



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Strategic Change Management Model in the Open Innovation System and Collaborative Space of Knowledge-Based Companies

Alireza Abbasi Gorji^{1*}, Mohsen Akbari²

Abstract

Background & Purpose: Along with environmental uncertainties, the company's need for flexibility and change management increases. On the other hand, the collaborative atmosphere can be the basis for innovation in the company, which both require strategic change management in order to maintain the company's survival in the long term. Therefore, in this research, the design of the strategic change management model in the open innovation system and collaborative space of knowledge-based companies is discussed.

Methodology: The present research was conducted with the qualitative method of thematic analysis. This is applied research in terms of its purpose. The statistical population of the research included experts and elites in the field of strategic management and change management of knowledge-based companies. With the help of the interview protocol, in-depth semi-structured interviews were conducted with experts using a purposeful sampling method. After interviewing 15 experts, theoretical saturation was achieved and then the data were coded using MaxCuda software. Validation of the research was done based on Parker and Rafi's qualitative research criteria.

Findings: After data analysis, 101 open codes (initial concept), 25 basic themes, 17 organizing themes and 7 inclusive themes including strategic risk management of the organization, effective leadership, implementation of change management, knowledge-oriented, capital empowerment Humanity, collaborative culture building and business intelligence were identified.

Conclusion: Creating a cooperative atmosphere in the company provides the basis for the development of open innovation. The development of open innovation in the company increases the company's flexibility, agility and choices in critical and changing conditions. Strategic change management will result in a series of positive consequences for the company. Companies can develop open innovation and collaborative atmosphere in their companies by attracting and training supportive leaders, developing innovation, improving organizational learning, strengthening team unity and cohesion, attracting and employing creative and innovative human capital. Finally, realize strategic change management.

Keywords: *Strategic Management, Change Management, Open Innovation, Partnership Space, Knowledge-Based Companies.*

Citation: Abbasi Gorji, Alireza; Akbari, Mohsen. (2024). Designing a Strategic Change Management Model in the Open Innovation System and Collaborative Space of Knowledge-Based Companies. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7 (25), 19-44.

1*. Assistant Prof., Business Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand, Birjand, Iran. E-mail: AlirezaAbbasiGorji@yahoo.com

2. Associate Prof., Business Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: m.akbari@guilan.ac.ir

طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش‌بنیان

علیرضا عباسی گرگی^۱، محسن اکبری^۲

چکیده

زمینه و هدف: به موازات عدم اطمینان‌های محیطی، نیاز شرکت به انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر افزایش می‌یابد. از طرفی فضای مشارکتی می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری در شرکت شود که این دو خود نیازمند مدیریت تغییر راهبردی هستند تا بتوان بقای شرکت را در بلندمدت حفظ کرد. لذا در این پژوهش به طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر با روش کیفی تحلیل مضمون انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصین و نخبگان حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت تغییر در شرکت‌های دانش‌بنیان بودند. به کمک پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیقی با خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد و سپس داده‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری شدند. اعتباریابی پژوهش بر اساس معیارهای پژوهش کیفی پارکر و رافی انجام شد.

یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌ها، ۱۰۱ کد باز (مفهوم اولیه)، ۲۵ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر شامل مدیریت ریسک راهبردی سازمان، رهبری موثر، پیاده‌سازی مدیریت تغییر، دانش-محوری، توانمندسازی سرمایه‌انسانی، فرهنگ‌سازی مشارکتی و هوشمندی کسب‌وکار شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: ایجاد فضای مشارکتی در شرکت، زمینه را برای توسعه نوآوری باز فراهم می‌کند. توسعه نوآوری باز در شرکت موجب می‌شود تا انعطاف‌پذیری، چابکی و انتخاب‌های شرکت در شرایط بحرانی و تغییر بیشتر شود. مدیریت تغییر راهبردی، مجموعه‌ای از پیامدهای مثبت را برای شرکت در پی خواهد داشت. شرکت‌ها می‌توانند از طریق جذب و آموزش رهبران حمایت‌گرا، توسعه نوآوری، بهبود یادگیری سازمانی، تقویت اتحاد و انسجام تیمی، جذب و به کارگیری سرمایه انسانی خلاق و نوآور موجب توسعه نوآوری باز و فضای مشارکتی در شرکت‌های خود شوند و در نهایت مدیریت تغییر راهبردی را محقق نمایند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، مدیریت تغییر، نوآوری باز، فضای مشارکتی، شرکت‌های دانش‌بنیان.

استناد: عباسی گرگی، علیرضا و اکبری، محسن. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷ (۲۵)، ۱۹-۴۴.

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران. AlirezaAbbasiGorji@yahoo.com

۲. دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. m.akbari@guilan.ac.ir

مقدمه

کسب‌وکارها برای موفقیت خود به عوامل مختلفی وابسته هستند. این عوامل باتوجه به شرایط محیطی امروزی، نسبت به زمان گذشته تغییر کرده‌اند و بنابراین پاسخ‌های متناسبی نیز لازم دارند. یکی از این عوامل، بی‌ثباتی در محیط خارجی سازمان است. بی‌ثباتی، نیاز سازمان به انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر را افزایش می‌دهد. برای تغییر بهینه در هر بعدی، نیاز به مدیریت این تغییرات است که باید به‌صورت نظام‌مند و راهبردی اجرایی شود.

مفهوم راهبرد در طول زمان توسط چندین نویسنده مورد توجه قرار گرفته است. یکی از آن‌ها چندلر است که پیشنهاد می‌کند راهبرد عبارت است از تعریف اهداف و مقاصد بلندمدت یک شرکت، اتخاذ اقدام‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف (چندلر، ۱۹۶۲). به گفته پورتر، راهبرد عبارت است از انتخاب مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که در آن، شرکت برجسته می‌شود تا تفاوتی پایدار در بازار ایجاد کند و این تمایز از فعالیت‌های انتخاب شده و نحوه انجام آن‌ها ناشی می‌شود (پورتر، ۲۰۰۸). یک راهبرد خوب مجموعه منسجمی از تحلیل‌ها، مفاهیم، سیاست‌ها، استدلال‌ها و اقدام‌هایی است که به چالش‌های پرخطر پاسخ می‌دهد (روملت^۱، ۲۰۱۲). همه چیز از تجزیه و تحلیل محیط اطراف شرکت شروع می‌شود (کرال و کرالوف^۲، ۲۰۱۶). اهداف راهبرد باید باتوجه به بافت سیستم اجتماعی که در آن توسعه می‌یابد، طراحی شود و راهبردها باید نسبت به محیط جامعه‌شناختی سازمان‌هایی که راهبرد را هدایت می‌کنند، حساس باشند. تحلیل محیطی یک ابزار مناسب تجزیه و تحلیل موقعیت سازمانی است (نیکولین و بکر^۳، ۲۰۱۵). به عقیده گرانووتر^۴ (۱۹۸۵)، یک اصل محوری نظریه سیستمی این است که تصمیم‌گیرندگان را به‌عنوان افراد پیچیده‌ای که تصمیم‌های آن‌ها منحصرأ مبتنی بر مفاهیم اقتصادی نیست، مشاهده کند و ارتباط متقابل متغیرهای چندگانه جامعه و تأثیر آن‌ها را با محیط مورد توجه قرار دهد.

ساختارهای تجاری مدرن تحت شرایط عدم‌اطمینان و بی‌ثباتی اقتصادی عمل می‌کنند و تکامل می‌یابند که بر بسیاری از فرآیندهایی که در سطح جهانی اتفاق می‌افتند، تأثیر می‌گذارد. این امر اهمیت رویکردهای منطقی به مدیریت تغییر راهبردی به منظور به حداقل رساندن خطرهای ناشی از عوامل منفی و افزودن و بهره‌مندی از آثار عوامل مثبت را برجسته

¹. Rumelt

². Kr' al and Kr' alov

³. Nikulin and Becker

⁴. Granovetter

می‌کند (ادویوا و همکاران^۱، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه فرآیند تحول سازمان‌های تجاری در شرایط عملیاتی فعلی ماهیتی ثابت دارد، بنابراین سازمان‌ها به دلیل وجود تغییرات با مشکلات و مناقشاتی مواجه می‌شوند (لینک ویلر^۲، ۲۰۱۹).

اگرچه تصمیم‌های مدیریتی خاص به‌عنوان پاسخی مناسب به چنین چالش‌هایی در محیط خرد و کلان تلقی می‌شوند، اما این تصمیم‌ها به نوبه خود تغییرهای بزرگ‌تری را ایجاد می‌کنند (بینکی و همکاران^۳، ۲۰۱۹). مدیریت تغییر موفق در درون ساختارهای کسب و کار به معنای اتخاذ و اجرای تصمیم‌های مدیریتی است که شرط کافی برای یک نتیجه مطلوب و دستیابی به اهداف با توجه به منابع شرکت را دارد (ادویوا و همکاران، ۲۰۲۱). در ساختارهای سازمانی خوب، نوآوری نیز رشد می‌کند و موجب افزایش دستاوردهای مطلوب می‌گردد.

برای درک درست برنامه راهبردی یک شرکت در زمینه شروع و اجرای اقدام‌ها برای انطباق ساختارهای کسب‌وکار در یک محیط پویا و غیرقابل پیش‌بینی باید در مورد راهبرد مدیریت تغییر در چارچوب داشتن یک راهبرد عملکردی صحبت شود؛ راهبردی که تابع اهداف و اصول راهبردی کلی شرکت است (واندانگون درومز و همکاران^۴، ۲۰۱۹). این راهبرد به تعریف فرآیندها و اقدام‌ها نزدیک است، یعنی به چگونگی انجام کارها یا نحوه استفاده و اعمال منابع در منابع پاسخ می‌دهد. راهبرد عملکردی باید به‌خوبی تعریف شده و با راهبردهای شرکتی و تجاری هماهنگ باشد (دوبی و علی^۵، ۲۰۱۱). در واقع نقش یک راهبرد مدیریت تغییر، تابع اهداف راهبردی سازمان‌های تجاری است و بر این اساس تغییر می‌کند (دیرکسن^۶، ۲۰۲۰)، این تغییر ممکن است از تغییر مشخصات کامل تا حفظ فعالیت‌های جاری و پایداری متغیر باشد. بنابراین می‌توان گفت که یک مدیریت تغییر زمانی راهبردی محسوب می‌شود که همراه با راهبردهای عملکردی، شرکتی و تجاری باشد.

تغییر می‌تواند در الگوهای کسب‌وکار نیز رخ دهد. تغییرها در الگوهای کسب‌وکار باید با زمینه اجرای راهبرد مرتبط باشد (پنارویال فارل و همکاران^۷، ۲۰۲۱). الگوهای کسب‌وکار تغییر می‌کنند، زیرا مدیران نه‌تنها در الگوهای کسب‌وکار نوآوری می‌کنند، بلکه در واکنش به

¹. Avdeeva et al.

². Linkweiler

³. Binci, et al.

⁴. Vandangeon-Derumez, et al.

⁵. Dubey and Ali

⁶. Dirksen

⁷. Peñarroya-Farell, et al.

تغییرهای بیرونی، درگیر سازگاری‌های پیش‌پافتاده‌تر نیز می‌شوند (صاعبی و همکاران^۱، ۲۰۱۷). تکامل و انطباق الگوی کسب‌وکار بسته به ماهیت تغییرهای آن می‌تواند نوآورانه یا غیرابتکاری باشد (پنارویال فارل و همکاران، ۲۰۲۱). تغییر مناسب در الگوهای کسب‌وکار، به تنوع در الگوهای مدیریت تغییر نیز بستگی دارد، مدیریت تغییری که هم‌مسیر با راهبردها است و به نوآوری شرکت نیز کمک می‌کند.

محققان حوزه راهبرد و نوآوری علاقه مشترکی به درک فرایندها و پیوندهایی دارند که فعالیت‌های نوآوری را به مزیت رقابتی مرتبط می‌کند (تیس^۲، ۲۰۲۰). از دیدگاه نظریه منبع-محوری^۳ که ریشه در اقتصاد تکاملی دارد، مزیت رقابتی پایدار یک شرکت به بهره‌برداری از منابع موجود آن مربوط می‌شود (پنروز^۴، ۱۹۸۹). نوآوری باز به اجازه دادن عمده ورود و خروج دانش به و از یک شرکت برای استفاده از دانش خارجی در طراحی گزاره‌های ارزشی از طریق یک فرآیند نوآوری توزیع شده -نه متمرکز- اشاره دارد (مادانagli و همکاران^۵، ۲۰۲۳).

توانایی یک سازمان برای نوآوری اغلب با استفاده از منابع و توانایی عبور از مرزها مرتبط است، چه داخلی (به‌عنوان مثال با استفاده از تیم‌های نوآوری متقابل) و چه خارجی (به‌عنوان مثال از طریق پروژه‌های نوآوری باز که شامل ذینفعان خارجی است). با تلاش سازمان‌ها برای عبور از مرزهای داخلی و خارجی در جستجوی مزیت‌های رقابتی جدید مبتنی بر نوآوری، تولید ایده‌های نوآورانه و در نهایت انتقال آن‌ها به بازار پیچیده‌تر می‌شود (ادمانسون و هاروی^۶، ۲۰۱۸). جهت‌گیری نوآوری باز، پایگاه دانش شرکت و در نتیجه توانایی آن را در درک تغییرها و روندها غنی می‌کند (تیس، ۲۰۲۰). البته نوآوری به خودی-خود یک کار پرخطر است که شامل فرایندها و نتایج نامطمئن است (گومبر و همکاران^۷، ۲۰۱۸). به‌عنوان مثال انجام نوآوری باز با ذینفعان مختلف مانند مشتریان، تامین‌کنندگان و کاربران فرصتی از نظر جریان‌های دانش بهتر، فرصت‌های یادگیری متنوع‌تر و پاسخ‌های به‌موقع و مناسب‌تر به بازار است. در عین حال، خطرهای شامل هزینه‌های بالای هماهنگی، موانع فرهنگی و حرفه‌ای، فرصت‌طلبی، مشکلات همگرایی به‌سوی یک هدف مشترک و

¹. Saebi, et al.

². Teece

³. Resource-based view (RBV) theory

⁴. Penrose

⁵. Madanaguli, et al.

⁶. Edmondson and Harvey

⁷. Gomber, et al.

مدیریت حقوق مالکیت معنوی است (آنگوران و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

نوآوری باز خود خطرهایی را ایجاد می‌کند که در مقایسه با نوآوری بسته سنتی، می‌تواند منجر به تعداد بیشتری از نتایج نامطلوب، از جمله نشت دانش، از دست دادن اطلاعات، مزیت رقابتی، از دست دادن شهرت و آسیب به تصویر برند شود (مادانگلی و همکاران، ۲۰۲۳). خطر را می‌توان به‌عنوان یک عنصر ذاتی برنامه‌ریزی راهبردی درک کرد که ناشی از فقدان آینده‌نگری روشن در مورد اجرای یک برنامه در آینده است (ادوارسن و مارینوا^۲، ۲۰۲۰).

با این وجود، مدیریت راهبردی در اجرای برنامه‌ها مطرح می‌شود. نظریه‌ای تحت عنوان نظریه نوآوری مخرب^۳، تأثیر قابل‌توجهی بر شیوه‌های مدیریت ایجاد کرده و بحث‌های فراوانی را برانگیخته است (مارکیدز^۴، ۲۰۰۶). از دیدگاه این نظریه، یک شرکت می‌تواند در راستای ایجاد اختلال در بازار باشد، می‌تواند قربانی اختلال در بازار باشد یا می‌تواند نسبت به بازار بی‌طرف باشد، به‌عنوان مثال الگوی کسب‌وکار خود را تغییر دهد تا پایدارتر شود (فرانسا و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

سیاست‌گذاران فضاهای مشارکتی را به‌عنوان روشی جدید برای هدایت و توسعه خلاقیت جمعی در مناطق شهری و به‌عنوان آزمایشگاه‌های جدید نوآوری شهری شناسایی کرده‌اند (بوتیلیر و همکاران^۶، ۲۰۲۰). فضاهای مشارکتی، نوعی فضاهای فیزیکی هستند که به‌طور خاص برای حمایت از خلاقیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با استفاده از نزدیکی فیزیکی طراحی و ساخته می‌شوند (گرت و همکاران^۷، ۲۰۱۷). بنابراین می‌توان گفت که فضای مشارکتی، به نوعی نقش پشتیبان در نوآوری دارد. ایجاد فضاهای مشارکتی در سازمان‌ها بر این فرض استوار است که تماس چهره‌به‌چهره تأثیر مثبتی بر تمایل افراد با پیشینه‌های مختلف برای تعامل و تبادل نظر دارد (اوکسانن و استاهل^۸، ۲۰۱۳)، بنابراین به نفع توسعه جوامع مشارکتی خلاق است (گرت و همکاران، ۲۰۱۷). یافته‌ها نشان می‌دهد که انتظار می‌رود فضاهای مشارکتی آثار انقلابی بر نحوه همکاری کارکنان در سراسر عملکردهای سازمانی و با ذینفعان خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان، مصرف‌کنندگان و مطبوعات

¹. Ungureanu et al.

². Eduardsen

³. Disruptive Innovation Theory

⁴. Markides

⁵. França et al.

⁶. Boutillier et al.

⁷. Garrett et al.

⁸. Oksanen and Stahle

عمومی داشته باشند (آنگورانو و همکاران، ۲۰۲۰).

اکنون، زمان تغییر و تحول سریع دانش است و سازمان‌ها و شرکت‌ها برای بقای خود، باید پیوسته به جمع‌آوری اطلاعات مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش اقدام کنند. در چنین موقعیتی، دانش که دارایی و منبع کلیدی و راهبردی محسوب می‌شود، جایگزین سرمایه و انرژی و نیز به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در شرکت‌های پویا و نوآور تبدیل شده است و رمز موفقیت شرکت‌ها در حوزه رقابت جهانی محسوب می‌گردد (جمالی، ۱۳۹۵). پر واضح است که با توجه به زمینه و نوع فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان، نوآوری باز روشی مناسب است که در پاسخ به این تغییرات، بسیار کارساز خواهد بود. همچنین وجود فضای مشارکتی و اشتراک دانش می‌تواند راهکاری برای بهبود و اثربخشی هرچه بیشتر این نوع از شرکت‌ها گردد.

دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان در بخش‌های مختلفی وجود دارد؛ از جمله در سطوح مدیریتی، کارکنان، فرهنگ، سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی. دانش در این شرکت‌ها نقش مهم و اساسی در کمک به بهبود عملکرد سازمانی دارد. به علاوه دانش سازمانی تنها حاصل جمع‌شدن دانش تک‌تک نیروی انسانی سازمان نیست؛ بلکه روندی سیستمی از دانش افراد است که خود را به وسیله تسهیم دانش بین نیروی کار به‌عنوان رویه‌ای کاربردی در حل مسائل سازمانی نشان می‌دهد. در محیط این چینی، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان با توسعه و گسترش کارآمدترین برنامه‌های تغییر، زمینه مشارکت کارکنان را در این برنامه‌ها فراهم می‌سازند. این مدیران با توسعه ساختارهای ارگانیک‌تر، توسعه اعتماد سازمانی و توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی می‌توانند به توسعه ارتباطات درون‌سازمانی کمک کنند و انتقال قدرت تصمیم‌گیری از سطوح بالاتر به همه سطوح سازمان را آسان کنند که این خود به انگیزه بیشتر نیروی انسانی در ایده‌پردازی و بهبود نوآوری و کیفیت محصولات و خدمات منجر می‌شود. در حالی که این شرکت‌ها با چالش‌های جدیدی درگیر هستند، فقدان یک نظریه جامع در حوزه نوآوری باز که راهگشای این سازمان‌ها در مواجهه با مشکلاتشان باشد، بیش از هر زمانی به چشم می‌خورد (صیادی، ۱۳۹۷).

بسیاری از محققان بر این باورند که دانش سازمانی امروزه منبع کلیدی برای اطمینان از اثربخشی شرکت‌ها به خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان است. هکل^۱ (۱۹۹۹) استدلال می‌کند که سازمان‌ها از دانش برای دستیابی به سه هدف متفاوت اما مکمل استفاده می‌

¹. Haeckel

کنند؛ برای درک تغییر در محیط خود، ایجاد دانش جدید برای نوآوری و تصمیم‌گیری در مورد مسیرهای عمل. مدیریت درست تغییرات به همراه فضای مشارکتی و نوآوری باز می‌تواند به این شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف خود کمک‌کننده باشد (زلنکوف^۱، ۲۰۱۶).

این پژوهش در پی آن است تا با طراحی الگویی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی که در آن خطرهایی نیز وجود دارد، بتوان تغییرها را مدیریت کرد و همچنین اینکه این مدیریت تغییر به صورت راهبردی صورت گیرد. لذا هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی برای شرکت‌های دانش‌بنیان است که علاوه بر تأکید بر نوآوری باز در سیستم خود، دارای فضای مشارکتی نیز باشند. در واقع فرض بر این است که داشتن فضای مشارکتی می‌تواند کمک زیادی به ایجاد و توسعه نوآوری باز کند. همچنین بر اساس بررسی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر، مطالعات بسیار کمی در رابطه با موضوع مدیریت تغییر با تمرکز بر وجود فضای مشارکتی و نوآورانه و با تأکید بر رویکرد راهبردی انجام شده است که این خود بیانگر نوآوری قابل توجه پژوهش حاضر است. بر این اساس، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش‌بنیان چگونه است؟

پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردی: از نظر اندروز^۲ (۱۹۷۱)، راهبرد الگویی از اهداف، خط‌مشی‌ها، مقاصد و نیز برنامه‌هایی برای دستیابی به آن‌ها است که مشخص می‌کند شرکت در کدام کسب‌وکار قرار دارد یا خواهد بود. طبق نظر چیاوناتو^۳، چهار عنصر اساسی ذهنی در راهبرد وجود دارد که باهم یک کل را می‌سازند. این چهار عنصر عبارتند از کسب‌وکاری که سازمان به آن اختصاص دارد، نیازهایی که با محصولات و خدمات آن پوشش داده می‌شوند، بازاری که شرکت در آن توسعه یافته است و همچنین تصویر عمومی که شرکت یا سازمان با آن تعریف می‌شود. ماموریت راهبرد، پاسخ به این سوال‌ها است که سازمان برای چیست؟ (چیاوناتو، ۲۰۰۹). طبق نظر پیارد و وارد^۴ (۲۰۱۶)، هر راهبرد شرکتی باید مشخص کند که شرکت می‌خواهد در آینده کجا باشد و به‌طور عینی ارزیابی کند که اکنون کجاست تا تصمیم بگیرد که چگونه به آنجا برسد. ایده‌های جدید علوم طبیعی و اجتماعی بیان می‌کنند که فرآیندهای

¹. Zelenkov

². Andrews

³. Chiavenato

⁴. Peppard and Ward

راهبردی نه تنها الگوهای عقل‌گرایانه بازیگران واحد هستند، بلکه به پیچیدگی متغیرهای نرم اهمیت می‌دهند و جنبه آشفته واقعیت را نیز در نظر می‌گیرند (فورتر و همکاران^۱، ۲۰۲۰). مدیریت راهبردی در مورد انتخاب یک موقعیت منحصربه‌فرد برای یک شرکت است، یعنی انجام کارها متفاوت یا بهتر از رقبا، به روشی که معمولاً هزینه‌ها را کاهش می‌دهد یا نیازهای مشتری را بهتر برآورده می‌کند (پورتر^۲، ۱۹۷۹). سپس این امر باعث ایجاد نوعی مزیت رقابتی می‌شود. باید توجه داشت که مرکز مدیریت راهبردی، خود راهبرد است (انگرت و همکاران^۳، ۲۰۱۶). طبق نظر مینتزبرگ^۴ (۱۹۷۸)، راهبرد به‌طور کلی و راهبرد تحقق‌یافته به‌طور خاص، به‌عنوان الگویی در جریانی از تصمیم‌ها تعریف می‌شوند. او در مطالعه خود استدلال می‌کند که حوزه مدیریت راهبردی نمی‌تواند بر یک تعریف واحد از راهبرد تکیه کند.

مدیریت تغییر راهبردی: تغییر یک اصطلاح عمومی است که در حوزه‌های مختلف دانش بشری به کار می‌رود (بارتوسوا و همکاران^۵، ۲۰۲۳). دانشمندان (کوهن و همکاران^۶، ۲۰۱۹) ثابت می‌کنند که تغییرهای درون سازمان معمولاً به‌عنوان واکنشی به تغییرهای محیط خارجی رخ می‌دهند. به گفته نویسندگان (ژانگ و همکاران^۷، ۲۰۲۰)، تغییرها بخشی از وجود شرکت است، اما تغییرهای داخلی، ثانویه هستند در حالی که تغییرهای خارجی اولیه هستند. رویکرد اقدام راهبردی^۸ برای تفسیر محتوا و ماهیت تغییرهای راهبردی در شرکت، آن‌ها را به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدام‌ها و تأثیرها بر پارامترهای فعالیت شرکت با هدف دستیابی به یک هدف مشخص (وضعیت آینده)، بهبود و کارایی فعالیت شرکت، عملکرد و توسعه تطبیقی از طریق اجرای راهبردی ابزارهایی برای دستیابی به آن (اقدام‌های راهبردی)، چشم‌انداز راهبردی، مجموعه راهبردی و... تعریف می‌کند (بارتوسوا و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت تغییر راهبردی سازمانی مستلزم توسعه تعدادی از رویکردها، ابزارها و بعضی ابزارهای خاص با هدف دستیابی به یک هدف دوگانه است: اجرای راهبرد کلی سازمان و دستیابی به اهداف تغییرهای راهبردی. اجرای اهداف، به‌هم مرتبط هستند و محرک‌های بیرونی و درونی تغییر را در نظر می‌گیرند و تنها می‌توانند به‌طور همزمان و به‌طور کامل

¹. Fuertes et al.

². Porter

³. Engert

⁴. Mintzberg

⁵. Bartosova et al.

⁶. Cohen et al.

⁷. Zhang et al.

⁸. Strategic-Action Approach

محقق شوند (هیت و همکاران^۱، ۲۰۱۷). دانشمندان تاکید می‌کنند که مدیریت تغییر راهبردی، هسته اصلی کل سیستم مدیریت راهبردی سازمانی در شرایط فعلی است (مارلر و پری^۲، ۲۰۱۶).

نوآوری باز: اصطلاح نوآوری باز برای اولین بار توسط توسط چسبروگ^۳ (۲۰۰۳) برای تاکید بر اهمیت استفاده از منابع خارجی برای تحریک رشد داخلی یک شرکت بدین صورت تعریف شد؛ استفاده از جریان‌های ورودی و خروجی هدفمند دانش، برای تسریع نوآوری داخلی و گسترش بازارها برای استفاده خارجی از نوآوری. این رویکرد فرض بر این دارد که شرکت‌ها می‌توانند و باید از ایده‌های بیرونی و همچنین ایده‌های داخلی و مسیرهای داخلی و خارجی برای بازار استفاده کنند، چرا که به دنبال پیشرفت فناوری خود هستند (برانسویکر و وانهاوریکه^۴، ۲۰۱۵). شرکت‌ها برای تولید ارزش باید بر روی الگویی از کسب‌وکار تمرکز کنند که قادر به بهره‌برداری و استفاده بهینه از نوآوری در بازار باشد. بنابراین نوآوری باز را می‌توان یک راه تحقیقاتی با هدف ادغام ورودی‌های داخلی و خارجی برای توسعه محصولات جدید در نظر گرفت. برای اجرای راهبرد نوآوری باز، لازم است شرکت‌ها فعالیت‌های نوآورانه -خریدوفروش مجوزها، پتنت‌ها و بهره‌برداری از ظرفیت فکری- را انجام دهند تا خلق ارزش را به ترکیبی بهینه از منابع داخلی و خارجی تبدیل کنند. نوآوری باز عمدتاً از طریق سه روش مختلف به‌دست می‌آید: کسب فناوری خارجی در فرآیندهای اکتشاف باز (نوآوری ورودی)، انتقال فناوری به بیرون در فرآیندهای بهره‌برداری باز (نوآوری برون‌مرزی) و نوآوری همراه (بیگلیاردی و همکاران^۵، ۲۰۲۰). با توجه به بازار بسیار رقابتی، فرآیندهای نوآوری زمانی بازتر می‌شوند که شرکت‌ها نیاز به رقابتی شدن بیشتری داشته باشند (لیچنتنالتور^۶، ۲۰۰۸) و شرکت‌ها اغلب مجبور می‌شوند تلاش‌های نوآوری خود را با هزینه‌های مالی قابل توجه تقویت کنند (لازاروتی و همکاران^۷، ۲۰۰۹). اکثر ادبیات نظری موجود، تأثیر مثبتی که استفاده از فعالیت‌های نوآوری باز شرکت بر عملکرد نوآوری آن دارد را نشان داده‌اند.

فضای مشارکتی: فضای مشارکتی را می‌توان به‌عنوان فضای محلی تعریف کرد که دسترسی آزاد به منابع را ارائه می‌دهد و با فرهنگ باز بودن و همکاری در مورد به اشتراک-

1. Hitt et al.

2. Marler and Parry

3. Chesbrough

4. Brunswicker and Vanhaverbeke

5. Bigliardi et al.

6. Lichtenthaler

7. Lazzarotti et al.

گذاری دانش، مهارت‌ها و ابزارها مشخص می‌شود. منابع مشترک می‌تواند از منابع فیزیکی مانند منابع اداری (چاپگرها، اتصال وای‌فای و...)، ماشین‌ها و ابزارهای نمونه‌سازی تا منابع ناملموس‌تر مانند دانش جدید، شبکه‌های حرفه‌ای، آموزش یا مربیگری متغیر باشد (بوتیلیر و همکاران، ۲۰۲۰). فضای مشارکتی با گردهم‌آوردن افراد، همکاری را تشدید می‌کند. این به‌طور بالقوه امکان مشارکت در همکاری رودررو با هر دو شیوه رسمی (مانند جلسه‌ها) و شیوه‌های غیررسمی (مانند گفتگوهای خودبه‌خودی) را افزایش می‌دهد (هیرویگان و همکاران^۱، ۲۰۰۴). شیوه‌های کاری که چهره‌به‌چهره انجام می‌شوند، به‌ویژه برای انجام وظایف پیچیده (نار و همکاران^۲، ۲۰۱۶) و بهبود روابط بین‌فردی (هیندز و کرامتون^۳، ۲۰۱۴) مفید شناخته شده‌اند. یک فضای مشارکتی را به‌عنوان یک فضای آزاد تعریف می‌کنند که دسترسی آزاد به منابعی مانند ماشین‌ها و ابزارهای دیگر را ارائه می‌دهد. این فضاها فرهنگ باز بودن و همکاری پیرامون اشتراک دانش، مهارت‌ها و ابزارها را منعکس می‌کنند. فضاهای مشارکتی با این پیچیدگی مواجهند که ذینفعان متعددی با اهداف و علایق متفاوت و گاه متضاد وجود دارند (کاپدویلا^۴، ۲۰۱۸). ایجاد فضای مشارکتی در همه سطوح یک امر ضروری است و با توجه به کاهش مداخله دولت در امور شرکت‌ها در سراسر جهان و افزایش تمایل مردم به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های شرکت، باید به دنبال ایجاد و تقویت الگوهای جدید مشارکتی بود تا فضای مشارکتی هرچه بیشتر ذینفعان را فراهم نمود (عباسی گرجی و همکاران، ۱۴۰۲).

پیشینه تجربی

میزراک^۵ (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی راهبردهای مدیریت تغییر موثر و الگوهای پویا برای تحول سازمانی پرداخته است. هدف این مطالعه بررسی الگوهای مختلف مدیریت تغییر با مثال‌هایی از زندگی واقعی است. نتایج این مطالعه با هدف تجهیز سازمان‌ها به درک جامعی از الگوهای مدیریت تغییر، قادر به انتخاب و اجرای مناسب‌ترین رویکرد برای نیازهای تحول‌آفرین منحصربه‌فرد خود است. با پذیرش راهبردهای مدیریت تغییر پویا، سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود را برای انطباق، نوآوری و شکوفایی در یک چشم‌انداز کسب‌وکار در حال تکامل افزایش دهند.

^۱. Heerwagen et al.

^۲. Naar et al.

^۳. Hinds and Cramton

^۴. Capdevila

^۵. Mizrak

اکبری و بیگی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش گرایش کارآفرینی، انعطاف‌پذیری راهبردی و نوآوری مدل کسب‌وکار در عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق متغیر واسطه مزیت رقابتی پایدار پرداختند که از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی بود. تعدادی از شرکت‌های کوچک و متوسط استان تهران به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. در این راستا ۱۸۵ پاسخ از طریق نظرسنجی آنلاین و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از شرکت‌کنندگان جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق پی‌اِل‌اِس انجام شد. یافته‌ها نشان داد که گرایش کارآفرینی، انعطاف‌پذیری راهبردی و نوآوری در الگوی کسب‌وکار عملکرد شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد و در عین حال به مدیران در بهبود عملکرد کسب و کار خود در محیط‌های پویا کمک می‌کند.

گان^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی پذیرش نوآوری باز برای شرکت‌های کوچک و متوسط و اتوماسیون انقلاب صنعتی ۴.۰ در جنوب شرق آسیا-اندونزی پرداخته است. هدف این مطالعه ارزیابی پیشرفت اندونزی در دستیابی به یک ابتکار برای صنعت ۴.۰ است. یافته کلیدی این است که رابطه مطلوبی بین آمادگی اکوسیستم دیجیتال و پذیرش نوآوری باز برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد. در حالی که مدیریت دانش یک عامل حیاتی در هدایت اجرای موفق پارادایم نوآوری باز در کشور است. برخی از یافته‌های اصلی نشان داد که بسیاری از ابتکارات برای صنعت ۴.۰ توسط بخش خصوصی انجام می‌شود.

کرتلی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی این موضوع پرداختند که چه زمانی و چگونه شرکت‌های کارآفرین تصمیم به ایجاد تغییرات راهبردی و محوری می‌گیرند. با مطالعه میدانی طولی هفت شرکت کارآفرینی که در حال توسعه نوآوری در انرژی و فناوری پاک هستند، ۹۳ تصمیم راهبردی در معرض خطر تغییر را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که تصمیم‌گیرندگان تنها پس از تضاد اطلاعات جدید یا گسترش باورهایشان تصمیم به تغییر راهبردی خود می‌گیرند. علاوه بر این، یک محور یا جهت‌گیری مجدد راهبردی با یک تصمیم واحد به دست نمی‌آید، بلکه با خروج تدریجی یا افزودن عناصر راهبرد در طول زمان، انباشته شدن در یک محور به دست می‌آید.

گیلانی و فاسیا (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی نوآوری باز تجاری و تاثیر آن بر عملکرد نوآوری اقتصادی و پایداری پرداختند. آن‌ها دریافتند که علاوه بر شرکای شناخته شده مانند دانشگاه‌ها و مشتریان، همکاری با سازمان‌های غیردولتی و واسطه‌ها برای شرکت‌ها سودمند

¹. Gan

². Kirtley

است. علاوه بر این عملکرد نوآوری اقتصادی با عملکرد نوآوری پایداری رابطه مثبت دارد. مورگان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی تغییر راهبردی و شهرت نوآوری و باز کردن فرآیند نوآوری پرداختند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که نگرش نسبت به شرکت زمانی بهبود می‌یابد که از یک راهبرد نوآوری بسته به راهبرد بازتر حرکت کند. این رابطه مشروط به شهرت نوآوری یک شرکت است. مارشال و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت نوآوری باز تجاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداختند. این پژوهشگران عوامل و شاخص‌های مؤثر بر موفقیت نوآوری باز تجاری در این شرکت‌ها را اولویت‌بندی کردند. این عوامل شامل جستجو و جذب دانش خارجی، مدیریت، چالش‌ها و رقابت‌های ایده، مشارکت مشتریان، بستر مشارکتی، شبکه‌سازی و فرهنگ اشتراک دانش، همکاری، انتقال دانش و فناوری به خارج از شرکت، ایجاد کسب‌وکار خطرپذیر و برونسپاری بودند.

دادمهر و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران: راهبردها و پیامدها پرداختند. این تحقیق کیفی و بر پایه نظریه داده-بنیاد با رویکرد نظام‌مند می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردها شامل آموزش اثربخش و به کارگیری تیم‌های کاری، استقرار سیستم مدیریت دانش، سازوکارهای انگیزشی، تامین منابع مالی... شامل افزایش بلوغ رفتاری کارکنان، افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان، تامین رضایت ذینفعان راهبردی و کسب مزیت رقابتی است.

خسروی دهکردی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری باز در شرکت‌های کوچک پرداخت. جامعه آماری شامل خبرگان و مدیران شرکت‌های کوچک شهرک صنعتی شهرکرد و اساتید دانشگاه‌ها بود. در این پژوهش از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته و روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر اساس تحلیل نتایج، ۵ مضمون کلی شامل ویژگی‌ها و قابلیت‌ها، ویژگی‌های زمینه‌ساز، چالش‌های مداخله‌گر، راهبردها، نتایج و پیامدها بودند. جرفی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی نقش هوش سیاسی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت تغییر اثربخش پرداخت. یافته‌های پژوهش حاکی از تأیید تأثیر هوش سیاسی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت تغییر اثربخش بود. همچنین نتایج نقش میانجیگری سرمایه اجتماعی را تأیید کرد. کوه‌گیوی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی رفتار نوآورانه پرداخت. نتایج نشان داد که سه

¹. Morgan

عامل رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین و مشارکت و ارتباطات اثر مستقیم و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد. دوالی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و نوآوری بر عملکرد با میانجیگری کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد عامل کارآفرینی سازمانی می تواند به عنوان یک میانجی جزئی در رابطه بین نوآوری و عملکرد تاثیر مثبت داشته باشد و به عنوان یک میانجی به بهبود عملکرد در بانک سرمایه کمک کند و با ایجاد مزایای رقابتی در شرایط پیچیده کنونی با حفظ و رشد مشتری خود، شرایط برتری را در بین رقبای کسب نماید.

با توجه به بررسی پیشینه نظری و تجربی پژوهش و همچنین روش شناسی هر یک از آن ها، مشاهده شد که تا کنون در زمینه الگوسازی مدیریت تغییر راهبردی، پژوهش نظام-مندی صورت نگرفته است و از سوی دیگر ضرورت طراحی و توسعه الگوهای مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی با توجه به مسائل و تهدیداتی که در حال حاضر کشورمان با آن ها درگیر است و روند افزایشی نااطمینانی های محیط جهانی، وجود دارد. پژوهش حاضر از نظر تئوریک با طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی، به توسعه ادبیات پژوهشی این حوزه کمک شایانی خواهد کرد و بخشی از این ادبیات نظری غنی تر می شود. از نظر کاربردی هم مدیران شرکت ها با استفاده از الگوی ارائه شده در این پژوهش می توانند تغییرات را به طور راهبردی مدیریت کنند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. همچنین این پژوهش با روش کیفی انجام شده است. یعنی پژوهشگر به دنبال کشف و اکتشاف است و ابتدا داده ها گردآوری و سپس تجزیه و تحلیل می شوند. پژوهشگر در این پژوهش از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده کرده است و متن مباحث مهم مطرح شده حاصل از مصاحبه های عمیق را استخراج می کند. جامعه آماری این پژوهش را متخصصین و نخبگان حوزه مدیریت راهبردی مسلط به مباحث سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی، مدیران و خبرگان شرکت های دانش بنیان فعال در پارک های علم و فناوری استان مازندران تشکیل می دهند که با روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه مدیریت تغییر راهبردی به صورت نیمه ساختار یافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. معیار انتخاب خبرگان شامل موارد زیر بود؛ حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد، دارای سن حداقل ۳۵ سال و سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال دارند. مصاحبه ها تا جایی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر با انجام مصاحبه جدید، اطلاعات جدیدی دریافت نکرد.

همچنین برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد.

همزمان با گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری باز^۱ انجام شد. در کدگذاری باز اقدام به مشخص کردن کدها و مفاهیم از مصاحبه‌ها و متون گردید و به‌طور دائمی به متون گفته‌شده و تهیه شده مراجعه و برخی از کدها حذف یا کدهای جدیدی اضافه شد. کدگذاری باز از طریق درک مفهوم هر پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر^۲ انجام شد. در واقع این کار، فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده است. این روش به‌صورت رفت و برگشتی آنقدر ادامه یافت تا اشباع نظری حاصل شد. روایی پژوهش حاضر بر اساس موارد زیر محقق شده است:

۱. در خلال انجام پژوهش و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل به‌صورت رفت و برگشتی بارها انجام شده است، ۲. رسیدن به اشباع نظری با مشخص شدن کد، مفهوم و مقوله، ۳. انتخاب رویکرد تحلیل جزء به جزء^۳ و ۴. ارجاع کدگذاری‌های باز و محوری طی سه مرحله به تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و اعمال نظر اصلاحی در فرآیند تجزیه و تحلیل در اثر رفت و برگشت متعدد نزد خبرگان (۱۲ بار مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری تغییر یافته‌اند). به منظور ارزیابی اعتبار پژوهش، از معیارهای پایایی پژوهش کیفی پارکر و رافی^۴ (۱۹۷۷) شامل قابلیت تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل فرآیند به شرح زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ برای سنجش معیار تطبیق، مطابق روند انجام گرفته، مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است. برای قابلیت فهم کردن الگو، مفاهیم به شکلی نظام‌مند به هم مرتبط شده و میان آن‌ها پیوندهای مفهومی برقرار شده است تا مقوله‌ها به وسیله آن‌ها استخراج شوند. برای قابلیت تعمیم بودن الگو، سعی شد تا ساختار الگو بر اساس رهنمودهای مصاحبه‌شوندگان شکل گیرد. در مورد کنترل فرآیند الگو به دلایل زیر می‌توان اطمینان حاصل کرد که داده‌ها به ارائه الگو منتج شده‌اند: اتصال یا تطبیق روشنی بین مقوله‌ها و داده‌های خام وجود دارد، گسترش دامنه جمع‌آوری داده‌ها، مقوله‌های ارائه شده از الگوی مفهومی روش تحلیل مضمون پیروی نموده است، مقوله‌ها بر اساس مطالعه متون معتبر و مصاحبه‌های اصیل (دست اول)، مشخص شده‌اند، مقوله‌ها پس از طی مراحل کدگذاری باز و محوری ظاهر شده‌اند، دستیابی به اشباع مقوله‌ها (کفایت نظری). برخی از سوال‌های مهم مصاحبه شامل موارد زیر است؛ به عنوان مدیر شرکت فکر می‌کنید آینده

1. Open Coding

2. Continuous Comparison

۳. در این رویکرد، متون و داده‌ها خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

4. Parker and Roffey

رقابتی شرکت چگونه خواهد بود؟ - فکر می‌کنید با شرکت‌های رقیب چه تفاوتی دارید و این تمایزات تا چه میزان غیرقابل تقلید هستند؟ - به نظر شما نحوه جذب افراد نوآور در سازمان به چه صورت باید باشد؟ - نوآوری‌های شما از چه راه‌هایی ایجاد یا جذب می‌شوند؟

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول بعد از اینکه مصاحبه‌ها انجام شد و مطالبی که در راستای هدف پژوهش بود، استخراج شد و پس از بررسی و بازبینی چندباره متن مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر، برای هر یک از مفاهیم اولیه مستقیم مستخرج از مصاحبه‌ها، یک کد باز تعریف شد. پس از استخراج مفاهیم و کدگذاری باز (کدگذاری اولیه)، در مقوله‌بندی (کدگذاری ثانویه) با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مفهوم و مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرند. بنابراین انبوه داده‌ها (کدها-مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابند. در جدول ۱ نمونه‌هایی از متن و نحوه تخصیص کدهای باز و در جدول ۲ مضامین شناسایی‌شده مستخرج و نحوه تخصیص مضامین پایه مشاهده می‌شود؛

جدول ۱. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و نحوه تخصیص کدهای باز

کد مصاحبه	کد باز تخصیصی	نمونه متن مصاحبه
I2	افزایش آمادگی سازمانی (آمادگی سازمان)	...پیاده‌سازی مدیریت تغییر مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی ویژگی‌های خاصی داشته و از انسجام لازم برخوردار باشند...
I5	انتخاب زمینه‌های مشخص برای ایده-پردازی (ایده‌پردازی)	...فرآیندهای سازمانی در شرکت باید طوری باشد که ما بتوانیم ایده‌های مختلف را از کارمندان و حتی افراد بیرونی شرکت از جمله مشتریان یا تامین کنندگان جذب کنیم...
I12	شناخت شخصیت رهبر (ویژگی‌های رهبران)	...خیلی مهم است که مدیران و مسئولان شرکت چه رویکردی و نگرشی به نوآوری، مشارکت و کارهای گرهی دارند...

جدول ۲. استخراج مضامین شناسایی‌شده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد باز توصیفی
آمادگی سازمان	بهبود فرآیندهای سازمانی	آسان‌سازی کارهای سازمانی از طریق فناوری اینترنت، حمایت واحدهای سازمان از یکدیگر، ایجاد افکار مثبت
	ارائه بازخورد به تلاش کارکنان	پیشرفت کارکنان از طریق ارائه بازخورد، توجه به تفاوت‌های کارکنان، ارائه پاداش مناسب برای مشاهده تلاش‌ها
فرآیند جذب	افزایش ظرفیت جذب نوآوری	افزایش فرآیند سازمانی بر اساس نوآوری‌های خارجی، به کارگیری منابع خارجی در فرآیند نوآوری

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد باز توصیفی
	ارتقای فرآیند نوآوری	افزایش جذب فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شناسایی فرصت‌های فناورانه نو، تبدیل دانش به قابل فهم
عوامل زیرساختی	بهبود عملکرد سازمان از طریق زیرساخت فرهنگی و کار گروهی	افزایش کار گروهی از طریق آموزش‌های مورد نیاز، افزایش و بهبود کار گروهی از راه کار مشارکتی، افزایش بهبود عملکرد سازمان از راه ایجاد فرهنگ کار گروهی، همدلی و تقویت انگیزه‌ها در نتیجه کار گروهی، احساس تعلق نسبت به دیگران در نتیجه کار گروهی، هم‌فکری و تقویت اندیشه‌ها در نتیجه کار گروهی، باز شدن فرهنگ از راه تعامل با شرکا، جو سازمانی مبتنی بر اعتماد برای تعامل ارتباط‌های باز بین افراد درون سازمان با بیرون سازمان
	آشنایی با صنعت سازمانی	آشنایی با پیشتازان صنعت از راه همایش‌ها و نمایشگاه‌ها، آشنایی با رقبایان برتر از راه همایش‌ها و نمایشگاه‌ها، به‌وجودآوردن فرصت‌های متعدد از راه همایش‌ها و نمایشگاه‌ها
	آشنایی با فناوری جدید	آشنایی با فناوری‌های روز دنیا از راه همایش‌ها و نمایشگاه‌ها، بکارگیری راهبرد جستجو
توانمندسازی سازمان	تجربه‌پذیری و الگویابی فردی	عملکرد بهتر شرکت در گرو بازیگران خارجی بیشتر، افزایش همکاری با شرکا، خلق ارزش و سودآوری، باز کردن حصارهای حائل بین دانش سازمانی با بیرون، آشنایی با آخرین تجربه‌ها و دستاوردهای علمی از راه همکاری با مراکز پژوهشی، به اشتراک گذاشتن تجربه و دانش بین کارکنان
	تقویت مهارت‌ها	افزایش سطح خلاقیت کارکنان از طریق آموزش، افزایش مهارت‌های کارکنان در بخش‌های فنی
بهبود کسب‌وکار	افزایش بهره‌وری	ارتقای کارایی، کاهش هزینه به‌عنوان روش ارتقای عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری به‌عنوان روش ارتقای عملکرد سازمان، ارزش اقتصادی دادن به تصمیم‌های فنی از راه الگوی کسب‌وکار
	ایجاد ارزش برای مشتری	ارتقای توان محصول به‌عنوان روش خلق ارزش برای مشتری، خلق ارزش برای مشتری از راه الگوی کسب‌وکار، ارائه خدمات اضافی به‌عنوان روش خلق ارزش برای مشتری
آگاهی محیطی	شناخت نیاز مشتری	توجه به تغییرهای سریع در محیط فناورانه، دسترسی به دانش سودمند در کمترین زمان از راه توجه به محیط، توجه به تغییرهای محیطی و نیاز مشتری
	پیش بینی تغییرات محیطی	همهانگ ساختن توانمندی‌های شرکت با تغییرهای محیطی، جستجوی نشانه‌های تغییر فناوری، تشخیص نشانه‌های تغییرهای فناوری
ویژگی‌های رهبران	شخصیت رهبر	داشتن اعتماد بنفس، انعطاف‌پذیر بودن، صداقت، خودآگاهی
	تقویت رهبری حمایتگر	مثبت‌اندیشی، واقع‌گرایی، تفویض اختیار
ویژگی‌های تیمی	مهارت‌های ارتباطی برای الهام بخشیدن به اعضای تیم	قدرت بالای برقراری ارتباط، مقاومت در برابر مشکلات، تواضع و فروتنی
	برقراری ارتباط و اعتماد بین اعضای تیم	داشتن روحیه تیمی، داشتن هدف خاص و مشترک، برخورداری از اعتماد و باور نسبت به همدیگر
بسترسازی مناسب	الهام بخشی و چشم‌انداز اثربخش سازمانی	چشم‌انداز واضح و قابل درک، چشم‌انداز متمرکز، چشم‌انداز الهام‌بخش، امکان‌پذیری چشم‌انداز

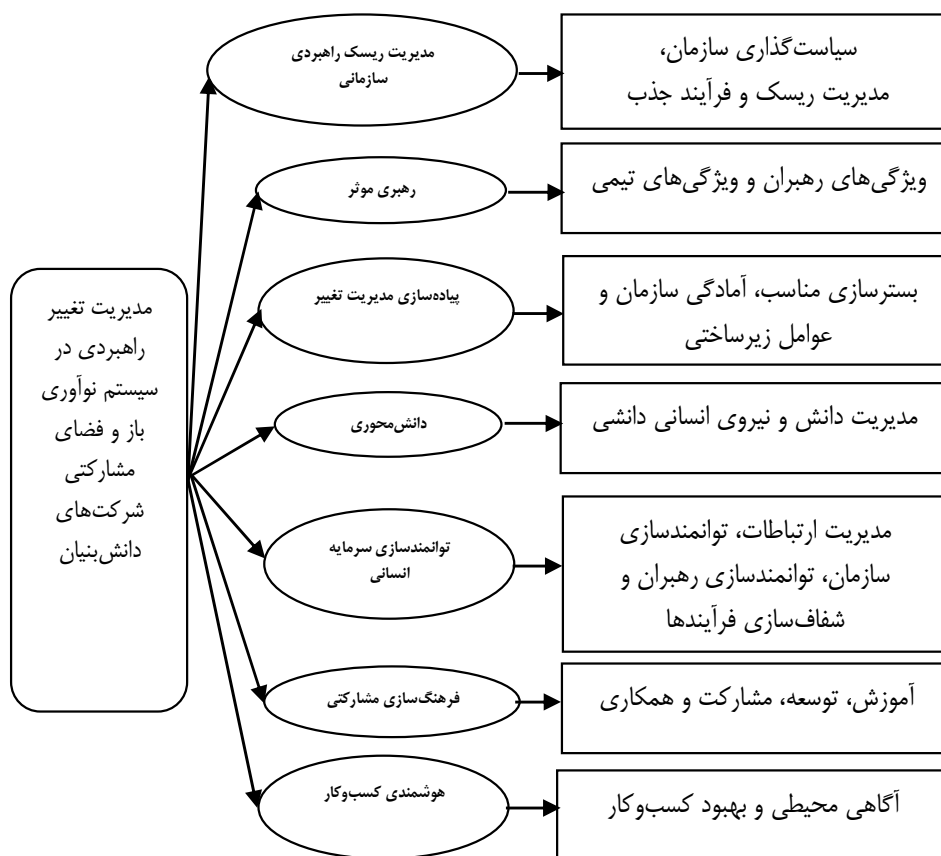
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد باز توصیفی
	فرهنگ سازمانی	داشتن هویت، تعهد، کنترل بالا، هماهنگی بالا، ابتکار فردی، مسئولیت پذیری بالا، هدایت و سرپرستی قوی، انسجام داشتن، ثبات رفتاری
	چابکی قابلیت های سازمان	داشتن راهبرد مناسب، برخورداری از شبکه ای از افراد توانمند، تصمیم گیری و عملکرد بالا، شناسایی مشکلات سازمان، تقویت فرهنگ سازمان، توجه و تشویق به همکاری
مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	دانش مشترک، یادگیری گروهی، داشتن هم فکری
	جذب نخبگان	نیروهایی با مدرک تحصیلی بالا، علاقمندی کارکنان به علم آموزی، داشتن رویکرد سیستمی
نیروی انسانی دانشی	انگیزه کسب دانش در کارکنان	کارمندانی که علمی عمل کنند، دارا بودن رویکرد مدیریت علمی در کارکنان
	آموزش های خلافتانه به کارکنان	آموزش علمی به کارمندان، ایجاد محیط حامی خلاقیت، دادن آزادی عمل به کارکنان
توانمندسازی رهبران	فرهنگ سازی حمایتی	تقویت فرهنگ هدایت و پشتیبانی از کارکنان
	ارتباط بین فردی	توسعه ساختارها و مشوق های لازم برای ایجاد انگیزه در بین کارآفرینان و افراد کلیدی گروه، ارتباط های باز
	چابکی و بلوغ سازمانی	داشتن بلوغ و چابکی مناسب در فرآیندهای تصمیم گیری
مدیریت ارتباطات	روابط همدلانه با کارکنان	مراقبت بالغانه از ارتباط های داخلی و خارجی، ایجاد چارچوب امنیتی برای حفظ مزیت های رقابتی، ایجاد ساختار و قوانین مناسب جهت تسهیل و تشویق
	ارتباطات همکاری با رقبا	رفع تنش های بین سازمانی، جلوگیری از تنازع قدرت در بین رقبا، محیط رقابت سالم، تشویق همکاری مسالمت آمیز
مدیریت ریسک	کاهش فاصله خطر پذیری	شناسایی فاکتورهای ریسک، تخمین رخداد ریسک و میزان تاثیر آن، ارائه راهکارهایی جهت کاهش ریسک شناسایی شده، نظارت و ارائه طرح احتمال، مدیریت بحران، احیا سازمان بعد از بحران
	تقویت روحیه تخریب خلاق	آموزش روش های نوآورانه در خلاقیت های گروهی، آموزش روش شالوده شکنی در ایده یابی
شفاف سازی فرآیندها	شفاف بودن مسئله	شفاف سازی مسئله به صورت بسته
	ایده پردازی	انتخاب زمینه های مشخص برای ایده پردازی
سیاست گذاری سازمان	استراتژی مشارکتی	اجرای راهبردهای لازم برای مشارکت های برد-برد
	تاکتیک های اتحادی	برقراری توافق نامه های اتحادیه مشترک بین رقبا
آموزش و توسعه	آموزش زبان های مشترک	آموزش زبان های مشترک برای ذینفعان
	دوره های مشترک	برگزاری دوره های مشترک ضمن خدمت برای کارکنان با اهداف مشترک
مشارکت و همکاری	همراستایی فعال و همدلانه	همکاری گسترده و فعال مشتریان
	سازگاری و همکاری	همکاری با رقبا برای مقابله با رقابت تخریبی

در مرحله دوم یعنی ساختن مفاهیم، مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول در دسته‌های مرتبط به هم قرار گرفتند و در ادامه و قسمت‌های بعدی با استفاده از آن‌ها به ساختن مقوله‌ها اقدام شد. در جدول ۳ تشکیل مضامین فراگیر با استفاده از مضامین سازمان‌دهنده را مشاهده می‌کنید.

جدول ۳. تشکیل مضامین فراگیر با استفاده از مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
سیاست‌گذاری سازمان	مدیریت ریسک راهبردی سازمانی
مدیریت ریسک	
فرآیند جذب	
ویژگی‌های رهبران	رهبری موثر
ویژگی‌های تیمی	
بسترسازی مناسب	الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت تغییر
آمدگی سازمان	
عوامل زیرساختی	
مدیریت دانش	دانش‌محوری
نیروی انسانی دانشی	
مدیریت ارتباطات	توانمندسازی سرمایه‌انسانی
توانمندسازی سازمان	
توانمندسازی رهبران	
شفاف‌سازی فرآیندها	
آموزش و توسعه	فرهنگ‌سازی مشارکتی
مشارکت و همکاری	
آگاهی محیطی	هوشمندی کسب‌وکار
بهبود کسب‌وکار	

با مطالعه اطلاعات استخراج‌شده در نهایت، ۱۰۱ کد باز (مفهوم اولیه)، ۲۵ مضمون پایه و ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر شناسایی شدند که این مفاهیم عمدتاً از مصاحبه‌ها بدست آمدند، این مفاهیم بارها توسط پژوهشگر بازمینی و اصلاح شدند و مفاهیم مشابه و یکسان در یک دسته قرار گرفتند. در شکل ۱ الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش بنیان

همانطور که مشاهده شد، ابتدا با استفاده از روش کدگذاری باز مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوع‌های مشابه طبقه‌بندی شدند و از میان آن‌ها مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی شدند و در نهایت الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش بنیان ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که تاکنون در زمینه الگوسازی مدیریت تغییر راهبردی، پژوهش نظام‌مندی صورت نگرفته است و از سوی دیگر ضرورت طراحی و توسعه الگوهای مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی وجود دارد، در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و از طریق مصاحبه با مدیران خبره شرکت‌های دانش بنیان، عوامل مختلف مرتبط با این راهبرد شناسایی شدند و الگوی مناسب مدیریت تغییر راهبردی در شرکت‌های دانش بنیان ارائه شد. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش بنیان بود. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات

استخراج شده مصاحبه‌ها در نهایت، ۱۰۱ کد باز (مفهوم اولیه)، ۲۵ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر شناسایی شدند که این مفاهیم و کدها بارها توسط پژوهشگر بازبینی و اصلاح شدند و مفاهیم مشابه و یکسان در یک دسته قرار گرفتند. ۷ مضمون فراگیر شامل مدیریت ریسک راهبردی سازمان، رهبری موثر، پیاده‌سازی مدیریت تغییر، دانش‌محوری، توانمندسازی سرمایه انسانی، فرهنگ‌سازی مشارکتی و هوشمندی کسب‌وکار هستند.

شرکت‌ها با اجرای سیاست‌های لازم برای مشارکت‌های برد-برد، شناسایی معیارهای خطرپذیری، تخمین رخداد ریسک و میزان تاثیر آن، ارائه راهکارهایی جهت کاهش ریسک شناسایی شده، نظارت و ارائه طرح احتمال، احیای سازمان بعد از بحران تشکیل گروه‌های مدیریت بحران، افزایش فرآیند سازمانی با جذب نوآوری‌های خارجی، بکارگیری منابع خارجی در فرآیند نوآوری، افزایش جذب فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شناسایی فرصت‌های فناورانه نو، تبدیل دانش سازمان به دانش قابل فهم می‌توانند مولفه‌های مدیریتی خود را برای ایجاد مدیریت تغییر راهبردی تقویت کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های چیاوناتو (۲۰۰۹) مبنی بر اینکه میزان ریسک‌پذیری افراد بر میزان نوآوری آن‌ها اثر مثبت دارد و انگرت و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه جذب افراد خلاق موجب افزایش بهره‌وری می‌شود همراستا است.

رهبری موثر شامل ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های تیمی است. مدیران شرکت‌ها و رهبران با داشتن اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیر بودن، صداقت و خودآگاهی، مثبت‌اندیشی و واقع‌گرایی می‌توانند ویژگی‌های شخصیتی و تربیتی خود را تقویت کنند. همچنین با سازماندهی تیمی و توجه به جو حاکم بر تیم‌ها به کمک قدرت بالای برقراری ارتباط، مقاومت در برابر مشکلات، تواضع و فروتنی، داشتن روحیه تیمی و هدف خاص و مشترک، برخورداری از اعتماد و باور به یکدیگر می‌توانند سبک رهبری حمایتی را در اجرا تحقق بخشند تا زمینه‌ساز جذب همه‌ی ایده‌ها شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌های ژانگ و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه که کار گروهی و تشکیل تیم‌ها موجب اثربخشی بیشتر راهبردها خواهد شد، همراستا است.

پیاده‌سازی مدیریت تغییر شامل بسترسازی مناسب، آمادگی سازمان و عوامل زیرساختی است. مدیران شرکت‌ها با تدوین چشم‌انداز واضح، قابل درک، متمرکز، الهام‌بخش و امکان‌پذیر و همچنین تقویت فرهنگ سازمانی به کمک هویت‌بخشی، تعهد، هماهنگی، مسئولیت‌پذیری، ابتکار فردی، انسجام، ثبات رفتاری و سرپرستی مطلوب و چابک‌سازی شرکت به کمک برخورداری از نیروی انسانی متخصص و توانمند و توجه و تشویق کارمندان به همکاری می‌توانند ساختار شرکت را برای ایجاد نوآوری باز و ارتقا فضای مشارکتی تقویت کنند تا در برابر تغییرات محیطی پویا، قدرت تغییرپذیری آن‌ها افزایش یابد. این یافته با نتایج

پژوهش‌های بیگلیاردی و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه با زمینه‌سازی و آموزش به اعضای شرکت می‌توان تغییرات فرهنگی را با هزینه کمتری انجام داد و لازارتی و همکاران (۲۰۰۹) مبنی بر اینکه موفقیت در تغییرات مدیریتی به آمادگی و پیش‌زمینه شرکت و سازمان وابسته است و پژوهش هیرویگان و همکاران (۲۰۰۴) همراستا است.

دانش محوری شامل مدیریت دانش است. مدیران با ایجاد و تقویت دانش مشترک بین اعضا، یادگیری گروهی، رویکرد سیستمی و داشتن همفکری می‌توانند جذب دانش را در شرکت خود تقویت کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های نار و همکاران (۲۰۱۶) و ژانگ و همکاران (۲۰۲۰) و جرفی (۱۴۰۲) همخوانی دارد.

توانمندسازی سرمایه‌انسانی شامل مدیریت ارتباط، توانمندسازی سازمان، توانمندسازی رهبران و شفاف‌سازی فرآیندها است. شرکت‌ها با ایجاد ارتباط‌های عمیق با مشتریان، تأمین‌کنندگان و همه ذینفعان و مراقبت بالغانه از ارتباط‌های داخلی و خارجی، تقویت عملکرد، افزایش همکاری با شرکا، خلق ارزش برای جامعه، نشر تجربه بین کارکنان، جذب دستاوردهای جدید علمی، جذب رهبران حمایت‌گرا، توسعه ارتباط‌های تجاری، شرح و شفاف‌سازی مسائل سازمانی و زمینه‌سازی برای ایده‌پردازی می‌توانند تفکر راهبردی خود را تقویت کنند که خودبه‌خود موجب تقویت مدیریت تغییر راهبردی و جذب ایده‌های کارگشا و ناب می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های اکبری و بیگی (۲۰۲۳) که به بررسی نقش گرایش کارآفرینی، انعطاف‌پذیری راهبردی و نوآوری الگوی کسب‌وکار بر عملکرد شرکت پرداختند، گیلانی و فاسیا (۲۰۲۲) که بیان داشتند همکاری و توانمندسازی با شرکا موجب نوآوری اقتصادی می‌شود و پژوهش دادمهر و همکاران (۱۴۰۲) که به اهمیت دانش و کارهای تیمی توجه دارند، همراستا است.

فرهنگ‌سازی مشارکتی شامل آموزش، توسعه، مشارکت و همکاری است. مدیران شرکت‌ها با توسعه آموزش در همه بخش‌ها و ایجاد یک زبان مشترک بین همه ذینفعان و همچنین گسترش همکاری و همدلی همه سطوح در شرکت می‌توانند بهتر و کم‌هزینه‌تر فرهنگ شرکتی خود را به سمت مشارکتی و مطلوب برای پرورش نوآوری سوق دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های مارشال و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه عواملی همچون جذب دانش، مشارکت و فرهنگ اشتراکی دانش و همکاری برای چابکی سازمان مفید است و پژوهش خسروی دهکردی (۱۴۰۲) و جرفی (۱۴۰۲) مبنی بر اینکه هوش سیاسی و دانش سرمایه انسانی و همکاری بر مدیریت تغییر اثر معناداری دارد، همخوانی دارد.

هوشمندی کسب‌وکار شامل آگاهی محیطی و بهبود کسب‌وکار می‌شود. شرکت‌ها با هماهنگ‌سازی توانمندی‌های خود با تغییرات محیطی، جستجوی نشانه‌های تغییر فناوری، تشخیص نشانه‌های تغییرات فناوری، واکنش مطلوب به تغییرات سریع فناورانه، دسترسی به دانش سودمند در کمترین زمان از راه توجه به تغییرات محیطی و نیاز مشتری می‌توانند

هوشمندی رقابتی خود را تقویت کنند. همچنین شرکت‌ها با ارتقا کیفیت محصول با خلق ارزش بلندمدت برای مشتریان، ارائه خدمات اضافی به مشتریان، مهندسی مجدد فرآیندها برای کاهش هزینه و در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌توانند بستر توسعه مدیریت مطلوب‌تر تغییرات را فراهم سازند. این یافته با نتایج پژوهش‌های مارلر و پری (۲۰۱۶)، کوه‌گیوی، (۱۴۰۱)، دوالی و همکاران (۱۴۰۱) و خدامرادپور و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر اینکه سه سطح درون‌سازمانی مدیریت و فراساختاری بر مدیریت تغییر راهبردی موثر است، همراستا است.

در نهایت بررسی یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیریت تغییر راهبردی، مجموعه‌ای از پیامدهای مثبت را در شرکت به دنبال دارد و الگوی ارائه شده می‌تواند الگوی مطلوب این سبک رهبری در شرکت‌ها باشد. مدیران ارشد شرکت‌ها با استفاده از این الگو می‌توانند از مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز جهت بکارگیری و بهبود رهبری مشارکتی راهبردی و عوامل موثر بر آن آگاهی پیدا کنند و شرایط مناسب برای اجرا و توسعه این سبک رهبری را فراهم نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد از طریق اقدام‌های مفید و موثری همچون ارتقای ویژگی‌های رهبران حمایت‌گرا و ویژگی‌های مرتبط با تیم مدیریت ارشد، گسترش فرهنگ نوآوری، بهبود یادگیری سازمانی، تقویت اتحاد و انسجام تیمی، برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آموزش اصول و مهارت‌های مدیریت و رهبری، گزینش و جذب مدیران جدید مبتنی بر رویکرد شایسته‌سالاری، توسعه ارتباط‌های اثربخش و توجه به شناسایی و به کارگیری استعدادها و سرمایه‌های انسانی خلاق و نوآور، شرایط لازم به منظور اجرا و توسعه سبک رهبری مشارکتی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی در شرکت‌های خود را فراهم آورند.

الگوی حاصل از این پژوهش را نمی‌توان برای شرکت‌های غیردانش‌بنیان تعمیم داد. از طرفی چون این شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه جغرافیایی پارک علم و فناوری مازندران فعال بودند، لذا نمی‌توان الگوی حاصل از پژوهش را به همه شرکت‌های دانش‌بنیان در دیگر نقاط جغرافیایی با محیط‌ها و ساختارهای گوناگون تعمیم داد و اینکار باید با احتیاط و پژوهش دیگری با توجه به آن بستر صورت گیرد. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی، الگوی مدیریت تغییر راهبردی بومی در سیستم‌های دیگر مدیریتی و رهبری صنایع دفاعی و پدافندی کشور طراحی شود و الگوهای حاصل از آن‌ها به‌طور تطبیقی با الگوی پژوهش حاضر و دیگر کشورها مقایسه شوند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی خبرگانی که در انجام مصاحبه‌های عمیق در این پژوهش شرکت نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این،

موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Abbasi Gorji, A., Akbari, M. and Malek Akhlagh, E. (2023). designing a model of business democracy in petrochemical companies. *Journal of International Business Administration*, 25 (3), 794–814. [In Persian]
- Akbari, M. and Beigi, S. (2023). The performance of active businesses in an emerging economy: The role of entrepreneurial approach, strategic flexibility, and business model innovation. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16 (3), 769-789. [In Persian]
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, IL, USA.
- Avdeeva, I., Golovina, T. and Polyanin, A. (2021). change management strategy for the activities of business organizations, *SHS Web of Conferences*, 90, 1-6.
- Ayouzi, M, R and Targhee, A, R. (2014). Examining and presenting the strategic model of social change management in the next decade based on national goals and interests. *Strategic defense studies Journal*, 55. 63-86. [In Persian]
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L. and Dzhyhora, O. (2023). company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (2). 16-31.
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S. and Galati, F. (2020). The past, present and future of open innovation. *Eur J Innov Manag*, 7 (3). 21-40.
- Binci, D., Belisari, S., Appolloni, A. (2019). BPM and change management: An ambidextrous perspective. *Business Process Management Journal*, 26 (1), 1–23.
- Boutillier, S., Capdevila, I., Dupont, L. and Morel, L. (2020). Collaborative spaces promoting creativity and innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 31 (8), 1-9.
- Brunswick, S. and Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of small Business Management*, 53 (4), 1241-1263.
- Capdevila, I. (2018). Joining a collaborative space: is it really a better place to work?. *Journal of Business Strateg*, 40 (2), 14-21.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Beard Books, New York, NY, USA.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinamica del exito de las organizaciones*. McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City, Mexico, 2nd edition.

- Cohen, S., Daniel, F., Yael, H. and Murray, F. (2019). The design of startup accelerators Res. *Policy*, 48, 1781-1797.
- Dadmehr, M. S., Maharati, Y., Khorakian, A. and Rahimnia, F. (2023). Organizational change sustainability in private banks of Iran: strategies and consequences. *Transformation Management Journal*. 15(Autumn 2023 and Winter 2024), -. doi: 10.22067/tmj.2023.81906.1416 [In Persian].
- Davali, M. M., Razavi, S. R. and Masoumzadeh Jouzdani, R. (2022). The Impact of Information Technology and Innovation on Performance Mediated by Organizational Entrepreneurship (case study: Sarmayeh Bank). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 20(48), 63-76. [In Persian].
- Dirksen, R.-G. C. (2020). The strategy of communication in organizational development 2.0. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 51(3), 345-352.
- Dubey, R. and S. S. Ali (2011). Study on effect of functional competency on performance of Indian manufacturing sector. *International Journal of Engineering Business Management*, 3 (3), 1-15.
- Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O. and Vasiuta, V. (2019). Formation of strategic change management system at an enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1-8.
- Edmondson, A.C. and Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: integrating research on teams and knowledge in organizations, *Human Resource Management Review*, 28 (4), 347-360.
- Eduardsen, J. and Marinova, S., (2020). Internationalisation and risk: literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29 (3), 101688.
- Engert, S., Rauter, R. and Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Fartash, K., Safdari Ranjbar, M. and Shariati, Z. (2023). Investigating the open innovation policy tools aimed at supporting Iranian New Technology-Based Firms. *Journal of Technology Development Management*, 8 (3), 120-143. doi: 10.22104/jtdm.2023.5938.3091 [In Persian].
- França, L., Broman, C., Robèrt, G., Basile, K. and Trygg, G. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. and Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 7, 1-21.
- Garrett, L.E., Spreitzer, G.M. and Bacevice, P.A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces, *Organization Studies*, 38 (6), 821-842.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C. and Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services, *Journal of Management Information Systems*, 35 (1), 220-265.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Heerwagen, J.H. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information*, 32 (6), 510- 528.

- Hinds, P. and Cramton, C. (2014). Situated coworker familiarity: how site visits transform relationships among distributed workers. *Organization science*, 25 (3), 794–814.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2017). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 22(special issue), 479-491
- Jamali, Gh. (2015). Analysis of dimensions of open innovation based on the development of information technology in knowledge-based companies: integration of BSC, *IT management*, 8 (3), 519-540. [In Persian].
- Jorfi, H. (2023). The role of political intelligence and social capital on effective change management in khuzestan water and electricity organization employees. *Social Capital Management*, 10 (4), 383-395. doi: 10.22059/jscm.2023.363038.2433 [In Persian].
- Khodamoradpour, M., Moharramzadeh, M. and Yektayar, M. (2021). The discourse of exploring change management in sports organizations based on the adaptive leadership approach in the post-corona era. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(3). 41-54. [In Persian].
- Khosravi Dehkordi, S. (2023). Identifying factors affecting open innovation in small companies of Shahrekord industrial town. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(23), 304-331 [In Persian].
- Kirtley, J. and O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44 (1), 197-230.
- Koh Givi, M. (2023). Investigating the effect of change management on organizational innovation with a focus on the mediating role of innovative behavior of employees of government offices in Khuzestan province. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6 (20), 2079-2059 [In Persian].
- Kral, P. and Kralova, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: the effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, 69 (11), 5169–5174.
- Linkweiler H. (2019). Change management and post-acquisition considerations for smoothly implementing new management strategies. *Journal of Airport Management*, 13 (1), 31–38.
- Mackay, D. and Zundel, M. (2016). Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management, *International Journal of Management Reviews*, 19 (2), 175–194.
- Madanaguli, A., Dhir, A., Talwar, Sh., Clauss, T., Kraus, S. and Kaur, P. (2023). Diving into the uncertainties of open innovation: A systematic review of risks to uncover pertinent typologies and unexplored horizons, *Technovation*, 119, 1-16.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19–25.
- Marler, J.H. and Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology, *International Journal of Human Resource Management*, 27 (19) , 2233-2253.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. *In Perspectives on artificial*

- intelligence in times of turbulence: Theoretical Background to Applications*, 135-162.
- Morgan, T., Obal, M. and Jewell, R. D. (2021). Strategic change and innovation reputation: Opening up the innovation process. *Journal of Business Research*, 132, 249-259.
- Naar, L., Nikolova, N. and Forsythe, P. (2016). Innovative construction and the role of boundary objects: a Gehry case study. *Construction management and economics*, 34 (10), 688.
- Nikulin, C. and Becker, G. (2015). Una metodolog'ia Sist'emica y creativa para la gesti'on estrat'egica: caso de Estudio Regi'on de Atacama-Chile, *Journal of Technology Management and Innovation*, 10 (2), 127-144.
- Oksanen, K. and Stahle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space, *Journal of Knowledge Management*, 17 (6), 815-827.
- Parker, L.D. and Roffey, Bet H. (1997). Methodological themes: back to the drawing board: revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10 (2), 233.
- Penarroya-Farell, M. and Francesc, M. (2021). Business Model Dynamics from Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (1), 1-28.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley: New York, NY, USA.
- Peppard, J. and Ward, J. (2016). *Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, New York, NY, USA.
- Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategy*, *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
- Rumelt, R. (2012). Good strategy/bad strategy: the difference and why it matters, *Strategic Direction*, 28, 8.
- Saebi, T., Lien, L., Foss, N.J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Plan*, 50, 567-581.
- Sayadi, M. (2017). Change management to create innovation in knowledge-based companies. *Specialized Scientific-Educational Monthly Magazine of Tadbir Management*, 29 (306), 34-36. [In Persian]
- Teece, D. J. (2020). hand in glove: open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E. and Scapolan, A. C. (2020). multiplex boundary work in innovation projects: the role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation, *European Journal of Innovation Management*, 24 (3), 984- 1010.
- Vandangeon-Derumez, A. and Djedidi, E. S. (2019). An experiential approach to learning about change management. *Journal of Management Development*, 38 (9), 708-718.
- Zhang, D., Zhuge, L. and Freeman, R. (2020). Firm dynamics of hi-tech start-ups: does innovation matter, *China Economic Review*, 59, 101370.