

The Strategic Renewal Model of Organizations Under Environmental Uncertainty (Case Study: Startup Organizations in the Payment Industry)

Vahid. Khashei¹, Reza. Askari^{2*}

¹ Associate Professor and Member of the Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

² PhD Student of Business Administration, Department of Business Policy, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: reza_askari@atu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Khashei, V. & Askari, R. (2024). The Strategic Renewal Model of Organizations Under Environmental Uncertainty (Case Study: Startup Organizations in the Payment Industry). *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 283-294.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The concept of strategy is intertwined with environmental uncertainty. In fact, strategic management can be seen as a systematic approach to dealing with environmental turbulence and changes, ultimately ensuring business success and preventing the negative consequences of environmental changes in business. Therefore, many researchers and managers seek solutions to reduce the impact of uncertainty in order to make effective strategic decisions. Among the various methods that managers choose to manage environmental uncertainty, strategic renewal is considered one of the most effective approaches. Some businesses, such as payment startups, face greater environmental uncertainties due to the nascent nature of the industry on one hand and the nascent state of the organization on the other. The strategic management literature does not provide a comprehensive solution for the strategic renewal of nascent businesses. Hence, this study, using the case study research method and focusing on an active startup in the payment industry, aims to propose a model for the strategic renewal of payment startups operating in environments with high uncertainty. This research revealed that among environmental factors, certain factors lead to increased environmental uncertainty for startup businesses. Additionally, in this model, the components of the strategic renewal process, as well as the outcomes and consequences of implementing strategic renewal in these businesses, have been identified.

Keywords: *Uncertainty, Strategic Renewal, Startup Organizations, Payment Industry, FinTech Sector*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Strategic renewal is a pivotal concept in organizational studies, especially in industries facing high levels of environmental uncertainty. According to research, strategic renewal refers to the continuous, dynamic process through which organizations adapt their competencies, strategies, and business models to respond to changing external conditions (Pettit & Crossan, 2019). In industries where the pace of change is fast, such as the fintech and payment sectors, organizations must constantly realign their operations to meet new demands and navigate emerging challenges (Chuen & Lee, 2017). In this context, startups, particularly in nascent industries like the payment sector, are especially vulnerable to uncertainties arising from regulatory changes, technological advancements, and evolving customer preferences (Anshari et al., 2019).

Over the past two decades, the payment industry has undergone significant transformations due to advancements in financial technologies (FinTech), changes in regulatory frameworks, and shifts in customer behavior (Asadollah et al., 2019). FinTech startups, which provide innovative financial services, are now seen as key players in the financial industry, competing directly with traditional banks. However, despite their potential, many startups face a high risk of failure. Studies show that approximately 70% of startups fail within 20 months of their founding, with a significant portion not surviving their first five years (Wiegner, 2016). This raises questions about how startups can effectively manage environmental uncertainty to ensure their long-term survival and success.

Strategic renewal offers a viable pathway for startups in the payment industry to navigate uncertainty. However, existing literature provides limited guidance on how these organizations can implement strategic renewal effectively. To address this gap, this study investigates the strategic renewal processes of a fintech startup in the Iranian payment industry, providing insights into how such organizations can adapt to high levels of environmental uncertainty. This research aims to propose a strategic renewal model that can be applied by startups in similar industries.

Methods and Materials

This study employed a case study methodology, focusing on an Iranian fintech startup in the payment industry. The startup was selected due to its active role in the market and its engagement with various environmental challenges. Data was collected through a combination of in-depth interviews with the startup's leadership and employees, document analysis, and secondary sources.

Interviews were conducted with 23 participants, including members of the executive management, middle managers, and employees from various departments such as marketing, business development, finance, and human resources. The interviews focused on understanding the organization's strategic renewal processes, including how it responded to environmental challenges and uncertainty.

In addition to the interviews, the study analyzed internal documents, including strategic reports and financial data, to understand the organization's performance over time. Data was analyzed using NVivo 11 software, allowing for thematic analysis of key issues related to strategic renewal and environmental uncertainty. The analysis focused on identifying themes such as external environmental pressures, internal responses, and outcomes related to strategic renewal processes.

Findings and Results

The findings of this study revealed that strategic renewal in the fintech payment industry is driven by three main factors: environmental pressures, internal adaptation processes, and organizational outcomes.

Environmental Pressures: The startup faced several key external challenges, including rapidly changing regulations, technological disruptions, and evolving customer preferences. Regulatory uncertainties were identified as a major factor, as the startup had to continuously adapt its operations to comply with new laws and guidelines. Technological advancements also required the startup to constantly innovate and improve its service offerings to remain competitive. Furthermore, shifting customer demands, particularly the increasing expectations for fast and seamless payment services, necessitated ongoing updates to the company's business model.

Internal Adaptation Processes: To address these environmental pressures, the startup engaged in several strategic renewal activities. These included reorganizing its internal structure, investing in new technologies, and enhancing its workforce's skills through targeted training programs. A key finding was that the startup's leadership played a critical role in driving these changes. The executive team regularly reviewed the organization's strategic direction and made necessary adjustments to align with external conditions. The company's decision-making processes were also found to be flexible and responsive to new information, allowing for quick pivots in strategy when needed.

Organizational Outcomes: As a result of its strategic renewal efforts, the startup was able to maintain a competitive edge in the payment industry. The organization's adaptive capabilities allowed it to respond effectively to regulatory changes and technological advancements. This

Conclusion

The results of this study suggest that strategic renewal is essential for startups operating in high-uncertainty environments like the fintech payment industry. The findings highlight the importance of leadership in driving renewal processes, as well as the need for organizations to remain flexible and responsive to external changes. Regulatory shifts and technological advancements were found to be the most significant drivers of strategic renewal, underscoring the need for startups to continuously monitor and adapt to their external environment. Moreover, the study confirms that strategic renewal is not a one-time event but an ongoing process that requires continuous attention and adjustment. The ability to realign business strategies, invest in innovation, and develop internal competencies is critical for long-term success. This study contributes to the literature by providing a comprehensive model of strategic renewal tailored to the fintech payment industry, which can serve as a guideline for other startups in similar contexts. In conclusion, the study emphasizes the importance of proactive strategic renewal for startups in the fintech sector. As environmental uncertainties continue to rise, especially in highly regulated and technology-driven industries, organizations must develop robust mechanisms for adapting to change. By embracing strategic renewal, fintech startups can not only survive but thrive in an increasingly competitive and uncertain marketplace.

مدل نوسازی استراتژیک سازمان در شرایط عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعاتی: سازمان‌های استارت‌آپ در صنعت پرداخت)

وحید خاشعی^۱، رضا عسکری^{۲*}

۱. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: reza_askari@atu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهش اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

خاشعی، وحید، و عسکری، رضا. (۱۴۰۳).
مدل نوسازی استراتژیک سازمان در شرایط
عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعاتی:
سازمان‌های استارت‌آپ در صنعت پرداخت).
تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک،
۳(۲)، ۲۸۳-۲۹۴.

مفهوم استراتژی با عدم اطمینان محیطی در هم تنیده شده است. در حقیقت، مدیریت استراتژیک را می‌توان برخورد نظام یافته با تلاطم‌ها و تحولات محیطی دانست که در نهایت به تضمین موفقیت کسب و کار و پیشگیری از بروز پیامدهای منفی تغییرات محیطی در کسب و کار می‌انجامد. از این رو بسیاری از پژوهشگران و مدیران به دنبال راهکارهای کاهش تاثیرات عدم اطمینان به منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک اثربخش برآمده‌اند. از میان انواع روش‌هایی که مدیران برای مدیریت عدم اطمینان محیطی انتخاب می‌کنند، نوسازی استراتژیک از جمله کارآمدترین روش‌ها به‌شمار می‌رود. در این میان، برخی از کسب و کارها مانند استارت‌آپ‌های پرداخت به دلیل نوپا بودن صنعت از یک سو و نوپا بودن سازمان از سوی دیگر، با عدم اطمینان‌های محیطی بیشتری مواجه هستند. ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک راهکار جامعی به منظور نوسازی استراتژیک کسب و کارهای نوپا ارائه نمی‌دهد. از این رو، این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحقیق مطالعه موردی و تمرکز بر یک استارت‌آپ فعال در صنعت پرداخت به دنبال ارائه مدلی برای نوسازی استراتژیک استارت‌آپ‌های پرداخت فعال در محیط‌های مواجه با عدم اطمینان بالا است. این پژوهش روشن ساخت که از میان عوامل محیطی، عوامل خاصی موجب افزایش عدم اطمینان محیطی کسب و کارهای استارت‌آپی می‌شوند. همچنین در این مدل؛ مولفه‌های سازنده فرایند نوسازی استراتژیک و همینطور پیامدها و نتایج پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در این کسب و کارها شناسایی شده‌اند.

کلیدواژه‌گان: عدم قطعیت، نوسازی استراتژیک، سازمان‌های نوپا، صنعت پرداخت، بخش فین تک



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله
متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله
به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی
(CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

طی دو دهه گذشته، به دنبال تغییرات و تحولات ایجاد شده در سیاست‌ها و قوانین بانکی ناشی از بحران‌های مالی سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۷، سازمان‌های نوپا مالی یا فناوری‌های ارائه خدمات مالی به وجود آمدند و ظهور این سازمان‌های نوپا، ایجاد تحول عظیمی در صنعت پرداخت رخ داده است (Asadollah et al., 2019). ظهور و توسعه سازمان‌های نوپا مالی با حمایت دولت و وجود زیرساخت‌های لازم موجب افزایش رضایت عموم از خدمات مالی و بانکی و گسترش دسترسی مشترکان به خدمات مالی می‌شود. در نتیجه، این روند به گونه‌ای است که سازمان‌های نوپا نقش رقابتی جدیدی را برای بانک‌ها ایفا می‌کنند و ممکن است در آینده بانکداری سنتی را به چالش بکشند. بنابراین بانک‌ها و سازمان‌های پرداخت باید به این موضوع توجه بیشتری داشته باشند و با آن‌ها در جهت بهره برداری از این سازمان‌ها ارتباط برقرار کنند (Anshari et al., 2019).

این در حالی است که طبق آمار منتشر شده، تنها ۳.۵ درصد از استارت آپ‌های ایرانی به مرحله بلوغ رسیده اند و تنها ۱۴.۴ درصد آن‌ها بیش از ۳ سال سن دارند. مهم‌ترین نکته این است که در بین مدل‌های کسب و کار استارت آپ‌ها، تقریباً ۷۷ درصد استارت‌آپ‌ها دارای مدل کسب و کار بین مصرف کننده (B2C) هستند که نشان دهنده اهمیت توجه به مصرف کنندگان، خواسته‌های آن‌ها و نحوه استقرار و حفظ آن است. ارتباط با آن‌ها علاوه بر این، بیش از ۵۲ درصد استارت آپ‌های ایرانی حداقل یک بار شکست را تجربه کرده‌اند و تقریباً ۷۳ درصد از آن‌ها سابقه راه اندازی استارت آپ و سابقه خوبی در این زمینه داشته‌اند (Asadi Ghanbari et al., 2016). همچنین طبق نتایج یک نظرسنجی انجام شده در آمریکا، ۷۰ درصد از سازمان‌های نوپا در عرض ۲۰ ماه از تاسیس شکست می‌خورند. ۲۰ درصد استارت آپ‌ها در سال اول، ۵۰ درصد در ۵ سال اول و ۷۰ درصد در ۱۰ سال اول پس از تشکیل شکست می‌خورند (Wiegner, 2016).

دلایل مختلفی برای شکست استارت آپ‌ها وجود دارد. به عنوان مثال، عدم انطباق ارزشی که استارت‌آپ‌ها به مشتریان خود با ترجیحات، نیازها و انتظارات مشتریان ارائه می‌کنند، استفاده نکردن از مدل کسب و کار مناسب، عدم استفاده از مدل‌های مناسب برای درآمدزایی، نامتناسب بودن فرآیندهای داخلی، فقدان تشکیل تیم‌های کاری مناسب، فرهنگ و ساختار سازمانی نامناسب و مشکلات منابع انسانی، بی توجهی به رقبا و ساختارهای رقابتی در بازار و اشتباه در قیمت گذاری محصول. یکی از مهم‌ترین دلایل شکست استارت آپ‌ها است (Chuen & Lee, 2017). علاوه بر این، از یک سو؛ صنعت پرداخت به دلیل ماهیت نوپا، صنعتی نوظهور محسوب می‌شود که همچنان با مسائل جدید و لاینحلی مانند عدم گسترش قوانین و مقررات لازم (Arner et al., 2016) و از سوی دیگر پیچیدگی مدیریت جدید مواجه است. فرآیندها تغییر شدید و سریع شرایط محیطی، نامشخص بودن مرزهای سازمانی، جهانی شدن، مدل‌های تجاری در حال تکامل و ناشناخته و تغییر در ترجیحات مشتریان، مدیران را با محیط‌های پیچیده و آشفته مواجه کرده است. بنابراین ویژگی اصلی محیط‌های جدید افزایش رقابت به دلیل پیچیدگی محیط است که شامل مجموعه‌ای از عوامل ناملموس و غیرمنطقی است که نتایج را نامطمئن خواهد کرد (Najafi et al., 2019). این موضوع چالش‌های استارت آپ‌های فعال در صنعت پرداخت را دو چندان می‌کند (Rohani Rad, 2015).

موارد فوق را می‌توان از عوامل ایجاد عدم اطمینان محیطی در محیط استارت آپ‌ها دانست. پیامدهای احتمالی نااطمینانی زیست محیطی نیز باید از طریق اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌ها توسط سازمان‌های نوپا در صنعت پرداخت مدیریت شود، زیرا عدم اطمینان به شیوه‌های مختلف بر تصمیمات و رفتار افراد تأثیر می‌گذارد. برخلاف عدم قطعیت در سطح سازمان که تأثیر آن بیشتر به ذینفعان سازمان محدود می‌شود، عدم اطمینان در سطح محیط سازمان تأثیر بالقوه منفی بر تصمیمات همه ذینفعان دارد و به همین دلیل توجه سرمایه گذاران، مدیران، محققان و سیاست گذاران را به خود جلب کرده است (Lyons et al., 2020). عدم قطعیت با پیچیدگی و پویایی سازمان مرتبط است. سازمانی که در یک محیط ساده و پایدار عمل می‌کند را می‌توان سازمانی با عدم اطمینان کمتر، سازمانی که در محیط پیچیده-ناپایدار عمل می‌کند، سازمانی با عدم اطمینان بالا و سازمانی که در شرایط ساده-ناپایدار عمل می‌کند، تعریف کرد. یا عملیات پیچیده-پایدار را می‌توان سازمانی با عدم

قطعیّت متوسط در نظر گرفت (Cheng & Qu, 2020). با این حال، تفاوت‌های اساسی در دیدگاه‌های موجود در ادبیات مدیریت استراتژیک با الزامات مدیریت پیامدهای عدم اطمینان محیطی در کسب و کارهای نوپا صنعت پرداخت، ارائه نظریه‌ها و مفاهیم جدید را ضروری می‌سازد (Chen et al., 2021).

«نوسازی استراتژیک» یکی از راهبردهای مناسبی است که مدیران سازمان‌ها می‌توانند به منظور نوسازی، افزایش و انطباق شایستگی‌های اصلی سازمان با محیط عملیاتی و فعالیت آن به کار گیرند (Shu et al., 2019). به گفته برخی از محققان، نوسازی استراتژیک به عنوان نوآوری مستمر و مستمر تعریف می‌شود که باعث می‌شود سازمان‌ها بتوانند به پویایی‌های محیطی واکنش نشان دهند و از شدت رقابت بکاهند. همچنین هنگام واکنش به نیازهای محیطی، تغییرات اساسی در فعالیت‌های سازمان و خروجی‌های آن ایجاد کنید (Wijaya Kusuma & Sudhartio, 2020). اما برخی از محققان نوآوری استراتژیک را با ایجاد تغییرات در مدل‌های کسب‌وکار و برخی دیگر با محصولات جدید و بازتعریف بازار تعریف می‌کنند (Pettit & Crossan, 2019). بنابراین ایجاد ارزش در شرایط عدم اطمینان محیطی برای کسب و کارها به ویژه برای کسب و کارهای نوپا یکی از اهداف نوسازی استراتژیک است. نوآوری استراتژیک چشم انداز وسیعی از آینده کسب و کارها را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌دهد و این امر به تصمیم‌گیرندگان امکان می‌دهد برای همه ذینفعان ارزش ایجاد کنند (Moretti et al., 2020). بنابراین موضوع اصلی تحقیق حاضر این است که مدیران سازمان‌های نوپا صنعت پرداخت کشور چگونه می‌توانند با بهره‌گیری از فرآیند نوسازی استراتژیک، پیامدهای عدم اطمینان محیطی را مدیریت کنند. بر این اساس طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های نوپا در صنعت پرداخت در این تحقیق در شرایط عدم اطمینان محیطی انجام خواهد شد.

روش پژوهش

این مقاله بر اساس تجزیه و تحلیل شواهد تجربی جمع‌آوری شده از یک سازمان در صنعت پرداخت بر اساس روش تحقیق موردی نگاشته شده است. رویکرد مطالعه موردی مناسب‌ترین روش تحقیق در مطالعه روابط بین سازمان‌ها به عنوان پدیده‌هایی است که جداسازی آن‌ها از زمینه آن‌ها دشوار است. به ویژه، روش مطالعه موردی کیفی در مقایسه با سایر روش‌های تحقیق، مزایای زیر را به همراه دارد: درک بیشتر از موضوعات جدید، ارائه نظریه و تحلیل سطوح چندگانه سوال پژوهش (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶). در این مطالعه، یک سازمان به عنوان واحد تحلیل (موضوع موردی) در نظر گرفته شده که یک سازمان نوپا در صنعت پرداخت است. ما مورد مطالعه خود را بر اساس توانایی آن در گسترش نظریه‌های موجود شناسایی کردیم. صنعت فین‌تک مانند هر صنعت دیگری با چالش‌ها و موانعی روبرو است. برخی از این چالش‌ها مرتبط با تغییرات قوانین و مقررات مالی، امنیت و حریم خصوصی، رقابت شدید، مشکلات مالی، تغییرات تکنولوژیک و غیره است. به عبارت دقیق‌تر، کسب و کارهای فعال در این صنعت باید کسب و کار خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند اصلی خود را تطبیق دهند که از طریق انطباق موارد ساختاری و فرهنگی مختلفی درون سازمان مانند کاهش سلسله‌مراتب، سازماندهی مجدد پرسنل، توسعه بازار و ورود به بازارهای خارجی و مشتری‌مداری، صورت می‌پذیرد. در مطالعه حاضر، موردی انتخاب شده است که نماینده این قبیل سازمان‌ها می‌باشد.

سازمان مورد مطالعه در این پژوهش، یک سازمان ایرانی فعال در بخش پرداخت و فین‌تک است که فعالیت خود را از سال ۱۳۹۲ آغاز کرده و یکی از سازمان‌های پیشرو در بازار پرداخت به شمار می‌رود. این سازمان دارای اپلیکیشن پرداخت است و از زمان تأسیس تاکنون در حال ارائه خدمات پرداخت و بانکی به کاربران می‌باشد. از جمله این خدمات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

خرید شارژ، خرید بسته اینترنت، پرداخت قبوض، اعلام موجودی و ۱۰ تراکنش آخر، استعلام قبض موبایل و تلفن، گزارش اعتبار بانکی و...

هدف از ارائه این خدمات تسهیل انجام امور بانکی و پرداخت روزانه افراد است. این سازمان در نظر دارد با ایجاد رابط کاربری مناسب، روند ارائه خدمات را بهبود بخشد.

در این پژوهش از یک رویکرد چند سطحی برای جمع آوری داده‌ها در لایه‌های مختلف مدیریتی سازمان استفاده شده است. در این راستا به تحلیل محتوای ۱۱ سخنرانی عمومی که توسط مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره طی رویدادهای مهم بین سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۲ ارائه گردیده، پرداخته شده است. همچنین، داده‌های تکمیلی از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته با ۲۳ کارمند در سطوح مختلف سازمان مورد مطالعه جمع‌آوری شده است. تمامی مصاحبه‌ها در محل کار پاسخ دهندگان انجام شد و حدود ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه طول کشید.

در پژوهش حاضر، رئیس هیئت مدیره، مدیر عامل و معاون ارشد مدیرعامل به عنوان بخشی از تیم مدیریت ارشد دسته‌بندی شده‌اند. معاونان، مدیران، و سرپرستان واحدهای مختلف نیز جزو مدیران میانی به حساب آمده‌اند.

مصاحبه شونده‌گان از واحدهای سازمانی مختلف از جمله واحد فنی و توسعه نرم افزار، فروش، توسعه کسب و کار، امور مالی و منابع انسانی انتخاب شدند. مصاحبه‌شونده‌گان از میان آن دسته کارکنان سازمان انتخاب شدند که در محیط کار خود تعاملات گسترده‌ای با مشتریان، شرکای تجاری، هم‌تایان در سایر سازمان‌ها و حوزه عملیات سازمان داشتند. این امر، تضمین کننده برخورداری مصاحبه‌شونده‌گان از دانش کافی در مورد محیط داخلی و خارجی سازمان بود که می‌توانست محققان را از نقش‌آفرینی مصاحبه‌شونده‌گان در فرایند نوسازی استراتژیک سازمان، مطمئن سازد. بنابراین، در این مطالعه، تمرکز بر سمت بازار سازمان یعنی واحدهای بازاریابی، فروش و توسعه کسب و کار و تأثیر آن‌ها بر پیاده‌سازی فرایند نوسازی استراتژیک در سازمان، صورت گرفته است. در این پژوهش، یک پنجم از مصاحبه شونده‌گان در سطح مدیریت ارشد و سایر مصاحبه‌شونده‌گان در سطح مدیریت میانی قرار داشتند.

مصاحبه‌ها با سؤالاتی که به منظور استخراج پیشینه و نقش مصاحبه شونده در فرایند نوسازی استراتژیک سازمان طراحی شده بودند، آغاز می‌شد و سپس سؤالاتی در مورد چگونگی پیاده‌سازی سفر نوسازی در سازمان مطرح می‌گردید. پروتکل مصاحبه شامل سؤالات نیمه ساختاریافته‌ای مانند سؤالات زیر بوده است:

«تغییرات و تحولات محیط خارجی سازمان را شرح دهید. تغییر و تحولات جدید صنعت را شرح دهید. ساختار سازمان چگونه از زمان ارائه تغییرات جدید تغییر کرده است. عوامل انگیزشی منابع انسانی در سازمان چگونه متناسب با تغییرات و تحولات محیطی تغییر می‌کنند؟ تغییر و نوسازی استراتژیک در این سازمان چگونه اجرا و پیاده‌سازی شده است؟»

هدف از این سؤالات؛ بررسی دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و احساسات افراد نقش‌آفرین در نوسازی سازمان و غنابخشی به داده‌های به دست آمده از طریق تجزیه و تحلیل اسناد بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش نیز شامل سازماندهی به محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته به ترتیب زمانی، شناسایی ابعاد کلیدی و تحلیل موضوعی مصاحبه‌ها و اسناد بوده است. تمامی مصاحبه‌ها و اسناد گردآوری شده با استفاده از نرم افزار تحلیل محتوا NVivo 11 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

- زمان انتشار: منابع منتشر شده طی ۱۰ سال اخیر با توجه به جدید بودن موضوع و به‌روز بودن دیدگاه‌ها.
- زبان: مقالات و کتب منتشر شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی.
- نوع منبع: مقالات علمی منتشر شده در مجلات معتبر، کتاب‌های علمی و فصول کتاب‌های مرتبط با موضوع.

- مربوط بودن به موضوع: منابعی که به طور مستقیم به بررسی دیدگاه‌های مدیران در مورد دموکراسی سازمانی پرداخته‌اند. این جستجو منجر به شناسایی مجموعه‌ای از منابع اولیه و ثانویه شد که برای تحلیل بیشتر انتخاب شدند.
- پس از گردآوری منابع، روش تحلیل توصیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این روش شامل مراحل زیر بود:
- مطالعه و یادداشت‌برداری: ابتدا تمام منابع انتخاب شده به دقت مطالعه شدند و نکات کلیدی مرتبط با دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی یادداشت شد.
- استخراج تم‌ها: پس از یادداشت‌برداری، تم‌های اصلی و الگوهای مرتبط با موضوع از میان منابع استخراج شدند. این تم‌ها شامل موضوعاتی مانند درک مدیران از دموکراسی سازمانی، نگرش به سمت اجرا، تأثیرات ادراک شده بر عملکرد سازمانی، و موانع و مقاومت‌ها در برابر پذیرش دموکراسی سازمانی بود.
- ترکیب یافته‌ها: تم‌ها و الگوهای استخراج شده با استفاده از روش تحلیل توصیفی ترکیب شدند تا تصویری جامع و یکپارچه از دیدگاه‌های مدیران نسبت به دموکراسی سازمانی ارائه شود.
- تفسیر و نتیجه‌گیری: در نهایت، یافته‌های تحلیل توصیفی تفسیر شدند و نتایج به دست آمده در قالب بحث و نتیجه‌گیری کلی ارائه شدند.

یافته‌ها

با توجه به بررسی مدل‌های قبلی و مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق حاضر، محققین به این نتیجه رسیده‌اند که مدل نوسازی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت محیطی مبتنی بر سه متغیر است: ۱- عوامل محیطی مؤثر بر نوسازی استراتژیک، ۲- فرآیند نوسازی استراتژیک و ۳- محتوای (پیامدهای) نوسازی استراتژیک شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، پژوهشگران دریافته‌اند که از نظر اکثر نویسندگان و مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق، نوسازی استراتژیک دارای دو مؤلفه «فرآیند» و «محتوا» است و فرآیند تحت تأثیر «عوامل محیط سازمان» است. به این ترتیب گزاره‌های مرتبط هر یک از ساختارهای مفهومی به شرح زیر است.

جدول ۱

گزاره‌های مربوط به عوامل محیطی مؤثر بر نوسازی استراتژیک

گزاره‌های مرتبط
تغییر در استراتژی‌های سازمان‌های پیشرو در بازار
ورود بازیگران جدید به بازار
تغییرات در ریسک‌ها و فرصت‌های مؤثر بر فعالیت‌های سازمان
تغییر در قدرت چانه زنی مشتریان
تغییر در قدرت چانه زنی تامین کنندگان
ترجیح کالاها و خدمات رقبا با کالاها و خدمات سازمان توسط مشتریان
توسعه و معرفی فناوری‌های جدید بهره برداری و تولید به بازار
توسعه و معرفی فناوری‌های جدید برنامه ریزی منابع به بازار
توسعه و معرفی فناوری‌های نوین مدیریت منابع انسانی به بازار
توسعه و معرفی فناوری‌های نوین بازاریابی و فروش به بازار

تغییر سیاست‌ها و قوانین زیست محیطی
تغییر سیاست‌ها و قوانین اقتصادی
تغییر سیاست‌ها و قوانین اجتماعی و فرهنگی
تغییر سیاست‌ها و قوانین فناوری
تغییر سیاست‌ها و قوانین کار
تغییر سیاست‌ها و ترجیحات مشتری
تغییر سیاست‌ها و ترجیحات زنجیره تامین از جمله تامین کنندگان و توزیع کنندگان
تغییر سیاست‌ها و ترجیحات پیمانکاران
تغییر سیاست‌ها و ترجیحات سهامداران

جدول ۲

گزاره‌های مربوط به فرآیند نوسازی استراتژیک

گزاره‌های مرتبط

بررسی دوره‌ای و منظم و انطباق جهت گیری با توجه به تغییرات محیط
نوآوری در جهت گیری سازمانی
بررسی چشم انداز سازمان
اتخاذ دیدگاه کل نگر در بررسی مسائل سازمانی
بررسی مسائل سازمانی از منظرهای مختلف
استفاده از داستان‌ها و شعارها در انتقال مفاهیم چشم انداز به کارکنان سازمان
بکارگیری معیارهای کمی در هدف گذاری و تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد
اتخاذ ملاحظات منطقی و علمی در تصمیم گیری شهودی در زمان عدم اطمینان محیطی
استفاده از رویکردهای سناریو برای هدف گذاری
تدوین برنامه بخش‌های مختلف بر اساس استراتژی کلی سازمان
برنامه ریزی بر اساس رویکرد حل مسئله
اتخاذ استراتژی برای افزایش بهره وری
اتخاذ استراتژی برای بهبود خدمات به مشتریان
اتخاذ استراتژی برای بهبود کیفیت محصولات
اتخاذ استراتژی برای بهبود فرآیندهای سازمان
اتخاذ استراتژی مدیریت ریسک
اتخاذ استراتژی یادگیری سازمانی
اتخاذ استراتژی مدیریت سرمایه انسانی
تقویت تعاملات و مشارکت سازمانی افراد در هر واحد
تقویت تعاملات و مشارکت واحدها برای یکپارچگی عملیات سازمان
تقویت تعاملات مدیران ارشد با سایر کارکنان سازمان
تقویت مشارکت ادارات و سطوح مختلف سازمان در تعیین استراتژی سازمان
تقویت مشارکت بخشها و سطوح مختلف سازمان در اجرا و کنترل استراتژی
تجزیه و تحلیل ریسک‌ها و احتمالات فعالیت‌ها و فرآیندهای داخلی سازمان
شناسایی روش‌ها و مدل سازی سازمان‌های موفق
ایجاد یکپارچگی بین عملیات با استراتژی جامع سازمان

ایجاد یکپارچگی بین ساختار و استراتژی سازمان
ایجاد یکپارچگی بین فرهنگ و استراتژی سازمان
سازماندهی جریان اطلاعات سازمانی
برنامه ریزی برای بهبود مدیریت عملکرد افراد
برنامه ریزی برای روشن شدن شرح وظایف مردم
برنامه ریزی برای توسعه شایسته سالاری در سازمان
برنامه ریزی برای ارتقای فرهنگ شهروندی سازمانی
برنامه ریزی برای ترویج اصول ایمنی کار

جدول ۳

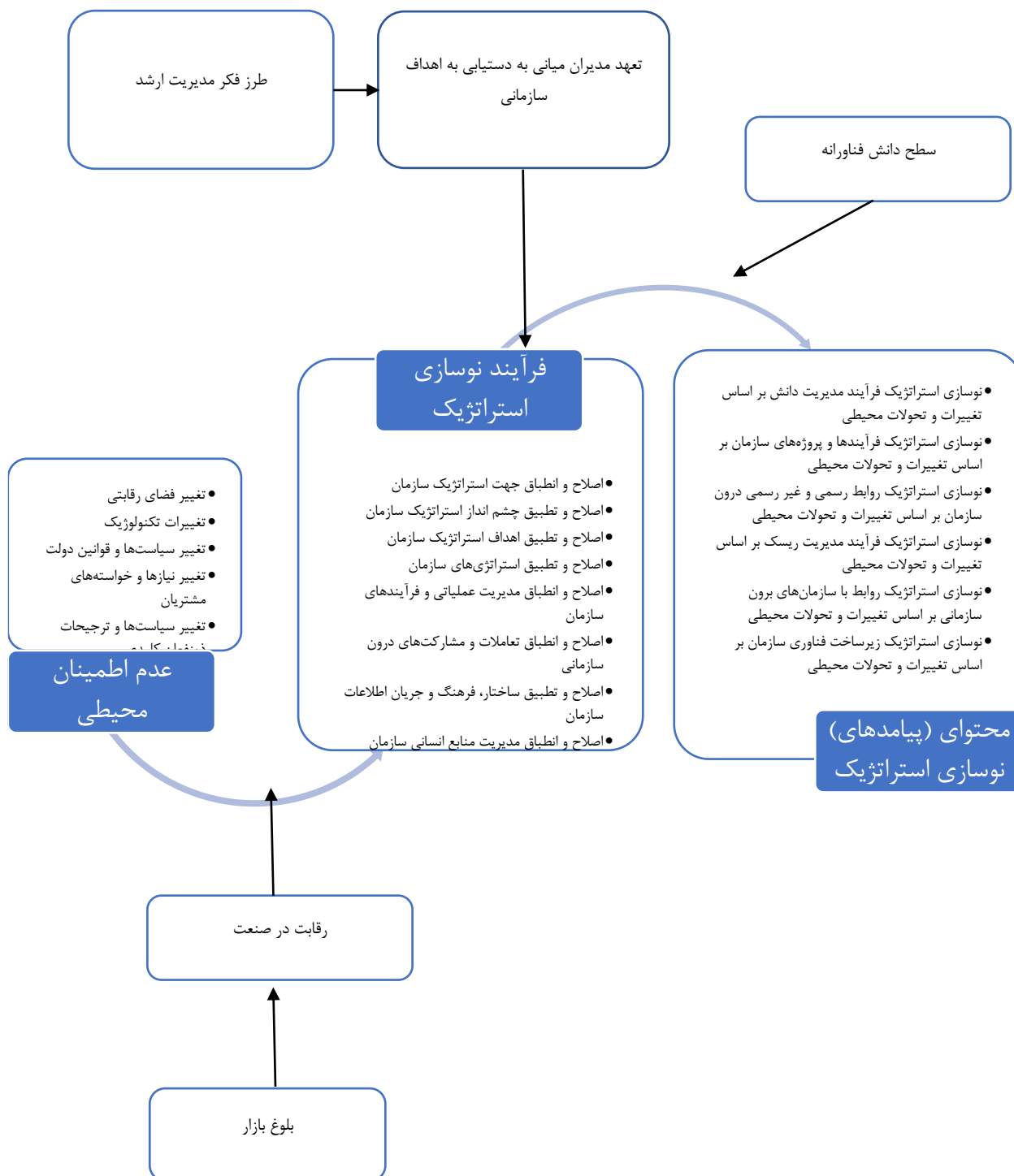
گزاره‌های مربوط به محتوای (پیامدهای) نوسازی استراتژیک

گزاره‌های مرتبط

آموزش مدیریت دانش سازمانی برای تمامی سطوح سازمان
مدیریت مؤثر یادگیری سازمانی
مدیریت یکپارچه دانش سازمانی
به اشتراک گذاری دانش تخصصی در تمام سطوح سازمان
ثبات و حفظ دانش از فعالیتهای سازمان
مدیریت مؤثر پروژه‌های سازمان
بکارگیری پیشنهادات مؤثر و کاربردی اعضای سازمان (در قالب سیستم پیشنهادات)
مدیریت خدمات مشتری
استقرار سیستم مدیریت شایستگی در سازمان
مدیریت فرآیندهای سازمانی
توسعه تعاملات غیررسمی در راستای اهداف و فعالیتهای سازمان
اصلاح و بهبود دیدگاه کارکنان در مورد موضوعات مؤثر بر عملکرد سازمان
توسعه و بکارگیری روشهای مؤثر ارتباط شخصی
بهبود مهارتهای ارتباطی و رفتار افراد با یکدیگر
بهبود روابط بین مدیران و سایر کارکنان
ایجاد جو روابط دوستانه بین اعضای سازمان
تقویت آمادگی ذهنی کارکنان در امور کاری مرتبط
تقویت چالش کارکنان در مواجهه با مسائل
تقویت دانش و مهارت حل مسئله کارکنان
شناسایی و طبقه بندی ریسک‌های سازمان
اجرای مرحله‌ای تغییرات سازمانی
برنامه ریزی برای کنترل عوامل خطر در سازمان
توسعه روابط راهبردی با رقبا (هم خلق ارزش)
توسعه روابط استراتژیک با سازمان‌های ذینفع و قانونگذاران
توسعه روابط استراتژیک با توزیع کنندگان محصولات و خدمات سازمان
توسعه روابط استراتژیک با تامین کنندگان سازمان
تقویت آمادگی ذهنی کارکنان در امور کاری مرتبط

شکل ۱

مدل نوسازی استراتژیک سازمان در شرایط عدم قطعیت محیطی



بحث و نتیجه‌گیری

مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله از عواملی تشکیل شده است که بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و در نتیجه نوسازی استراتژیک سازمان در یک محیط مواجه با عدم اطمینان بالا ایجاد می‌شوند. همچنین مدیران در سطوح بالا و میانی سازمان‌ها با نوسازی استراتژیک درگیر بوده‌اند و در آن مشارکت داشته‌اند. از آنجا که تعهد مدیران ارشد و میانی به دستیابی به اهداف نوسازی استراتژیک در سازمان، تأثیر مستقیمی بر نوسازی استراتژیک سازمان دارد، این عامل به صورت ویژه در مدل پیشنهادی در این پژوهش مورد ملاحظه قرار گرفته است. علاوه بر تأثیر مستقیم بر نوسازی استراتژیک، ذهنیت مدیریت ارشد نیز برای تأثیر مستقیم بر تعهد مدیران میانی برای دستیابی به اهداف سازمانی پیشنهاد شده است. به عبارت دیگر، در این پژوهش روشن گردید با وجود آنکه معمولاً فرآیند نوسازی استراتژیک از سطوح بالای سازمان آغاز می‌شود، پیاده‌سازی و استقرار این فرایند در سازمان مستلزم مشارکت کامل همه سطوح سازمان است. در این مدل، نقش رقابت موجود در بازار نیز به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده ذهنیت و مشارکت مدیران ارشد و میانی در مورد نوسازی استراتژیک سازمان در نظر گرفته شده است. همچنین، عدم قطعیت محیطی و مولفه‌های تشکیل‌دهنده آن به عنوان یک عامل مهم موثر بر فرایند نوسازی استراتژیک سازمان در نظر گرفته شده است. بنابراین، در این مدل پیشنهاد شده است که میزان بلوغ بازار، تأثیر عدم قطعیت محیطی بر فرآیند نوسازی استراتژیک را تعدیل می‌کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Anshari, M., Almunawar, M. N., & Masri, M. (2019). An Overview of Financial Technology in Indonesia. In *Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN* (pp. 216-224). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9183-2.ch012>

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371-394. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8035>
- Asadi Ghanbari, A., Salamati Taba, S. S., Daneshgar, S. A., & Heydari, F. (2016). *Fintechs or Opportunities and Their Role in the Future of Banking* Proceedings of the 6th National Conference on Electronic Banking and Payment Systems, Tehran. <https://civilica.com/doc/785642/>
- Asadollah, M., Sanavi Fard, R., & Hamidi Zadeh, A. (2019). Business Model of Electronic Banking Based on the Emergence of Fintechs and Financial Startups. *Technology Development Management*, 7(2), 248-195. https://jtdm.irost.ir/article_854.html
- Chen, X., Yu, X., & Chang, V. (2021). FinTech and commercial banks' performance in China: A leap forward or survival of the fittest? *Technological Forecasting & Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120645>
- Cheng, M., & Qu, Y. (2020). Does bank FinTech reduce credit risk? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101398>
- Chuen, K., & Lee, D. (2017). *Fintech tsunami: Blockchain as the driver of the Fourth Industrial Revolution*. <https://papers.ssrn.com>
- Lyons, A. C., Kass-Hanna, J., & Fava, A. (2020). Fintech development and savings, borrowing, and remittances: A comparative study of emerging economies. *Emerging Markets Review*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3689142>
- Moretti, D. M., Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: A case study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0254>
- Najafi, F., Irandoost, M., Soltan Panah, H., & Sheikh Ahmadi, A. (2019). Designing a Model for Managing the Relationship between the Banking Industry of Iran and Fintechs and Fintech Startups with a Grounded Theory Approach. *Business Strategies Journal*, 12(19), 12-11. https://cs.shahed.ac.ir/article_2418.html
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2019). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic management journal*, 41(6), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.3115>
- Rohani Rad, S. (2015). Fintech; An Exploration of the World and Iran. *Journal of Science and Technology*, 11(1), 27-21. <https://www.sid.ir/paper/361610/fa>
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2018-0465>
- Wiegner, B. (2016). *Financial management for innovation fintech-start-ups vs. usual companies*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2883994>
- Wijaya Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). *The impact of strategic renewal in banking industry performance*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3623905>