‌شود. با توجه به نتایج جداول، ضرایب چولگی در محدوده (۲+ و ۲-) قرار دارد و جدول منحنی توزیع، احتمال این داده‌ها را به صورت عادی نشان می‌دهد. نتایج مربوط به آمار پایایی معیارهای مربوط به کل متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی بالایی را نشان می‌دهد. میانگین ضرایب آلفای کرونباخ برای همه معیارها ارزش پایایی خوبی را نشان می‌دهد، زیرا بالای ۰,۷ محاسبه شده است و به طور کلی همه متغیرها همبستگی بالایی با یکدیگر دارند. بر این اساس که ضرایب t برای همه فرضیه‌های تحقیق مقدار خوبی را بدست آورده است، بنابراین با ۵٪ خطا، تمام نتایج قابل قبول هستند. بر اساس R^2 که برای متغیرهای وابسته انجام شد، مقدار برازش مدل ساختاری را بالا نشان می‌دهد و نشان از تایید است. آماره Q^2 نیز قدرت پیش بینی درباره متغیرهای وابسته پژوهش را تایید میکند، آماره F^2 بر ارتباط متغیرهای وابسته و مستقل تاکید میکند و نشان از مقدار قابل قبول رابطه است. بر این اساس $GOF = 0,699$ نیز مقداری قوی دارد، پس میتوان گفت که برازش کلی مورد تایید است.

نتایج، محدودیت ها و پیشنهادات

جدول ۱۱: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل و محدودیت‌ها و پیشنهادات در راستای نتایج

فرضیات پژوهش (اثر مستقیم)	آماره ضریب مسیر	مقدار آماره t	سطح اطمینان	نتیجه آزمون
- بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک رابطه وجود دارد.	0.427	3.322	0.95	تایید
- بین عزم استراتژیک با تدوین استراتژی رابطه وجود دارد.	0.835	23.975	0.95	تایید
- بین تدوین استراتژی با تغییر استراتژیک رابطه وجود دارد.	0.436	3.803	0.95	تایید
فرضیات پژوهش (اثر غیرمستقیم)	آزمون سوبل	آزمون سوبل	نتیجه آزمون سوبل	
تدوین استراتژی نقش میانجی در رابطه بین عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک دارد.		3.89	قابل قبول	

با توجه به نتایج کسب شده از این پژوهش، رابطه عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک با توجه به نقش میانجی تدوین استراتژی در مطالعه موردی بانک رفاه کارگران تایید شد. این نتایج با جامعه و نمونه مد نظر خود، نتایج تحقیقات وان و همکاران را در یک جامعه جدید تایید کرد. در مقایسه این دو، پیچیدگی خاصی وجود ندارد. چرا که هر دو به نتایج تقریباً یکسانی در جوامعی مختلف رسیدند. البته قابل ذکر است که یافته‌های این پژوهش با قطعیت بیشتری نسبت به پژوهش وان و همکاران، این روابط را تایید میکند. به صورتی که رابطه عزم استراتژیک با تغییر استراتژیک، رابطه بین عزم استراتژیک با تدوین استراتژی و رابطه بین تدوین استراتژی با تغییر

استراتژیک در پژوهش وان و همکاران به ترتیب مقادیر ۰,۳۱، ۰,۳۷ و ۰,۴ به دست آمده است. در حالیکه در این پژوهش، این مقادیر به ترتیب ۰,۴۲، ۰,۸۳ و ۰,۴۳ می‌باشد. در پایان نیز امید است که پژوهشگران با استفاده از پیشنهادات بتوانند با شدت بیشتری این نتایج را تایید کنند تا میزان تعمیم پذیری بیشتر شود. همچنین متخصصان و مدیران با به کارگیری نتایج، بتوانند درک روشن تری از این حیطه کسب کنند تا در نهایت بتوان سازمان‌های بهره‌ورتری داشت.

منابع:

- Anderson BS, Covin JG and Slevin DP (2009) Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal* 3(3): 218–240.
- Anderson BS, Eshima Y and Hornsby JS (2019) Strategic entrepreneurial behaviours: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal* 13(2): 199–220.
- Andersson U, Forsgren M and Holm U (2002) The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23(11): 979–996.
- Birkinshaw J and Gupta K (2013) Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organisation studies. *Academy of Management Perspectives* 27(4): 287–298.
- Bollen KA (1989) *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Burgess N, Strauss K, Currie G, et al. (2015) Organisational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management* 54(S1): 87–109.
- Burt RS (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen J, Miller D and Chen M-J (2021) Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization* 19(2): 183–206.
- Choi YR and Shepherd DA (2005) Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management* 31(4): 573–596.
- Colclough SN, Moen Ø, Hovd NS, et al. (2019) SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs. *International Small Business Journal* 37(8): 780–803.
- Cole RA and Mehran H (2016) What do we know about executive compensation at small privately held firms? *Small Business Economics* 46(2): 215–237.
- Covin JG and Slevin DP (1989) Strategic management in small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10(1): 75–87.
- Covin JG and Wales WJ (2019) Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice* 43(1): 3–18.
- De Mol E, Ho VT and Pollack JM (2018) Predicting entrepreneurial burnout in a moderated mediated model of job fit. *Journal of Small Business Management* 56(3): 392–411.
- DiVito L and Bohnsack R (2017) Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. *Journal of Business Venturing* 32(5): 569–587.
- Durisin B and Todorova G (2012) A study of the performativity of the ‘ambidextrous organisations’ theory: Neither lost in nor lost before translation. *Journal of Product Innovation Management* 29(S1): 53–75.

- Eggers F, Kraus S, Hughes M, et al. (2013) Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision* 51(3): 524–546.
- El-Awad Z, Gabrielsseon J and Politis D (2017) Entrepreneurial learning and innovation: The critical role of team-level learning for the evolution of innovation capabilities in technology-based ventures.
- Feng Y, Teng D and Hao B (2019) Joint actions with large partners and small-firm ambidexterity in asymmetric alliances: The mediating role of relational identification. *International Small Business Journal* 37: 689–712.
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic Entrepreneurship Behaviour and the Innovation Ambidexterity of Young Technology-based Firms in Incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 23(3): 381–405.
- Jansen JJP, Simsek Z and Cao Q (2012) Ambidexterity and performance in multi-unit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal* 33(11): 1286– 1303.
- Jansen JJP, Van Den Bosch FAJ and Volberda HW (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organisational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52(11): 1661–1674.
- Junni P, Chang Y-Y and Sarala RM (2020) Ambidextrous orientation and performance in corporate venture units: A multilevel analysis of CV units in emerging market multinationals. *Long Range Planning* 53(6): 101930. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101930
- Junni P, Sarala RM, Taras V, et al. (2013) Organisational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives* 27(4): 299–312.
- Junni P, Sarala RM, Tarba SY, et al. (2015) Guest editors' introduction: The role of human resources and organisational factors in ambidexterity. *Human Resource Management* 54(S1): 1–28.
- Lindell MK and Whitney DJ (2001) Accounting for common method variance in cross-sectional designs. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 114–121.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, et al. (2006) Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioural integration. *Journal of Management* 32(5): 646–672.
- OECD (1999) *Business Incubation: International Case Studies*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Paytas J and Berglund D (2004) *Technology Industries and Occupations for NAICS Industry Data*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University Centre for Economic Development. Available at: https://ssti.org/reportarchive/NAICS_Tech1.pdf
- Tornikoski ET, Rannikko H and Heimonen TP (2017) Technology-based competitive advantages of young entrepreneurial firms: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Small Business Management* 55(2): 200–215.
- Traynor K and Traynor S (2004) A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001. *Industrial Marketing Management* 33(5): 457–461.

- Tukker A and Tischner U (2017) *New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability*. London: Routledge.
- Wales WJ, Covin JG and Monsen E (2020) Entrepreneurial orientation: The necessity of a multi-level conceptualisation. *Strategic Entrepreneurship Journal* 14(4): 639–660.
- Wales WJ, Wiklund J and McKelvie A (2015) What about new entry? Examining the theorised role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. *International Small Business Journal* 33(4): 351–373.