

Designing a Strategic Renewal Model for Small and Medium-Sized Enterprises

1. Jwamer Khalil Rashid[✉]: PhD Student, Department of Business Administration, University of Guilan, Guilan, Iran

2. Mohammad Doostar^{✉*}: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Guilan, Iran

3. Esmaeil MalekAkhlagh[✉]: Professor, Department of Management, University of Guilan, Guilan, Iran

4. Milad Hooshmand Chaijani[✉]: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Guilan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Doustar@guilan.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design and validate a strategic renewal model for small and medium-sized enterprises by identifying its causal, contextual, intervening, strategic, and outcome-related components. This applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design based on grounded theory. In the qualitative phase, 15 university experts and managers of small and medium-sized enterprises in Kurdistan, Kermanshah, and Hamadan provinces were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was administered to 365 managers and owners of small and medium-sized enterprises. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling. Marketing capability and social capital had positive and significant effects on strategic renewal, with path coefficients of 0.457 and 0.458, respectively. Strategic renewal positively predicted organizational capability, with a coefficient of 0.576, and strategic agility, with a coefficient of 0.661. Entrepreneurial opportunities also significantly predicted organizational capability and strategic agility. Organizational capability had significant positive effects on financial performance and product and service quality, while strategic agility significantly improved both outcomes. The direct effects of environmental conditions and managerial characteristics, as well as the moderating effects of environmental conditions, were not significant. The model explained 72.3% of the variance in strategic renewal, 69.7% in organizational capability, 72.3% in strategic agility, 44.6% in financial performance, and 42.2% in product and service quality. Strategic renewal in small and medium-sized enterprises is primarily developed through marketing capability and social capital and improves financial and nonfinancial performance by strengthening organizational capability and strategic agility.

Keywords: Strategic renewal, small and medium-sized enterprises, social capital, marketing capability, organizational capability, strategic agility

How to Cite: Khalil Rashid, J., Doostar, M., MalekAkhlagh, E., & Hooshmand Chaijani, M. (2026). Designing a Strategic Renewal Model for Small and Medium-Sized Enterprises. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-27.



طراحی الگوی نوسازی استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط

۱. جوامیر خلیل رشید^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

۲. محمد دوستار^{ID}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

۳. اسماعیل ملک اخلاق^{ID}: استاد، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

۴. میلاد هوشمند چایجانی^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Doustar@guilan.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی نوسازی استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط با تأکید بر عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی متوالی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بود. در بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته حاصل از یافته‌های کیفی در میان ۳۶۵ نفر از مدیران و مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط توزیع و داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی به‌ترتیب با ضرایب مسیر ۰.۴۵۷ و ۰.۴۵۸ اثر مثبت و معناداری بر نوسازی استراتژیک داشتند. نوسازی استراتژیک بر توان سازمانی با ضریب ۰.۵۷۶ و بر چابکی استراتژیک با ضریب ۰.۶۶۱ اثر مثبت و معنادار نشان داد. فرصت‌های کارآفرینانه نیز توان سازمانی و چابکی استراتژیک را به‌طور معناداری پیش‌بینی کردند. توان سازمانی بر عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات و چابکی استراتژیک نیز بر هر دو پیامد اثر مثبت و معنادار داشت. اثر مستقیم شرایط محیطی و ویژگی‌های مدیریتی و نیز نقش تعدیل‌کننده شرایط محیطی معنادار نبود. مدل به‌ترتیب ۷۲.۳، ۶۹.۷، ۷۲.۳، ۴۴.۶ و ۴۲.۲ درصد از واریانس نوسازی استراتژیک، توان سازمانی، چابکی استراتژیک، عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات را تبیین کرد. نوسازی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط عمدتاً از طریق توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد و با تقویت توان سازمانی و چابکی استراتژیک، عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات را بهبود می‌بخشد.

کلیدواژه‌گان: نوسازی استراتژیک، کسب و کارهای کوچک و متوسط، سرمایه اجتماعی، توانمندی بازاریابی، توان سازمانی، چابکی استراتژیک

نحوه استناددهی: خلیل رشید، جوامیر، دوستار، محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، و هوشمند چایجانی، میلاد. (۱۴۰۵). طراحی الگوی نوسازی استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۲۷-۱.



مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط یکی از ارکان اصلی اشتغال‌زایی، نوآوری، توسعه منطقه‌ای و پویایی اقتصادی به شمار می‌آیند، اما بقای آن‌ها در محیط‌های متلاطم، رقابتی و فناوری‌محور کنونی بیش از هر زمان دیگری به توانایی بازنگری در جهت‌گیری‌های راهبردی، بازاریابی منابع و نوسازی شیوه خلق ارزش وابسته شده است. تغییر سریع ترجیحات مشتریان، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، توسعه فناوری‌های دیجیتال، افزایش فشار رقابتی و بی‌ثباتی بازارها سبب شده است که ادامه فعالیت بر مبنای راهبردها و قابلیت‌های گذشته برای بسیاری از بنگاه‌ها کافی نباشد. در چنین شرایطی، نوسازی استراتژیک به‌عنوان فرایندی برای بازتعریف مسیر آینده سازمان، اصلاح منطق کسب‌وکار و انطباق فعال با تحولات محیطی، به یکی از مهم‌ترین الزامات پایداری و رشد بنگاه‌ها تبدیل شده است (Harandi & Habibbeigi, 2025; Schmitt et al., 2018; Teece, 2019).

نوسازی استراتژیک مفهومی چندبعدی است که به تغییر اساسی یا تدریجی در جهت‌گیری راهبردی، منابع، قابلیت‌ها، ساختارها، بازارها، فناوری‌ها و الگوهای رقابتی سازمان اشاره دارد. این مفهوم صرفاً معادل اصلاح برنامه‌های جاری یا اجرای چند اقدام نوآورانه نیست، بلکه فرایندی مستمر برای بازاندیشی در مفروضات بنیادین، اولویت‌ها و شیوه‌های فعالیت سازمان است. در فرایند نوسازی، سازمان می‌کوشد قابلیت‌ها و منابع موجود را با فرصت‌های جدید هماهنگ کند، فعالیت‌های ناکارآمد را کنار بگذارد و ظرفیت‌های تازه‌ای برای رقابت و رشد ایجاد نماید. از این منظر، نوسازی استراتژیک می‌تواند شامل توسعه محصولات و خدمات جدید، ورود به بازارهای تازه، بازطراحی مدل کسب‌وکار، تغییر فرایندها، تحول دیجیتال، توسعه شایستگی‌های انسانی و ایجاد شکل‌های جدید همکاری با ذی‌نفعان باشد (Kolabi & Sharaei, 2024; Kollabi, 2022; Kollabi & Sharaei, 2023).

اهمیت این مفهوم برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی آن‌ها ناشی می‌شود. این بنگاه‌ها معمولاً از محدودیت منابع مالی، انسانی و فناورانه برخوردارند و در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، دسترسی محدودتری به اطلاعات بازار، منابع تخصصی و شبکه‌های توزیع دارند. در عین حال، ساختار ساده‌تر، تمرکز کمتر تصمیم‌گیری و ارتباط مستقیم‌تر مدیران با کارکنان و مشتریان می‌تواند انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش بیشتری برای آن‌ها ایجاد کند. بنابراین، بنگاه‌های کوچک و متوسط از یک سو در برابر بحران‌ها و تغییرات محیطی آسیب‌پذیرترند و از سوی دیگر، در صورت برخورداری از قابلیت‌های مناسب، می‌توانند سریع‌تر از سازمان‌های بزرگ جهت‌گیری خود را تغییر دهند. شواهد نشان می‌دهد که نوسازی استراتژیک در این بنگاه‌ها با بازاریابی منابع، یادگیری کارآفرینانه و تغییر منطق فعالیت ارتباط دارد و می‌تواند به احیای موقعیت رقابتی آن‌ها منجر شود (Khan et al., 2020; Khan et al., 2021; Moretti et al., 2020).

یکی از مبانی نظری اصلی در تبیین نوسازی استراتژیک، دیدگاه قابلیت‌های پویاست. بر اساس این دیدگاه، مزیت رقابتی پایدار تنها از مالکیت منابع کمیاب ناشی نمی‌شود، بلکه به توانایی سازمان در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و بازاریابی مستمر منابع و قابلیت‌ها بستگی دارد. نوسازی استراتژیک نمود عملی قابلیت‌های پویا در سطح جهت‌گیری، مدل کسب‌وکار و نظام تصمیم‌گیری سازمان است. سازمانی که قابلیت تشخیص تحولات، اتخاذ تصمیم به‌موقع و تغییر ترکیب منابع خود را داشته باشد، بهتر می‌تواند مسیرهای رشد جدیدی ایجاد کند و از وابستگی به قابلیت‌های قدیمی فاصله بگیرد. در این چارچوب، نوسازی یک رویداد منفرد نیست، بلکه فرایندی مداوم از یادگیری، آزمون، سازگاری و تحول است (Teece, 2019; Warner & Wäger, 2019).

تحول دیجیتال نیز به یکی از مهم‌ترین زمینه‌های نوسازی استراتژیک تبدیل شده است. فناوری‌های دیجیتال نه تنها ابزارهای عملیاتی سازمان را تغییر داده‌اند، بلکه ساختار صنایع، ماهیت رقابت، انتظارات مشتریان و شیوه خلق و ارائه ارزش را دگرگون کرده‌اند. بنگاه‌هایی که تحول دیجیتال را صرفاً به خرید فناوری یا مکانیزه کردن فرایندهای موجود محدود می‌کنند، ممکن است نتوانند از ظرفیت راهبردی آن بهره‌برداری کنند. تحول دیجیتال زمانی به نوسازی استراتژیک منجر می‌شود که سازمان هم‌زمان مدل کسب‌وکار، قابلیت‌های انسانی، شیوه تصمیم‌گیری، روابط با مشتریان و معماری منابع خود را بازطراحی کند. ایجاد قابلیت‌های پویا برای تحول دیجیتال مستلزم فرایندی پیوسته از شناسایی روندهای فناوری، یادگیری سازمانی و بازاریابی منابع است (Warner & Wäger, 2019). همچنین، استفاده از الگوریتم‌ها و سامانه‌های داده‌محور در مدیریت منابع انسانی می‌تواند رابطه میان آشننگی بازار و آمادگی سازمان برای نوسازی را تغییر دهد و کیفیت تصمیم‌های راهبردی را افزایش دهد (Vaillant et al., 2024).

سرمایه اجتماعی از دیگر عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای از روابط، شبکه‌ها، هنجارهای اعتماد و تعاملات همکاری‌جویانه است که دسترسی سازمان به اطلاعات، دانش و منابع بیرونی را تسهیل می‌کند. از آنجا که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط معمولاً با محدودیت منابع داخلی روبه‌رو هستند، شبکه‌های ارتباطی می‌توانند بخشی از کمبود منابع را جبران کنند. روابط مبتنی بر اعتماد با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبای، مؤسسات مالی، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی، امکان شناسایی سریع‌تر تغییرات بازار، دسترسی به دانش جدید و شکل‌دهی همکاری‌های راهبردی را فراهم می‌سازد. مطالعات نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی می‌تواند از طریق افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، تقویت گرایش کارآفرینانه و تسهیل تبادل دانش، نوسازی استراتژیک را ارتقا دهد (Broekman, 2019; Khan et al., 2020; Khan et al., 2021).

نقش سرمایه اجتماعی در شرایط بحرانی و محیط‌های دارای عدم اطمینان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در چنین محیط‌هایی، اطلاعات رسمی ممکن است ناقص، دیرنگام یا غیرقابل اتکا باشد و سازمان‌ها برای تفسیر تغییرات و اتخاذ تصمیم‌های سریع به شبکه‌های غیررسمی و روابط همکاری‌جویانه وابسته می‌شوند. خلق مشارکتی دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به کسب‌وکارها در پیش‌بینی نیازهای جدید، تغییر شیوه ارائه خدمات و تقویت کنشگری دیجیتال کمک کند. شواهد حاصل از بحران کووید-۱۹ نشان داد که سرمایه اجتماعی و خلق دانش مشارکتی در افزایش چابکی استراتژیک و واکنش پیش‌دستانه کسب‌وکارهای الکترونیکی نقش داشته‌اند (Al-Omouh et al., 2020). با این حال، اتکال بیش از حد به شبکه‌های محدود و روابط تکراری ممکن است جریان اطلاعات جدید را کاهش دهد و نوسازی را در مسیرهای موجود محصور کند؛ از این‌رو، ایجاد توازن میان سرمایه اجتماعی داخلی و بیرونی و نیز میان سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی ضروری است (Vandaie, 2017).

توانمندی بازاریابی نیز یکی از پیش‌نیازهای مهم نوسازی استراتژیک است. این توانمندی به ظرفیت سازمان برای درک نیازهای مشتریان، تحلیل رفتار رقبای، بخش‌بندی بازار، طراحی پیشنهاد ارزش و ایجاد روابط پایدار با مشتریان اشاره دارد. نوسازی استراتژیک زمانی موفق است که تغییرات سازمانی بر مبنای شناخت معتبر از تحولات بازار و نیازهای آینده مشتریان شکل گیرد. فقدان توانمندی بازاریابی ممکن است سبب شود سازمان منابع خود را به سمت فرصت‌هایی هدایت کند که تقاضای واقعی ندارند یا با ویژگی‌های بازار هدف سازگار نیستند. در مقابل، جهت‌گیری بازار و حساسیت نسبت به تحولات تقاضا می‌تواند چابکی استراتژیک را تقویت کرده و اثر مدیریت چابک بر عملکرد بنگاه را افزایش دهد (Kurniawan et al., 2020). همچنین، در بنگاه‌های بین‌المللی نوپا، جهت‌گیری راهبردی از طریق تقویت نوسازی استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد بین‌المللی منجر شود (Ahmed & et al., 2023).

گرایش کارآفرینانه و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه نیز در شکل‌گیری نوسازی استراتژیک نقش محوری دارند. گرایش کارآفرینانه معمولاً با نوآوری‌گرایی، پیش‌دستی و ریسک‌پذیری شناخته می‌شود و سازمان را به جست‌وجوی فرصت‌های جدید و فاصله گرفتن از الگوهای تثبیت‌شده سوق می‌دهد. در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مدیران کارآفرین قادرند تحولات محیطی را نه فقط به‌عنوان تهدید، بلکه به‌عنوان منبع فرصت برای ورود به بازارهای تازه، ایجاد محصولات جدید یا تغییر مدل درآمدی تفسیر کنند. مطالعه موردی نوسازی راهبردی کارآفرینانه در یک بنگاه کوچک و متوسط نشان داده است که جهت‌گیری کارآفرینانه می‌تواند زمینه بازتعریف فعالیت‌ها و بازاریابی منابع را فراهم سازد (Moretti et al., 2020). همچنین، شواهد موجود نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه از طریق نوسازی استراتژیک بر عملکرد بنگاه اثر می‌گذارد و کیفیت این رابطه به شرایط نهادی و انتقالی محیط وابسته است (Shu et al., 2019).

چابکی استراتژیک از مهم‌ترین سازوکارهایی است که نوسازی استراتژیک را به نتایج عملکردی پیوند می‌دهد. چابکی استراتژیک به توانایی سازمان در تشخیص سریع تغییرات، تصمیم‌گیری منعطف، تخصیص به‌موقع منابع و اجرای هماهنگ پاسخ‌های راهبردی اشاره دارد. سازمان ممکن است ضرورت نوسازی را درک کند، اما در صورت کندی تصمیم‌گیری، مقاومت ساختاری یا ناتوانی در جابه‌جایی منابع، نتواند تغییرات موردنیاز را اجرا کند. چابکی استراتژیک فاصله میان شناخت ضرورت تغییر و تحقق عملی آن را کاهش می‌دهد. بررسی‌ها نشان داده‌اند که چابکی سازمانی نقش مؤثری در نوسازی استراتژیک دارد و از طریق افزایش سرعت و انعطاف واکنش، ظرفیت سازمان برای تجدید راهبردها را تقویت می‌کند (Abdullah Amanah & Abbas Hussein, 2021). همچنین، ترکیب چابکی استراتژیک با سرمایه اجتماعی و ظرفیت جذب می‌تواند نوسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را به میزان قابل توجهی افزایش دهد (Khan et al., 2020).

توان سازمانی و ظرفیت جذب دانش نیز از الزامات اجرای نوسازی استراتژیک محسوب می‌شوند. توان سازمانی شامل مجموعه‌ای از قابلیت‌های مدیریتی، انسانی، فناوری و فرایندی است که سازمان را قادر می‌سازد راهبردهای جدید را به اقدام تبدیل کند. ظرفیت جذب نیز به توانایی شناسایی، کسب، تفسیر و بهره‌برداری از دانش بیرونی اشاره دارد. در بنگاه‌های کوچک و متوسط، دسترسی به دانش جدید بدون وجود سازوکارهای داخلی برای جذب و کاربرد آن، الزاماً به نوسازی منجر نمی‌شود. سازمان باید بتواند دانش بازار، فناوری و مدیریت را با تجربه‌ها و منابع داخلی ترکیب کند. توسعه سرمایه انسانی، یادگیری دوسوتوان و قابلیت‌های پویا در صنایع خدماتی و تولیدی می‌تواند امکان نوسازی استراتژیک و بهبود عملکرد را فراهم سازد (Muhammad et al., 2020). نقش کارکنان مستعد و نظام‌های مدیریت استعداد نیز در انتقال دانش، ایجاد ایده‌های جدید و هدایت ابتکارهای نوسازانه مورد تأکید قرار گرفته است (Järvi & Khoreva, 2019).

ویژگی‌های مدیران در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دلیل تمرکز مالکیت و تصمیم‌گیری، تأثیر ویژه‌ای بر نوسازی دارند. در بسیاری از این بنگاه‌ها، مدیر یا مالک اصلی نقش تعیین‌کننده‌ای در تعریف راهبرد، تخصیص منابع، پذیرش ریسک و نحوه مواجهه با تغییر دارد. تفکر آینده‌نگر، تعهد به یادگیری، تحمل ابهام، توان شبکه‌سازی و حمایت از نوآوری می‌تواند فرایند نوسازی را تسریع کند، در حالی که وابستگی شناختی مدیران به موفقیت‌های گذشته و مقاومت در برابر تغییر ممکن است سازمان را در مسیرهای منسوخ نگه دارد. تحلیل پیشران‌های نوسازی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران نشان داده است که عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی در سطوح مختلف بر فرایند نوسازی اثر می‌گذارند و روابط آن‌ها ماهیتی سلسله‌مراتبی و تعاملی دارد (Vishlaghi et al., 2023). از این رو، ویژگی‌های مدیریتی باید در پیوند با منابع، ساختارها و شرایط محیطی مطالعه شود، نه به‌عنوان عاملی مستقل و منفک.

شرایط محیطی نیز می‌توانند نقش دوگانه‌ای در نوسازی استراتژیک داشته باشند. از یک سو، شدت رقابت، نوسان اقتصادی، تغییر فناوری و دگرگونی تقاضا سازمان‌ها را به بازنگری در راهبردها و قابلیت‌هایشان وادار می‌کند؛ از سوی دیگر، عدم اطمینان شدید، محدودیت مالی و بی‌ثباتی مقررات ممکن است منابع و تمرکز مدیریتی لازم برای نوسازی را کاهش دهد. بنابراین، محیط متلاطم الزاماً به نوسازی موفق منجر نمی‌شود و تأثیر آن به قابلیت تفسیر، آمادگی سازمانی و کیفیت تصمیم‌گیری مدیران وابسته است. استفاده از سازوکارهای داده‌محور و الگوریتم‌های مدیریتی می‌تواند توان سازمان برای فهم آشفستگی بازار و تبدیل آن به تصمیم‌های نوسازانه را تقویت کند (Vaillant et al., 2024). همچنین، نوسازی در محیط‌های گذار و پرنوسان زمانی به عملکرد بالاتر منجر می‌شود که با گرایش کارآفرینانه و انعطاف‌پذیری مناسب همراه باشد (Shu et al., 2019). پیامدهای نوسازی استراتژیک را می‌توان در سطوح مالی، عملیاتی و رقابتی مشاهده کرد. بازطراحی راهبردها و قابلیت‌ها می‌تواند به افزایش فروش، بهبود سودآوری، کاهش هزینه‌ها، توسعه سهم بازار و افزایش تاب‌آوری منجر شود. افزون بر این، نوسازی می‌تواند کیفیت محصولات و خدمات، سرعت پاسخ‌گویی، رضایت مشتری و توان نوآوری را ارتقا دهد. بررسی بنگاه‌های تولیدی نشان داده است که اقدامات نوسازی استراتژیک با بهبود عملکرد شرکتی ارتباط دارد و سازمان‌هایی که به‌طور فعال راهبردهای خود را بازبینی می‌کنند، نتایج عملکردی مطلوب‌تری کسب می‌کنند (Nkem & Onuoha, 2023). در صنعت بانکداری نیز نوسازی استراتژیک به‌عنوان عاملی برای ارتقای عملکرد و سازگاری با تحولات رقابتی و فناوری مطرح شده است (Kusuma & Sudharito, 2020). با این حال، آثار نوسازی ممکن است در کوتاه‌مدت با هزینه‌های تغییر، اختلال در فرایندها و افزایش ریسک همراه باشد؛ بنابراین، ارزیابی آن باید با توجه به افق زمانی و نوع پیامدها انجام شود.

ادبیات نوسازی استراتژیک با وجود توسعه قابل توجه، همچنان با چند تنش نظری روبه‌رو است. یکی از این تنش‌ها، تعادل میان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است. سازمانی که تنها بر فعالیت‌های جاری متمرکز باشد، ممکن است کارایی کوتاه‌مدت خود را حفظ کند، اما در برابر تغییرات بنیادین آسیب‌پذیر شود. در مقابل، تمرکز افراطی بر اکتشاف و تغییر نیز می‌تواند موجب پراکندگی منابع و تضعیف عملیات جاری شود. تنش دیگر به رابطه میان تغییر تدریجی و تحول بنیادی مربوط است. برخی سازمان‌ها از طریق مجموعه‌ای از اصلاحات کوچک نوسازی می‌شوند، در حالی که برخی دیگر به تغییرات گسترده در مدل کسب‌وکار نیاز دارند. مرورهای نظری بر ضرورت بررسی هم‌زمان ابعاد محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای نوسازی و توجه به تناقض‌های موجود میان ثبات و تغییر تأکید کرده‌اند (Harandi & Habibbeigi, 2025; Schmitt et al., 2018).

رویکرد اکوسیستمی نیز در سال‌های اخیر برای تبیین نوسازی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. از این منظر، نوسازی تنها محصول تصمیم‌ها و قابلیت‌های درون یک بنگاه نیست، بلکه تحت تأثیر روابط آن با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، نهادهای مالی، دولت، دانشگاه‌ها و سایر بازیگران محیط کسب‌وکار قرار دارد. پایداری شرکتی نیز زمانی تحقق می‌یابد که نوسازی اقتصادی با ملاحظات اجتماعی، محیط‌زیستی و نهادی هماهنگ شود. الگوی اکوسیستم نوسازی استراتژیک بر این فرض استوار است که ارزش‌آفرینی و تحول سازمانی در شبکه‌ای از وابستگی‌های متقابل رخ می‌دهد و کیفیت هماهنگی میان بازیگران بر موفقیت نوسازی اثر می‌گذارد (Kollabi & Sharaei, 2024; Sharaei, 2023). این رویکرد برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این بنگاه‌ها برای دسترسی به منابع و فناوری‌های مورد نیاز به تعاملات اکوسیستمی وابسته‌ترند.

با وجود مطالعات انجام‌شده، بخش مهمی از پژوهش‌های پیشین بر سازمان‌های بزرگ، صنایع خاص یا روابط محدود میان چند متغیر تمرکز داشته‌اند. برخی مطالعات به نقش سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند، برخی چابکی یا قابلیت‌های پویا را بررسی کرده‌اند و گروهی دیگر بر پیامدهای عملکردی نوسازی متمرکز بوده‌اند. در نتیجه، هنوز الگویی یکپارچه که شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای نوسازی را به‌طور هم‌زمان در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تبیین و اعتبارسنجی کند، به اندازه کافی توسعه نیافته است. افزون بر این، ویژگی‌های اقتصادی، نهادی و فرهنگی هر منطقه می‌تواند روابط میان عوامل را تغییر دهد و کاربرد مستقیم مدل‌های تدوین‌شده در سایر کشورها را محدود سازد. پژوهش‌های داخلی نیز ضمن شناسایی برخی پیشران‌ها و ابعاد اکوسیستمی نوسازی، ضرورت توسعه مدل‌های زمینه‌مند و آزمون تجربی روابط میان مؤلفه‌ها را مطرح کرده‌اند (Harandi & Habibbeigi, 2025; Kollabi, 2022; Vishlaghi et al., 2023).

مطالعه نوسازی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان از این جهت اهمیت دارد که این بنگاه‌ها در محیطی متأثر از محدودیت‌های سرمایه‌گذاری، نوسانات اقتصادی، تغییرات بازار، فشارهای رقابتی و فرصت‌های توسعه منطقه‌ای فعالیت می‌کنند. تنوع فعالیت‌های اقتصادی، نقش شبکه‌های محلی، محدودیت دسترسی به منابع و اهمیت توان مدیریتی می‌تواند الگوی نوسازی این کسب‌وکارها را از الگوهای رایج در شرکت‌های بزرگ یا اقتصادهای توسعه‌یافته متمایز سازد. استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی این امکان را فراهم می‌کند که ابتدا ابعاد و روابط نوسازی از تجربه خبرگان و مدیران استخراج و سپس ساختار حاصل در نمونه‌ای کمی اعتبارسنجی شود. چنین رویکردی می‌تواند شکاف میان مفهوم‌پردازی نظری و واقعیت اجرایی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را کاهش دهد و مبنایی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیریتی فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای آن در استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی متوالی با تقدم بخش کیفی بر بخش کمی بود. این طرح با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و روابط تشکیل‌دهنده الگوی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و سپس آزمون و اعتبارسنجی تجربی الگوی استخراج‌شده اجرا شد. در مرحله کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد؛ زیرا نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و فرایندی است و شناخت آن مستلزم استخراج مفاهیم و روابط میان آن‌ها از تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و ادراکات کنشگران و خبرگان مرتبط است. در مرحله کمی، پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی برای بررسی روابط میان سازه‌ها، ارزیابی برازش مدل و اعتبارسنجی الگوی مفهومی حاصل از مرحله کیفی به کار گرفته شد.

جامعه مشارکت‌کنندگان مرحله کیفی شامل اعضای هیئت علمی و خبرگان دانشگاهی دارای سابقه پژوهشی یا اجرایی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، نوسازی استراتژیک، کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، همراه با مدیران و مالکان باتجربه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان بود.

نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت هدفمند و با تمرکز بر انتخاب افراد دارای دانش تخصصی، تجربه اجرایی و توانایی ارائه اطلاعات عمیق درباره فرایند نوسازی استراتژیک انجام شد و برای شناسایی مشارکت‌کنندگان واجد شرایط بیشتر، از روش گلوله‌برفی نیز استفاده گردید. معیار ورود خبرگان دانشگاهی شامل برخورداری از مدرک دکتری مرتبط، داشتن سابقه تدریس، پژوهش یا تألیف در حوزه موضوع پژوهش و آشنایی با مسائل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود. معیار ورود مدیران نیز شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه مدیریت یا مالکیت یک کسب‌وکار کوچک یا متوسط، تجربه مواجهه با تغییرات محیطی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان بود. فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه‌های جدید به شکل‌گیری مفهوم، مقوله یا رابطه نظری تازه‌ای منجر نشد و اشباع نظری حاصل شد. بر این اساس، در مجموع ۱۵ نفر در مرحله کیفی مشارکت کردند.

جامعه آماری مرحله کمی شامل تمامی مدیران، مالکان و مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان در سال ۱۴۰۴ بود. با توجه به گستردگی جامعه آماری و ضرورت دستیابی به نمونه‌ای متناسب با حجم جامعه، حجم نمونه اولیه بر اساس فرمول کوکران ۲۵۴ نفر برآورد شد. به‌منظور جبران احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها یا کنار گذاشته شدن پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه توزیع شد. پس از جمع‌آوری و بررسی اولیه پرسشنامه‌ها، موارد دارای پاسخ‌های ناقص، الگوی پاسخ‌دهی یکنواخت یا داده‌های غیرقابل اعتماد حذف شدند و در نهایت ۲۶۲ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل وارد مرحله تجزیه و تحلیل آماری شد. نمونه‌گیری در مرحله کمی متناسب با دسترسی به مدیران کسب‌وکارهای واجد شرایط و با رعایت پراکندگی جغرافیایی در سه استان انجام گرفت. مشارکت افراد در هر دو مرحله کاملاً داوطلبانه بود و پیش از گردآوری داده‌ها، هدف پژوهش، شیوه استفاده از اطلاعات، محرمانه بودن پاسخ‌ها و حق انصراف از ادامه همکاری برای آنان توضیح داده شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. راهنمای مصاحبه بر اساس هدف اصلی پژوهش و مرور مفاهیم نظری مرتبط با نوسازی استراتژیک، قابلیت‌های پویا، تغییر مدل کسب‌وکار، یادگیری سازمانی، نوآوری و سازگاری با تحولات محیطی تدوین شد. پرسش‌های مصاحبه به‌صورت باز و انعطاف‌پذیر طراحی شدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها و دیدگاه‌های خود را درباره ضرورت‌های نوسازی استراتژیک، عوامل ایجادکننده آن، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای مورد استفاده مدیران و پیامدهای اجرای این راهبردها تشریح کنند. در جریان مصاحبه‌ها، برحسب پاسخ‌های ارائه‌شده، از پرسش‌های پیگیرانه و کاوشی برای روشن‌تر شدن مفاهیم، شناسایی روابط میان پدیده‌ها و دستیابی به داده‌های عمیق‌تر استفاده شد. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی و یادداشت‌های نظری نیز ثبت شدند تا برداشت‌های پژوهشگر، نشانه‌های غیرکلامی، ایده‌های اولیه و روابط احتمالی میان مفاهیم در فرایند تحلیل مورد استفاده قرار گیرند.

برای اطمینان از استحکام و اعتمادپذیری یافته‌های کیفی، معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و وابستگی داده‌ها مورد توجه قرار گرفتند. اعتبارپذیری یافته‌ها از طریق حضور مستمر پژوهشگر در فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها، بررسی اعضا، مقایسه دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی و مثلث‌سازی منابع داده تقویت شد. در بررسی اعضا، خلاصه‌ای از مفاهیم و برداشت‌های استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آن‌ها با تجربه‌ها و دیدگاه‌های واقعی مشارکت‌کنندگان ارزیابی شود. بازبینی همکاران از طریق ارائه کدها، مقوله‌ها و روابط پیشنهادی به پژوهشگران آشنا با روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. علاوه بر این، یک ناظر بیرونی فرایند تبدیل داده‌های خام به کدها، زیرمقوله‌ها، مقوله‌های اصلی و مدل نهایی را بررسی کرد. برای ارزیابی پایایی فرایند کدگذاری، بخشی از متن مصاحبه‌ها به‌طور مستقل توسط دو کدگذار تحلیل شد و میزان توافق میان کدگذاران محاسبه گردید. موارد اختلاف نیز از طریق بحث، مقایسه تفسیری و دستیابی به توافق نهایی اصلاح شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود که گویه‌های آن بر اساس کدها، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی شد. برای تدوین پرسشنامه، ابتدا مقوله‌های اصلی مدل پارادایمی به ابعاد قابل سنجش تبدیل شدند و برای هر بعد، مجموعه‌ای از گویه‌های متناسب با تعریف مفهومی و عملیاتی آن تدوین گردید. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت، از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم»، تنظیم شدند. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از دیدگاه تعدادی از مدیران و متخصصان بررسی شد تا وضوح، سادگی، تناسب و قابل‌فهم بودن گویه‌ها ارزیابی شود. روایی محتوایی نیز از طریق داوری خبرگان مدیریت

استراتژیک، کارآفرینی، روش تحقیق و مدیریت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم در زمینه شیوه نگارش، پوشش محتوایی و تناسب گویه‌ها با ابعاد مدل اعمال شد.

برای ارزیابی کیفیت مدل اندازه‌گیری در مرحله کمی، بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی ترکیبی، ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده بررسی شدند. پایایی سازه‌ها در صورتی مطلوب تلقی شد که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از حد قابل قبول بیشتر باشند. روایی همگرا نیز بر اساس معناداری و کفایت بارهای عاملی و مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد. برای بررسی روایی واگرا، میزان تمایز تجربی سازه‌های مدل با استفاده از شاخص‌های متداول در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری نشان داد که گویه‌های پرسشنامه از بارهای عاملی مناسب برخوردار بودند و پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرای سازه‌های پژوهش در سطح قابل قبول قرار داشتند؛ بنابراین، ابزار اندازه‌گیری برای آزمون مدل ساختاری مناسب تشخیص داده شد.

تحلیل داده‌های کیفی هم‌زمان با فرایند گردآوری داده‌ها و بر اساس روش مقایسه مستمر انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و گزاره‌های معنادار مرتبط با تجربه‌ها، اقدامات، شرایط و پیامدهای نوسازی استراتژیک شناسایی شدند. سپس برای هر واحد معنایی، یک کد اولیه اختصاص یافت و کدهای مشابه از نظر مفهومی با یکدیگر مقایسه و در قالب مفاهیم و زیرمقوله‌های مشترک دسته‌بندی شدند. در طول این مرحله، پژوهشگر با مراجعه مداوم به داده‌های خام، از تحمیل پیش‌فرض‌های نظری بر داده‌ها اجتناب کرد و تلاش نمود مفاهیم تا حد امکان از تجربه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شوند. کدهای اولیه به‌صورت مستمر بازبینی، ادغام، تفکیک یا اصلاح شدند تا مرز مفهومی هر مقوله به‌روشنی تعیین شود.

در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی بر اساس الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تحلیل شد. در این مرحله، ویژگی‌ها و ابعاد هر مقوله، شرایط شکل‌گیری آن، تعامل آن با سایر مقوله‌ها و نتایج حاصل از آن مورد بررسی قرار گرفت. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی پژوهش تعیین و سایر مقوله‌ها در قالب یک چارچوب نظری منسجم پیرامون آن سازمان‌دهی شدند. برای یکپارچه‌سازی نظری مدل، روابط میان مقوله‌ها به‌طور مکرر با متن مصاحبه‌ها مقایسه شد و از یادداشت‌های نظری، نمودارهای مفهومی و بازبینی مستمر مسیرهای ارتباطی استفاده گردید. حاصل این فرایند، استخراج مدل پارادایمی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود که مبنای طراحی ابزار کمی و تدوین فرضیه‌های مدل ساختاری قرار گرفت.

در مرحله کمی، ابتدا داده‌های جمع‌آوری‌شده از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، داده‌های مفقود، الگوهای پاسخ‌دهی غیرعادی و قابلیت ورود به تحلیل آماری بررسی شدند. سپس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و وضعیت توزیع متغیرهای پژوهش با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار توصیف شد. برای اعتبارسنجی مدل مفهومی و بررسی روابط میان سازه‌های پنهان، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴.۳ استفاده شد. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت اکتشافی مدل، تعدد سازه‌ها و روابط میان آن‌ها، قابلیت تحلیل مدل‌های پیچیده و تمرکز پژوهش بر پیش‌بینی و توسعه نظری صورت گرفت.

فرایند تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری انجام شد. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی گویه‌ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و شاخص‌های روایی واگرا بررسی شدند. پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق ضرایب مسیر، مقادیر آماره تی، سطح معناداری، ضریب تعیین سازه‌های درون‌زا، اندازه اثر و قدرت پیش‌بینی مدل ارزیابی شد. معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بازنمونه‌گیری بوت‌استرپ بررسی گردید. همچنین شاخص‌های مرتبط با برازش کلی و توان پیش‌بینی مدل برای تعیین میزان انطباق الگوی نظری با داده‌های تجربی مورد توجه قرار گرفتند. در نهایت، بر اساس جهت، شدت و معناداری روابط ساختاری، فرضیه‌های پژوهش ارزیابی و الگوی نهایی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شد. در بخش کیفی، تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به استخراج مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اصلی مرتبط با نوسازی استراتژیک منجر شد. در بخش کمی نیز الگوی حاصل از مرحله کیفی با استفاده از داده‌های گردآوری شده از ۳۶۵ مدیر و مالک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و با به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی ارزیابی شد.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به‌صورت سطر به سطر بررسی شد و گزاره‌های معنادار مرتبط با محرک‌ها، الزامات، راهبردها و پیامدهای نوسازی استراتژیک استخراج گردید. پس از حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای دارای اشتراک مفهومی، مفاهیم اولیه در قالب زیرمقوله‌ها سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان زیرمقوله‌ها با استفاده از الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز «نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط» به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها تبیین شد.

جدول ۱. الگوی پارادایمی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

ابعاد پارادایمی	الگوی مقوله‌های اصلی	زیرمقوله‌ها و مفاهیم منتخب
شرایط علی	توانمندی بازاریابی	شناخت تحولات بازار، تحلیل نیاز مشتریان، بخش‌بندی بازار، توسعه کانال‌های بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری، انعطاف‌پذیری در آمیخته بازاریابی و شناسایی بازارهای جدید
شرایط علی	سرمایه اجتماعی	اعتماد متقابل، شبکه‌سازی با ذی‌نفعان، روابط بین‌سازمانی، همکاری با تأمین‌کنندگان، تبادل دانش، مشارکت حرفه‌ای و دسترسی به منابع از طریق شبکه‌های ارتباطی
پدیده محوری	نوسازی استراتژیک	بازتعریف جهت‌گیری استراتژیک، تجدید مدل کسب‌وکار، بازآرایی منابع، ورود به حوزه‌های فعالیت جدید، خروج از فعالیت‌های ناکارآمد، توسعه نوآوری و بازنگری در منطق خلق ارزش
شرایط زمینه‌ای	فرصت‌های کارآفرینانه	شناسایی خلأهای بازار، کشف نیازهای جدید، بهره‌برداری از تغییرات تقاضا، توسعه محصولات جدید، ورود به بازارهای نوظهور و تبدیل محدودیت‌های محیطی به فرصت
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های مدیریت	آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، تجربه مدیریتی، تعهد به تغییر، تفکر استراتژیک، سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از نوآوری و توان هدایت تحول
شرایط مداخله‌گر	شرایط محیطی	شدت رقابت، نوسانات اقتصادی، تغییرات فناوری، تحولات قانونی، محدودیت‌های تأمین مالی، عدم اطمینان بازار، تغییر ترجیحات مشتریان و بی‌ثباتی زنجیره تأمین
راهبردها	تقویت توان سازمانی	توسعه مهارت کارکنان، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، بازطراحی فرایندها، تجهیز منابع، تقویت زیرساخت‌ها، هماهنگی بین‌واحدی و افزایش ظرفیت جذب دانش
راهبردها	توسعه چابکی استراتژیک	حساسیت استراتژیک، سرعت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری عملیاتی، تخصیص سریع منابع، پاسخ‌گویی به تغییرات، بازنگری مستمر اولویت‌ها و اقدام به‌موقع
پیامدها	بهبود عملکرد مالی	افزایش فروش، رشد سودآوری، بهبود جریان نقدی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سهم بازار، پایداری درآمد و بهبود بازده سرمایه‌گذاری
پیامدها	ارتقای کیفیت محصولات و خدمات	افزایش انطباق با نیاز مشتری، بهبود قابلیت اطمینان، افزایش سرعت ارائه خدمات، ارتقای نوآوری محصول، کاهش خطا و افزایش رضایت مشتریان

نتایج بخش کیفی نشان داد که نوسازی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، فرایندی مقطعی یا محدود به تغییر یک محصول و خدمت نیست، بلکه مستلزم بازاندیشی در جهت‌گیری کلان کسب‌وکار، نحوه تخصیص منابع، منطق خلق ارزش و شیوه تعامل با بازار و ذی‌نفعان است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، توانمندی بازاریابی

و سرمایه اجتماعی، مهم‌ترین عوامل آغازکننده این فرایند بودند. کسب‌وکارهایی که از شناخت دقیق‌تری نسبت به مشتریان، رقبا و تغییرات بازار برخوردار بودند و در عین حال از شبکه‌های ارتباطی گسترده‌تر و روابط مبتنی بر اعتماد استفاده می‌کردند، توان بیشتری برای تشخیص ضرورت تغییر و آغاز نوسازی استراتژیک داشتند.

فرصت‌های کارآفرینانه و ویژگی‌های مدیریت به‌عنوان شرایط زمینه‌ای الگو شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که صرف وجود فشارهای محیطی برای نوسازی کافی نیست و مدیران باید بتوانند فرصت‌های پنهان در تحولات بازار را شناسایی کنند. آینده‌نگری، پذیرش ریسک، تعهد به تغییر، توان تصمیم‌گیری و حمایت مدیریت از نوآوری، زمینه لازم برای تبدیل فرصت‌های شناسایی شده به اقدامات نوسازانه را فراهم می‌سازد. در مقابل، شرایط محیطی نظیر بی‌ثباتی اقتصادی، تغییر مقررات، شدت رقابت و محدودیت‌های مالی می‌توانند بر سرعت، جهت و دامنه نوسازی تأثیر بگذارند؛ هرچند نقش این شرایط به توان تفسیری و واکنشی مدیران وابسته است.

دو راهبرد اصلی استخراج شده از داده‌ها شامل تقویت توان سازمانی و توسعه چابکی استراتژیک بود. توان سازمانی به ظرفیت کسب‌وکار برای یادگیری، جذب دانش، تجهیز منابع، هماهنگی فعالیت‌ها و بازطراحی فرایندها اشاره داشت. چابکی استراتژیک نیز بیانگر توانایی سازمان در تشخیص سریع تغییرات، اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع و تخصیص مجدد منابع متناسب با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید بود. پیامدهای نهایی این راهبردها در دو مقوله بهبود عملکرد مالی و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات قرار گرفت. بر این اساس، الگوی کیفی نشان داد که نوسازی استراتژیک از طریق ایجاد توان سازمانی و چابکی استراتژیک، زمینه بهبود نتایج مالی و غیرمالی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را فراهم می‌کند.

پیش از ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ساختاری، توزیع متغیرهای پژوهش بررسی شد. هرچند مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی روشی ناپارامتریک است و الزام سخت‌گیرانه‌ای در زمینه نرمال بودن داده‌ها ندارد، بررسی چولگی و کشیدگی برای شناسایی انحراف شدید داده‌ها از توزیع نرمال ضروری است. فرض صفر بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌های هر متغیر و فرض مقابل بیانگر عدم نرمال بودن آن بود. شاخص‌های توصیفی و وضعیت توزیع متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی و وضعیت توزیع متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی
سرمایه اجتماعی	۳۶۵	۳.۵۵۴۳	۰.۷۶۴۴۷	۰.۵۸۴	-۰.۴۳۱	۰.۱۲۸	-۱.۲۱۴	۰.۲۵۵
توانمندی بازاریابی	۳۶۵	۳.۰۹۳۲	۱.۰۱۲۹۳	۱.۰۲۶	-۰.۱۸۱	۰.۱۲۸	-۱.۲۰۲	۰.۲۵۵
نوسازی استراتژیک	۳۶۵	۳.۱۱۳۴	۰.۹۷۶۴۰	۰.۹۵۳	-۰.۰۳۱	۰.۱۲۸	-۱.۱۵۰	۰.۲۵۵
توان سازمانی	۳۶۵	۳.۱۴۸۶	۱.۰۲۲۹۲	۱.۰۴۶	-۰.۰۸۳	۰.۱۲۸	-۱.۲۴۹	۰.۲۵۵
چابکی استراتژیک	۳۶۵	۳.۱۰۶۱	۰.۹۵۳۳۲	۰.۹۰۹	-۰.۱۲۲	۰.۱۲۸	-۱.۲۰۵	۰.۲۵۵
شرایط محیطی	۳۶۵	۳.۰۸۴۹	۱.۰۰۱۷۱	۱.۰۰۳	۰.۰۰۴	۰.۱۲۸	-۱.۲۰۵	۰.۲۵۵
ویژگی‌های مدیریت	۳۶۵	۳.۰۹۷۷	۰.۹۷۴۵۱	۰.۹۵۰	-۰.۱۳۵	۰.۱۲۸	-۱.۲۱۶	۰.۲۵۵
فرصت‌های کارآفرینانه	۳۶۵	۳.۱۷۳۲	۰.۹۸۴۴۱	۰.۹۶۹	-۰.۱۵۴	۰.۱۲۸	-۱.۲۴۷	۰.۲۵۵
عملکرد مالی	۳۶۵	۳.۲۱۶۴	۰.۹۸۶۹۶	۰.۹۷۴	-۰.۰۸۱	۰.۱۲۸	-۱.۰۴۶	۰.۲۵۵
کیفیت محصولات و خدمات	۳۶۵	۳.۰۸۶۵	۰.۹۷۰۳۱	۰.۹۴۱	-۰.۱۳۵	۰.۱۲۸	-۱.۲۱۶	۰.۲۵۵

مقادیر چولگی تمامی متغیرها در دامنه ۲- تا ۲ و مقادیر کشیدگی در دامنه ۳- تا ۳ قرار داشتند. بیشترین مقدار مطلق چولگی برابر با ۰.۴۳۱ و بیشترین مقدار مطلق کشیدگی برابر با ۱.۲۴۹ بود. بنابراین، هیچ‌یک از متغیرها دارای انحراف شدید از توزیع نرمال نبودند و توزیع داده‌ها برای ادامه تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری مناسب ارزیابی شد. در میان متغیرهای پژوهش، سرمایه اجتماعی با میانگین ۳.۵۵۴۳ بالاترین میانگین و شرایط محیطی با میانگین ۳.۰۸۴۹ پایین‌ترین میانگین را داشت.

مدل اندازه‌گیری برای بررسی روابط میان سازه‌های پنهان و شاخص‌های مشاهده‌پذیر متناظر آن‌ها ارزیابی شد. در نخستین مرحله، بارهای عاملی، آماره‌های t و سطوح معناداری شاخص‌ها بررسی شدند. بار عاملی بیشتر از ۰.۷۰ نشان می‌دهد که شاخص موردنظر سهم مناسبی در اندازه‌گیری سازه پنهان دارد. نتایج بارهای عاملی استاندارد در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی استاندارد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری

سازه و شاخص	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	مقدار p
چابکی استراتژیک؛ A۰۱	۰.۹۳۹	۰.۰۰۵	۱۹۳.۶۰۸	<۰.۰۰۱
چابکی استراتژیک؛ A۰۲	۰.۹۰۹	۰.۰۰۹	۹۸.۴۳۵	<۰.۰۰۱
چابکی استراتژیک؛ A۰۳	۰.۹۰۱	۰.۰۰۹	۱۰۰.۶۵۹	<۰.۰۰۱
چابکی استراتژیک؛ A۰۴	۰.۹۲۳	۰.۰۰۸	۱۲۰.۰۲۱	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۱	۰.۹۳۷	۰.۰۰۵	۱۷۲.۰۸۴	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۲	۰.۸۸۴	۰.۰۱۱	۷۹.۲۱۰	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۳	۰.۸۹۰	۰.۰۱۱	۷۹.۲۳۵	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۴	۰.۸۸۱	۰.۰۱۰	۸۵.۴۸۹	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۵	۰.۸۸۷	۰.۰۱۱	۸۰.۱۰۶	<۰.۰۰۱
توانمندی بازاریابی؛ C۰۶	۰.۸۸۵	۰.۰۱۱	۷۷.۲۸۶	<۰.۰۰۱
فرصت‌های کارآفرینانه؛ E۰۱	۰.۹۴۹	۰.۰۰۶	۱۵۹.۳۳۶	<۰.۰۰۱
فرصت‌های کارآفرینانه؛ E۰۲	۰.۸۸۲	۰.۰۱۱	۸۰.۷۶۵	<۰.۰۰۱
فرصت‌های کارآفرینانه؛ E۰۳	۰.۸۸۱	۰.۰۱۱	۸۰.۴۵۲	<۰.۰۰۱
فرصت‌های کارآفرینانه؛ E۰۴	۰.۹۰۶	۰.۰۱۰	۹۰.۳۰۲	<۰.۰۰۱
فرصت‌های کارآفرینانه؛ E۰۵	۰.۸۸۲	۰.۰۱۲	۷۲.۳۴۰	<۰.۰۰۱
عملکرد مالی؛ F۰۱	۰.۹۴۸	۰.۰۰۵	۱۸۳.۹۴۳	<۰.۰۰۱
عملکرد مالی؛ F۰۲	۰.۹۳۲	۰.۰۰۹	۱۰۷.۵۳۱	<۰.۰۰۱
عملکرد مالی؛ F۰۳	۰.۹۲۷	۰.۰۰۹	۹۹.۰۳۳	<۰.۰۰۱
نوسازی استراتژیک؛ M۰۱	۰.۹۰۹	۰.۰۰۹	۱۰۳.۹۳۴	<۰.۰۰۱
نوسازی استراتژیک؛ M۰۲	۰.۹۱۵	۰.۰۰۸	۱۰۸.۷۹۳	<۰.۰۰۱
نوسازی استراتژیک؛ M۰۳	۰.۹۲۴	۰.۰۰۷	۱۲۵.۴۴۳	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۱	۰.۹۴۲	۰.۰۰۴	۲۱۷.۶۱۳	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۲	۰.۸۸۳	۰.۰۱۰	۸۶.۲۲۴	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۳	۰.۸۸۹	۰.۰۱۰	۸۶.۴۴۹	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۴	۰.۸۷۶	۰.۰۱۱	۸۱.۰۱۶	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۵	۰.۸۸۱	۰.۰۱۰	۸۶.۸۷۱	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۶	۰.۸۷۹	۰.۰۱۱	۸۰.۷۶۶	<۰.۰۰۱
توان سازمانی؛ O۰۷	۰.۸۸۲	۰.۰۱۱	۸۰.۹۹۹	<۰.۰۰۱
ویژگی‌های مدیریت؛ P۰۱	۰.۹۴۹	۰.۰۰۶	۱۷۱.۰۱۷	<۰.۰۰۱
ویژگی‌های مدیریت؛ P۰۲	۰.۸۸۲	۰.۰۱۲	۷۵.۹۰۶	<۰.۰۰۱
ویژگی‌های مدیریت؛ P۰۳	۰.۸۷۶	۰.۰۱۲	۷۱.۴۸۳	<۰.۰۰۱
ویژگی‌های مدیریت؛ P۰۴	۰.۸۸۱	۰.۰۱۲	۷۰.۹۴۲	<۰.۰۰۱
ویژگی‌های مدیریت؛ P۰۵	۰.۸۵۴	۰.۰۱۴	۶۱.۴۷۱	<۰.۰۰۱
کیفیت محصولات و خدمات؛ Q۰۱	۰.۹۵۸	۰.۰۰۴	۲۴۳.۸۱۳	<۰.۰۰۱
کیفیت محصولات و خدمات؛ Q۰۲	۰.۹۱۷	۰.۰۱۱	۸۲.۸۵۳	<۰.۰۰۱
کیفیت محصولات و خدمات؛ Q۰۳	۰.۹۲۷	۰.۰۱۱	۸۳.۵۰۱	<۰.۰۰۱
سرمایه اجتماعی؛ S۰۱	۰.۹۴۸	۰.۰۰۵	۱۸۸.۹۷۲	<۰.۰۰۱
سرمایه اجتماعی؛ S۰۲	۰.۸۷۰	۰.۰۱۲	۶۹.۶۱۲	<۰.۰۰۱
سرمایه اجتماعی؛ S۰۳	۰.۹۰۷	۰.۰۰۹	۹۹.۶۳۸	<۰.۰۰۱
سرمایه اجتماعی؛ S۰۴	۰.۸۸۸	۰.۰۱۱	۸۴.۵۲۲	<۰.۰۰۱

سرمایه اجتماعی؛ S۰۵	۰.۹۰۸	۰.۰۰۹	۱۰۵.۱۳۴	<۰.۰۰۱
شرایط محیطی؛ V۰۱	۰.۹۴۴	۰.۰۰۷	۱۳۵.۹۷۲	<۰.۰۰۱
شرایط محیطی؛ V۰۲	۰.۹۱۱	۰.۰۱۱	۸۴.۸۸۷	<۰.۰۰۱
شرایط محیطی؛ V۰۳	۰.۹۱۲	۰.۰۱۲	۷۷.۶۲۶	<۰.۰۰۱
شرایط محیطی؛ V۰۴	۰.۹۲۳	۰.۰۱۰	۹۳.۹۴۶	<۰.۰۰۱
شرایط محیطی؛ V۰۵	۰.۹۰۱	۰.۰۱۳	۶۷.۹۵۳	<۰.۰۰۱

تمامی بارهای عاملی از مقدار ۰.۷۰ بیشتر بودند و دامنه آن‌ها از ۰.۸۵۴ تا ۰.۹۵۸ متغیر بود. همچنین، آماره t تمامی شاخص‌ها از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر و مقادیر p آن‌ها کمتر از ۰.۰۰۱ بود. بنابراین، همه شاخص‌ها از قدرت تبیین و معناداری کافی برخوردار بودند و حذف هیچ‌یک از گویه‌ها یا اصلاح مدل اندازه‌گیری ضرورت نداشت. برای بررسی سازگاری درونی سازه‌ها، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شدند. مقادیر بیشتر از ۰.۷۰ برای این شاخص‌ها نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. روایی همگرا نیز با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد و مقدار بیشتر از ۰.۵۰ به عنوان معیار پذیرش در نظر گرفته شد.

جدول ۴. نتایج ارزیابی پایایی و روایی همگرای سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب rho_a	پایایی مرکب rho_c	میانگین واریانس استخراج‌شده
توان سازمانی	۰.۹۵۶	۰.۹۵۷	۰.۹۶۴	۰.۷۹۳
توانمندی بازاریابی	۰.۹۵۰	۰.۹۵۲	۰.۹۶۰	۰.۸۰۰
سرمایه اجتماعی	۰.۹۴۴	۰.۹۴۸	۰.۹۵۷	۰.۸۱۸
شرایط محیطی	۰.۹۵۳	۰.۹۵۴	۰.۹۶۴	۰.۸۴۳
عملکرد مالی	۰.۹۲۹	۰.۹۴۰	۰.۹۵۵	۰.۸۷۵
فرصت‌های کارآفرینانه	۰.۹۴۲	۰.۹۴۴	۰.۹۵۵	۰.۸۱۱
نوسازی استراتژیک	۰.۹۰۴	۰.۹۰۴	۰.۹۴۰	۰.۸۳۹
ویژگی‌های مدیریت	۰.۹۳۳	۰.۹۳۹	۰.۹۵۰	۰.۷۹۰
چابکی استراتژیک	۰.۹۳۸	۰.۹۴۰	۰.۹۵۵	۰.۸۴۳
کیفیت محصولات و خدمات	۰.۹۲۷	۰.۹۴۲	۰.۹۵۴	۰.۸۷۳

مقادیر آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰.۹۰۴ و ۰.۹۵۶، پایایی مرکب rho_c بین ۰.۹۴۰ و ۰.۹۶۴ و میانگین واریانس استخراج‌شده بین ۰.۷۹۰ و ۰.۸۷۵ قرار داشت. بنابراین، تمامی سازه‌ها از سازگاری درونی مطلوب و روایی همگرای مناسب برخوردار بودند. بالاترین مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده متعلق به عملکرد مالی با مقدار ۰.۸۷۵ و پایین‌ترین مقدار متعلق به ویژگی‌های مدیریت با مقدار ۰.۷۹۰ بود که هر دو به‌طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر از حداقل قابل قبول ۰.۵۰ بودند. روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل-لارکر بررسی شد. در این معیار، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه که در قطر اصلی ماتریس قرار می‌گیرد، باید از ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد.

جدول ۵. نتایج معیار فورنل-لارکر برای ارزیابی روایی واگرا

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. توان سازمانی	۰.۸۹۰									
۲. توانمندی بازاریابی	۰.۷۴۰	۰.۸۹۴								
۳. سرمایه اجتماعی	۰.۷۶۲	۰.۷۲۸	۰.۹۰۴							
۴. شرایط محیطی	۰.۵۲۱	۰.۴۹۲	۰.۵۴۶	۰.۹۱۸						
۵. عملکرد مالی	۰.۵۹۴	۰.۶۴۷	۰.۶۲۹	۰.۵۸۳	۰.۹۳۶					
۶. فرصت‌های کارآفرینانه	۰.۶۹۵	۰.۶۳۳	۰.۶۳۰	۰.۵۱۲	۰.۵۹۰	۰.۹۰۱				

۰.۸۱۲	۰.۷۹۰	۰.۷۹۰	۰.۵۷۵	۰.۶۷۶	۰.۷۰۴	۰.۹۱۶	۷. نوسازی استراتژیک
۰.۶۱۹	۰.۵۸۵	۰.۶۲۳	۰.۴۹۸	۰.۵۳۶	۰.۵۷۶	۰.۶۵۷	۸. ویژگی‌های مدیریت
۰.۷۵۲	۰.۷۷۳	۰.۷۵۷	۰.۵۳۴	۰.۶۴۸	۰.۶۶۷	۰.۸۳۹	۹. چابکی استراتژیک
۰.۶۰۳	۰.۵۷۵	۰.۶۰۰	۰.۸۹۲	۰.۶۴۲	۰.۵۸۶	۰.۶۵۲	۱۰. کیفیت محصولات و خدمات

در بیشتر موارد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر بود. با این حال، همبستگی میان شرایط محیطی و کیفیت محصولات و خدمات برابر با ۰.۸۹۲ و نزدیک به جذر میانگین واریانس استخراج شده شرایط محیطی برابر با ۰.۹۱۸ بود. با وجود نزدیکی این دو مقدار، مقدار قطری همچنان بزرگ‌تر از همبستگی بین دو سازه بود و معیار فورنل-لارکر برای این رابطه نیز برقرار ماند. در مجموع، نتایج این معیار از تمایز تجربی سازه‌های مدل حمایت کرد.

روایی واگرا از طریق بارهای عرضی نیز ارزیابی شد. بررسی بارهای عرضی نشان داد که هر شاخص بیشترین بار را بر سازه اصلی خود داشت. برای نمونه، بارهای شاخص‌های چابکی استراتژیک بر سازه مربوط به خود بین ۰.۹۰۱ و ۰.۹۳۹ قرار داشت و از بارهای آن‌ها بر سایر سازه‌ها بیشتر بود. بارهای شاخص‌های توانمندی بازاریابی بر سازه اصلی بین ۰.۸۸۱ و ۰.۹۳۷، بارهای فرصت‌های کارآفرینانه بین ۰.۸۸۱ و ۰.۹۴۹، بارهای عملکرد مالی بین ۰.۹۲۷ و ۰.۹۴۸، بارهای نوسازی استراتژیک بین ۰.۹۰۹ و ۰.۹۲۴، بارهای توان سازمانی بین ۰.۸۷۶ و ۰.۹۴۲، بارهای ویژگی‌های مدیریت بین ۰.۸۵۴ و ۰.۹۴۹، بارهای کیفیت محصولات و خدمات بین ۰.۹۱۷ و ۰.۹۵۸، بارهای سرمایه اجتماعی بین ۰.۸۷۰ و ۰.۹۴۸ و بارهای شرایط محیطی بین ۰.۹۰۱ و ۰.۹۴۴ بود. بار متغیر تعاملی شرایط محیطی و نوسازی استراتژیک بر سازه تعاملی خود برابر با ۱.۰۰۰ و بار آن بر سایر سازه‌ها به مراتب کمتر بود. بنابراین، نتایج بارهای عرضی نیز روایی واگرای مدل اندازه‌گیری را تأیید کرد.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، روابط ساختاری میان سازه‌ها با استفاده از الگوریتم حداقل مربعات جزئی و روش بوت‌استرپ ارزیابی شد. در آزمون روابط ساختاری، آماره t بزرگ‌تر از ۱.۹۶ یا مقدار p کمتر از ۰.۰۵ نشان‌دهنده معناداری رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد بود.

جدول ۶. ضرایب مسیر و معناداری روابط ساختاری

رابطه ساختاری	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره t	مقدار p	نتیجه
توان سازمانی ← عملکرد مالی	۰.۲۴۵	۰.۰۷۰	۳.۵۰۵	<۰.۰۰۱	معنادار
توان سازمانی ← کیفیت محصولات و خدمات	۰.۳۲۷	۰.۰۷۴	۴.۳۹۵	<۰.۰۰۱	معنادار
توانمندی بازاریابی ← نوسازی استراتژیک	۰.۴۵۷	۰.۰۴۷	۹.۷۷۳	<۰.۰۰۱	معنادار
سرمایه اجتماعی ← نوسازی استراتژیک	۰.۴۵۸	۰.۰۴۷	۹.۷۵۰	<۰.۰۰۱	معنادار
شرایط محیطی ← توان سازمانی	۰.۰۲۸	۰.۰۴۳	۰.۶۵۰	۰.۵۱۶	غیرمعنادار
شرایط محیطی ← چابکی استراتژیک	۰.۰۴۸	۰.۰۴۱	۱.۱۷۹	۰.۲۳۸	غیرمعنادار
فرصت‌های کارآفرینانه ← توان سازمانی	۰.۲۱۵	۰.۰۶۱	۳.۵۲۳	<۰.۰۰۱	معنادار
فرصت‌های کارآفرینانه ← چابکی استراتژیک	۰.۱۲۰	۰.۰۵۸	۲.۰۶۳	۰.۰۳۹	معنادار
نوسازی استراتژیک ← توان سازمانی	۰.۵۷۶	۰.۰۵۸	۱۰.۰۱۶	<۰.۰۰۱	معنادار
نوسازی استراتژیک ← چابکی استراتژیک	۰.۶۶۱	۰.۰۵۵	۱۱.۹۶۱	<۰.۰۰۱	معنادار
ویژگی‌های مدیریت ← توان سازمانی	۰.۱۰۲	۰.۰۵۶	۱.۸۱۹	۰.۰۶۹	غیرمعنادار
ویژگی‌های مدیریت ← چابکی استراتژیک	۰.۰۸۱	۰.۰۵۱	۱.۵۹۰	۰.۱۱۲	غیرمعنادار
چابکی استراتژیک ← عملکرد مالی	۰.۴۶۴	۰.۰۶۷	۶.۹۰۴	<۰.۰۰۱	معنادار
چابکی استراتژیک ← کیفیت محصولات و خدمات	۰.۳۶۷	۰.۰۷۵	۴.۸۷۰	<۰.۰۰۱	معنادار
شرایط محیطی × نوسازی استراتژیک ← توان سازمانی	۰.۰۰۶	۰.۰۴۶	۰.۱۳۵	۰.۸۹۲	غیرمعنادار
شرایط محیطی × نوسازی استراتژیک ← چابکی استراتژیک	۰.۰۶۰	۰.۰۴۱	۱.۴۶۲	۰.۱۴۴	غیرمعنادار

نتایج نشان داد توانمندی بازاریابی اثر مثبت و معناداری بر نوسازی استراتژیک داشت؛ به طوری که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۴۵۷ و آماره t آن برابر با ۹.۷۷۳ بود. سرمایه اجتماعی نیز با ضریب مسیر ۰.۴۵۸ و آماره t برابر با ۹.۷۵۰، اثر مثبت و معناداری بر نوسازی استراتژیک نشان داد. نزدیکی ضرایب این دو رابطه بیانگر آن بود که توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی سهم تقریباً مشابهی در تبیین نوسازی استراتژیک داشتند.

نوسازی استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک داشت. ضریب مسیر نوسازی استراتژیک به توان سازمانی برابر با ۰.۵۷۶ و ضریب مسیر آن به چابکی استراتژیک برابر با ۰.۶۶۱ بود. بنابراین، اثر نوسازی استراتژیک بر چابکی استراتژیک قوی تر از اثر آن بر توان سازمانی بود. این نتیجه نشان داد که بازنگری در جهت گیری ها، منابع، فرایندها و مدل کسب و کار، بیش از همه توانایی سازمان برای واکنش سریع و انعطاف پذیر به تحولات را تقویت می کند.

فرصت های کارآفرینانه نیز بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک اثر مثبت و معناداری داشت. اثر فرصت های کارآفرینانه بر توان سازمانی با ضریب ۰.۲۱۵ و مقدار p کمتر از ۰.۰۰۱ تأیید شد، در حالی که اثر آن بر چابکی استراتژیک با ضریب ۰.۱۲۰ و مقدار p برابر با ۰.۰۳۹ در سطح ضعیف تری معنادار بود. بنابراین، فرصت های کارآفرینانه بیشتر از آنکه مستقیماً چابکی کسب و کار را تقویت کنند، به توسعه توانمندی ها و ظرفیت های سازمانی منجر شدند.

توان سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات داشت. ضریب اثر توان سازمانی بر عملکرد مالی برابر با ۰.۲۴۵ و بر کیفیت محصولات و خدمات برابر با ۰.۳۲۷ بود. از این رو، توان سازمانی نقش پررنگ تری در ارتقای کیفیت محصولات و خدمات نسبت به بهبود مستقیم عملکرد مالی داشت. چابکی استراتژیک نیز بر هر دو پیامد اثر مثبت و معناداری نشان داد. ضریب اثر چابکی استراتژیک بر عملکرد مالی برابر با ۰.۴۶۴ و بر کیفیت محصولات و خدمات برابر با ۰.۳۶۷ بود. در نتیجه، چابکی استراتژیک در مقایسه با توان سازمانی، اثر قوی تری بر عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات داشت.

اثر مستقیم شرایط محیطی بر توان سازمانی با ضریب ۰.۰۲۸ و مقدار p برابر با ۰.۵۱۶ و اثر آن بر چابکی استراتژیک با ضریب ۰.۰۴۸ و مقدار p برابر با ۰.۲۳۸ معنادار نبود. همچنین، اثر تعاملی شرایط محیطی و نوسازی استراتژیک بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک تأیید نشد. ضرایب مسیر این دو رابطه به ترتیب ۰.۰۰۶ و ۰.۰۶۰ و مقادیر p آن ها به ترتیب ۰.۸۹۲ و ۰.۱۴۴ بود. بنابراین، شواهدی مبنی بر تعدیل روابط نوسازی استراتژیک با توان سازمانی و چابکی استراتژیک توسط شرایط محیطی به دست نیامد.

اثر ویژگی های مدیریت بر توان سازمانی با ضریب ۰.۱۰۲ و مقدار p برابر با ۰.۰۶۹ در سطح ۰.۰۰۵ معنادار نبود. اثر این سازه بر چابکی استراتژیک نیز با ضریب ۰.۰۸۱ و مقدار p برابر با ۰.۱۱۲ تأیید نشد. از این رو، برخلاف انتظار اولیه، ویژگی های مدیریت پس از ورود هم زمان سایر متغیرها به مدل، اثر مستقیم معناداری بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک نداشت.

قدرت تبیین مدل ساختاری با استفاده از ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده ارزیابی شد. همچنین، برای بررسی سهم هر سازه برونزا در تبیین سازه های درونزا، شاخص اندازه اثر f^2 محاسبه شد. مقادیر ۰.۰۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب نشان دهنده اثر کوچک، متوسط و بزرگ بودند. شاخص های برازش کلی مدل نیز برای ارزیابی میزان انطباق ساختار پیشنهادی با داده های مشاهده شده بررسی شدند.

جدول ۷. ضرایب تعیین، اندازه اثر و شاخص های برازش مدل

بخش ارزیابی	متغیر یا رابطه	مقدار
ضریب تعیین	توان سازمانی؛ R^2	۰.۶۹۷
ضریب تعیین	توان سازمانی؛ R^2 تعدیل شده	۰.۶۹۰
ضریب تعیین	عملکرد مالی؛ R^2	۰.۴۴۶
ضریب تعیین	عملکرد مالی؛ R^2 تعدیل شده	۰.۴۴۱
ضریب تعیین	نوسازی استراتژیک؛ R^2	۰.۷۲۳
ضریب تعیین	نوسازی استراتژیک؛ R^2 تعدیل شده	۰.۷۲۱
ضریب تعیین	چابکی استراتژیک؛ R^2	۰.۷۲۳
ضریب تعیین	چابکی استراتژیک؛ R^2 تعدیل شده	۰.۷۱۷

۰.۴۲۲	کیفیت محصولات و خدمات؛ R^2	ضریب تعیین
۰.۴۱۸	کیفیت محصولات و خدمات؛ R^2 تعدیل شده	ضریب تعیین
۰.۰۴۷	توان سازمانی بر عملکرد مالی	اندازه اثر F^2
۰.۰۸۰	توان سازمانی بر کیفیت محصولات و خدمات	اندازه اثر F^2
۰.۳۵۴	توانمندی بازاریابی بر نوسازی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۳۵۵	سرمایه اجتماعی بر نوسازی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۰۰۲	شرایط محیطی بر توان سازمانی	اندازه اثر F^2
۰.۰۰۵	شرایط محیطی بر چابکی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۰۷۲	فرصت‌های کارآفرینانه بر توان سازمانی	اندازه اثر F^2
۰.۰۲۵	فرصت‌های کارآفرینانه بر چابکی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۳۹۹	نوسازی استراتژیک بر توان سازمانی	اندازه اثر F^2
۰.۵۷۵	نوسازی استراتژیک بر چابکی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۰۱۸	ویژگی‌های مدیریت بر توان سازمانی	اندازه اثر F^2
۰.۰۱۲	ویژگی‌های مدیریت بر چابکی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۱۶۸	چابکی استراتژیک بر عملکرد مالی	اندازه اثر F^2
۰.۱۰۱	چابکی استراتژیک بر کیفیت محصولات و خدمات	اندازه اثر F^2
۰.۰۰۰	تعامل شرایط محیطی و نوسازی استراتژیک بر توان سازمانی	اندازه اثر F^2
۰.۰۰۸	تعامل شرایط محیطی و نوسازی استراتژیک بر چابکی استراتژیک	اندازه اثر F^2
۰.۰۳۸	SRMR	برآزش مدل اشباع شده
۰.۰۹۵	SRMR	برآزش مدل برآورد شده
۱.۵۳۰	d_ULS	برآزش مدل اشباع شده
۹.۷۵۰	d_ULS	برآزش مدل برآورد شده
۱.۱۲۲	d_G	برآزش مدل اشباع شده
۱.۶۲۷	d_G	برآزش مدل برآورد شده
۱۵۰۸.۳۷۰	Chi-square	برآزش مدل اشباع شده
۱۸۱۳.۴۴۹	Chi-square	برآزش مدل برآورد شده
۰.۸۸۷	NFI	برآزش مدل اشباع شده
۰.۸۶۵	NFI	برآزش مدل برآورد شده

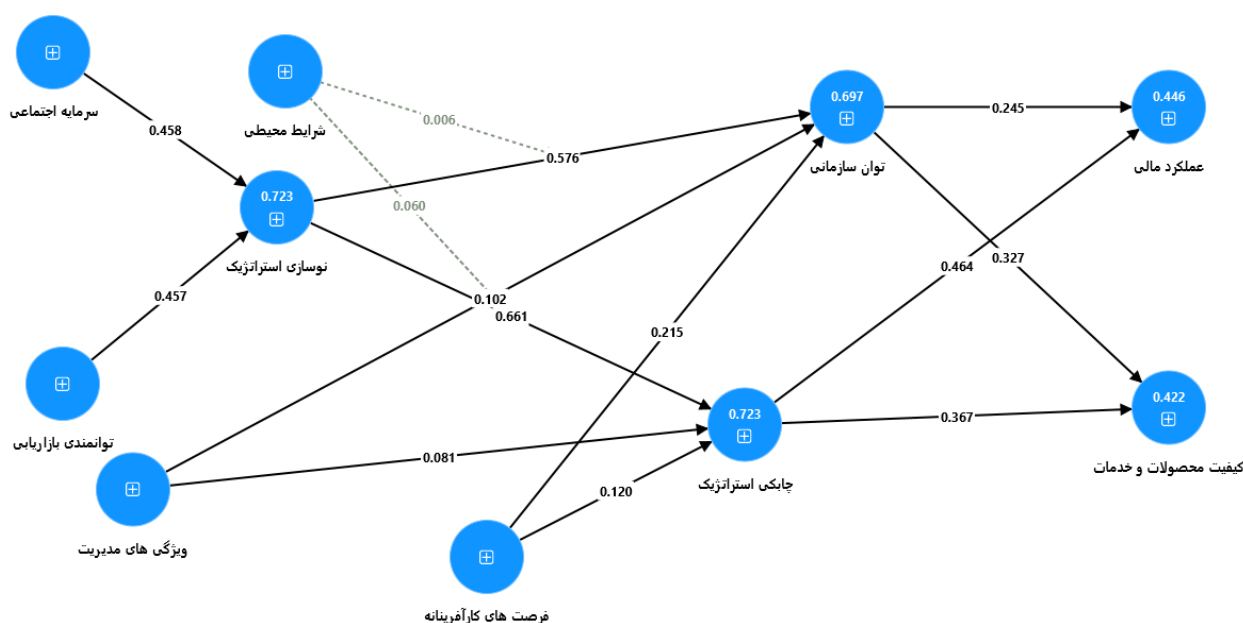
ضریب تعیین نوسازی استراتژیک برابر با ۰.۷۲۳ بود؛ بنابراین، توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی در مجموع ۷۲.۳ درصد از واریانس نوسازی استراتژیک را تبیین کردند. مقدار R^2 تعدیل شده این سازه نیز برابر با ۰.۷۲۱ بود که تفاوت ناچیز آن با ضریب تعیین اصلی، ثبات قدرت تبیین مدل را نشان داد. ضریب تعیین چابکی استراتژیک نیز برابر با ۰.۷۲۳ بود و نشان داد متغیرهای پیش‌بین مدل توانستند ۷۲.۳ درصد از تغییرات چابکی استراتژیک را تبیین کنند. ضریب تعیین توان سازمانی برابر با ۰.۶۹۷ بود که بیانگر قدرت تبیین نسبتاً قوی مدل در پیش‌بینی این سازه است.

ضریب تعیین عملکرد مالی برابر با ۰.۴۴۶ بود؛ بنابراین، توان سازمانی و چابکی استراتژیک ۴۴.۶ درصد از واریانس عملکرد مالی را تبیین کردند. همچنین، ضریب تعیین کیفیت محصولات و خدمات برابر با ۰.۴۲۲ بود و نشان داد این دو متغیر ۴۲.۲ درصد از تغییرات کیفیت محصولات و خدمات را توضیح می‌دهند. در مجموع، مدل از قدرت تبیین قوی برای نوسازی استراتژیک، چابکی استراتژیک و توان سازمانی و قدرت تبیین متوسط برای عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات برخوردار بود.

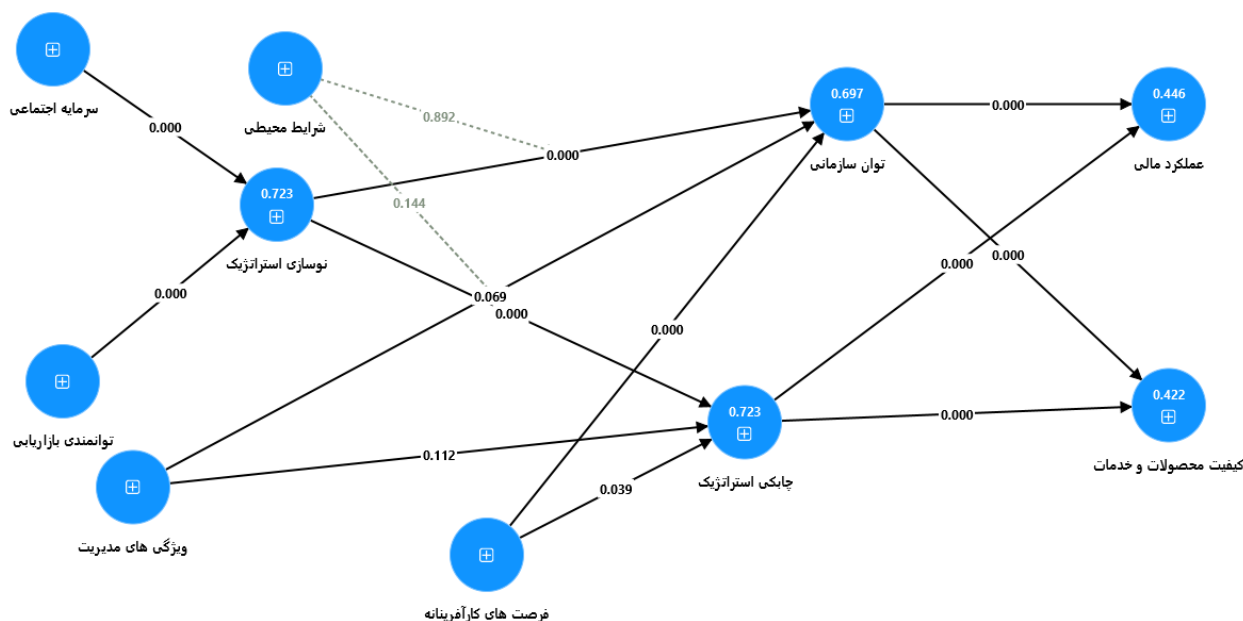
بررسی شاخص f^2 نشان داد که نوسازی استراتژیک اثر بزرگی بر چابکی استراتژیک داشت؛ زیرا مقدار اندازه اثر این رابطه برابر با ۰.۵۷۵ بود. اثر نوسازی استراتژیک بر توان سازمانی نیز با مقدار ۰.۳۹۹ در سطح بزرگ قرار گرفت. سرمایه اجتماعی و توانمندی بازاریابی به ترتیب با مقادیر ۰.۳۵۴ و ۰.۳۵۵، اثر بزرگی بر نوسازی استراتژیک داشتند. اثر چابکی استراتژیک بر عملکرد مالی برابر با ۰.۱۶۸ و در سطح متوسط بود، در حالی که اثر آن بر کیفیت محصولات و خدمات با مقدار ۰.۱۰۱ در سطح کوچک قرار گرفت. اثر توان سازمانی بر عملکرد مالی با مقدار ۰.۰۴۷ و بر کیفیت محصولات و خدمات با مقدار ۰.۰۸۰ کوچک بود. اثر فرصت‌های کارآفرینانه بر توان سازمانی با مقدار ۰.۰۷۲ و بر چابکی استراتژیک با مقدار ۰.۰۲۵ نیز کوچک ارزیابی شد. اندازه اثر ویژگی‌های مدیریت، شرایط محیطی و متغیر تعاملی شرایط محیطی و نوسازی استراتژیک کمتر از ۰.۰۲ یا بسیار نزدیک به آن بود و از اثر ناچیز این متغیرها بر سازه‌های درون‌زا حکایت داشت. بنابراین، این ادعا که تمام متغیرهای برون‌زا دارای اثر قوی هستند تأیید نشد و اندازه اثر روابط مدل از ناچیز تا بزرگ متغیر بود.

در ارزیابی برازش مدل، مقدار $SRMR$ مدل اشیاع‌شده برابر با ۰.۰۳۸ بود که از آستانه ۰.۰۸ کمتر و نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری بود. با این حال، $SRMR$ مدل برآوردشده برابر با ۰.۰۹۵ و بیشتر از معیار سخت‌گیرانه ۰.۰۸ به دست آمد. مقدار NFI برای مدل اشیاع‌شده برابر با ۰.۸۸۷ و برای مدل برآوردشده برابر با ۰.۸۶۵ بود که هر دو اندکی کمتر از مقدار مطلوب ۰.۹۰ قرار داشتند. بر این اساس، مدل از برازش قابل قبول و نزدیک به حدود توصیه‌شده برخوردار بود، اما برازش مدل برآوردشده را نمی‌توان بدون قید و شرط «بسیار مطلوب» تلقی کرد. در مجموع، با توجه به کفایت مدل اندازه‌گیری، قدرت تبیین بالای سازه‌های محوری و معناداری بیشتر روابط اصلی، الگوی نوسازی استراتژیک از حمایت تجربی مناسبی برخوردار بود.

جمع‌بندی نتایج کیفی و کمی نشان داد که نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عمدتاً تحت تأثیر توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد. این نوسازی با تقویت توان سازمانی و به‌ویژه چابکی استراتژیک، به بهبود عملکرد مالی و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات منجر می‌شود. فرصت‌های کارآفرینانه نیز در توسعه توان سازمانی و چابکی استراتژیک نقش داشتند، اما اثر مستقیم شرایط محیطی، ویژگی‌های مدیریت و نقش تعدیل‌کننده شرایط محیطی مورد تأیید قرار نگرفت. بر این اساس، هسته اصلی الگوی تجربی پژوهش از زنجیره «توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی، نوسازی استراتژیک، توان سازمانی و چابکی استراتژیک، عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات» تشکیل شد.



شکل ۱. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین معنی داری

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی نوآوری استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که نوآوری استراتژیک در این کسب‌وکارها در قالب الگوی متشکل از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی به‌عنوان شرایط علی، نوآوری استراتژیک به‌عنوان پدیده محوری، فرصت‌های کارآفرینانه و ویژگی‌های مدیریتی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی به‌عنوان عامل مداخله‌گر، توان سازمانی و چابکی استراتژیک به‌عنوان راهبردهای اصلی و عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات به‌عنوان پیامدهای نهایی شناسایی شدند. یافته‌های کمی نیز بخش عمده‌ای از روابط اصلی این الگو را تأیید کرد. به‌طور مشخص، توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر نوآوری استراتژیک داشتند، نوآوری استراتژیک موجب تقویت توان سازمانی و چابکی استراتژیک شد و این دو سازه نیز به بهبود عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات انجامیدند. فرصت‌های کارآفرینانه نیز توان سازمانی و چابکی استراتژیک را تقویت کردند. در مقابل، اثر مستقیم شرایط محیطی و ویژگی‌های مدیریتی بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک و همچنین نقش تعدیل‌کننده شرایط محیطی در روابط نوآوری استراتژیک تأیید نشد.

نخستین یافته مهم پژوهش، اثر مثبت و معنادار توانمندی بازاریابی بر نوآوری استراتژیک بود. این نتیجه نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط زمانی آمادگی بیشتری برای بازنگری در راهبردها، بازاریابی منابع و اصلاح مدل کسب‌وکار خود دارند که بتوانند تحولات بازار، تغییرات نیاز مشتریان، جهت حرکت رقبا و فرصت‌های emerging در محیط رقابتی را به‌درستی شناسایی و تفسیر کنند. توانمندی بازاریابی، اطلاعات بازار را به ورودی تصمیم‌گیری استراتژیک تبدیل می‌کند و به مدیران امکان می‌دهد حوزه‌هایی را که به تغییر نیاز دارند، با دقت بیشتری تشخیص دهند. این یافته با نتایج مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند جهت‌گیری بازار و قابلیت‌های بازاریابی از طریق تقویت حساسیت استراتژیک و چابکی، زمینه نوآوری و بهبود عملکرد بنگاه را فراهم می‌کنند (Kurniawan et al., 2020). همچنین، در بنگاه‌های بین‌المللی نوپا، جهت‌گیری استراتژیک از طریق نوآوری راهبردی به بهبود عملکرد بین‌المللی منجر شده است؛ زیرا سازمان را قادر می‌سازد منابع و فعالیت‌های خود را با فرصت‌های بازارهای جدید هماهنگ کند (Ahmed et al., 2023). از این منظر، نوآوری استراتژیک بدون برخورداری از نظام مؤثر پایش بازار ممکن است به تغییراتی پراکنده، پرهزینه و فاقد جهت مشخص منجر شود.

این نتیجه را می‌توان بر اساس دیدگاه قابلیت‌های پویا نیز توضیح داد. در این دیدگاه، نخستین مرحله نوسازی، احساس و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است. توانمندی بازاریابی دقیقاً همین نقش را ایفا می‌کند و اطلاعات مربوط به مشتری، رقبا و تحولات تقاضا را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد. پس از آن، سازمان می‌تواند فرصت‌های شناسایی‌شده را انتخاب و منابع خود را برای بهره‌برداری از آن‌ها بازآرایی کند. بنابراین، توانمندی بازاریابی فقط یک قابلیت عملیاتی برای فروش بیشتر نیست، بلکه یک قابلیت راهبردی برای تشخیص ضرورت نوسازی محسوب می‌شود. این تبیین با دیدگاه تی‌یس درباره نقش قابلیت‌های پویا در شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از آن‌ها و دگرگون‌سازی منابع همخوان است (Teece, 2019). همچنین، مطالعات تحول دیجیتال نشان داده‌اند که شناخت تغییرات بازار و فناوری، نقطه آغاز فرایند مستمر نوسازی و بازسازی قابلیت‌هاست (Warner & Wäger, 2019).

دومین یافته مهم پژوهش، اثر مثبت و معنادار سرمایه اجتماعی بر نوسازی استراتژیک بود. ضریب اثر سرمایه اجتماعی تقریباً هم‌اندازه اثر توانمندی بازاریابی بود و این امر نشان می‌دهد که شبکه‌های ارتباطی، اعتماد، همکاری و تبادل دانش در نوسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نقش اساسی دارند. این بنگاه‌ها به دلیل محدودیت منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی نمی‌توانند همه دانش و قابلیت‌های لازم برای نوسازی را در داخل سازمان ایجاد کنند؛ از این رو، روابط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای مالی، دانشگاه‌ها، مشاوران و سایر کسب‌وکارها می‌تواند دسترسی آن‌ها به اطلاعات و منابع مکمل را تسهیل کند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که سرمایه اجتماعی را یکی از مهم‌ترین پیشایندهای نوسازی استراتژیک در بنگاه‌های کوچک و متوسط معرفی کرده‌اند (Broekman, 2019; Khan et al., 2020).

یافته حاضر همچنین با نتایج خان و همکاران همخوان است که نشان دادند سرمایه اجتماعی با تقویت گرایش کارآفرینانه و انعطاف‌پذیری سازمانی، ظرفیت نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را افزایش می‌دهد (Khan et al., 2021). شبکه‌های مبتنی بر اعتماد، هزینه دسترسی به اطلاعات را کاهش می‌دهند، سرعت انتقال دانش را افزایش می‌دهند و امکان همکاری در توسعه محصولات، ورود به بازارهای جدید و تأمین منابع را فراهم می‌سازند. مطالعه سرمایه اجتماعی و خلق مشارکتی دانش در شرایط بحران نیز نشان داد که این عوامل می‌توانند کنشگری کسب‌وکار، پاسخ‌گویی سریع و چابکی استراتژیک را تقویت کنند (Al-Omoush et al., 2020). بنابراین، سرمایه اجتماعی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صرفاً یک دارایی ارتباطی نیست، بلکه زیرساختی برای یادگیری، کشف فرصت و اجرای نوسازی است.

با این حال، تأثیر سرمایه اجتماعی به کیفیت و تنوع شبکه‌ها وابسته است. روابط بسیار بسته و تکراری ممکن است موجب گردش اطلاعات مشابه و وابستگی به الگوهای موجود شود، در حالی که روابط متنوع و پیوندهای بیرونی امکان دسترسی به دانش ناهمگون و ایده‌های تازه را افزایش می‌دهند. از این رو، کسب‌وکار باید میان سرمایه اجتماعی داخلی، که هماهنگی و اعتماد را تقویت می‌کند، و سرمایه اجتماعی بیرونی، که اطلاعات و منابع جدید فراهم می‌آورد، توازن برقرار کند. این برداشت با دیدگاهی همسو است که بر ضرورت تعادل میان سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی در فرایند نوسازی تأکید دارد (Vandaie, 2017). در واقع، شبکه‌ها زمانی به نوسازی منجر می‌شوند که سازمان از ظرفیت انسانی لازم برای تفسیر و استفاده از دانش حاصل از آن‌ها برخوردار باشد.

نتیجه دیگر پژوهش نشان داد که نوسازی استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر توان سازمانی دارد. این یافته بیانگر آن است که بازنگری در جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های استراتژیک می‌تواند کسب‌وکار را به توسعه مهارت‌ها، بازطراحی فرایندها، تقویت یادگیری، افزایش هماهنگی و بازآرایی منابع سوق دهد. نوسازی استراتژیک تنها به اعلام یک راهبرد جدید محدود نمی‌شود، بلکه برای تحقق عملی خود نیازمند ایجاد قابلیت‌هایی متناسب با مسیر جدید است. به همین دلیل، سازمانی که وارد فرایند نوسازی می‌شود ناگزیر است ظرفیت‌های انسانی، مدیریتی و فناورانه خود را نیز ارتقا دهد. این نتیجه با ادبیات قابلیت‌های پویا سازگار است که نوسازی را فرایند بازپیکربندی منابع و قابلیت‌ها برای پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌داند (Teece, 2019).

یافته مذکور همچنین با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که توسعه سرمایه انسانی، یادگیری دوسوتوان و قابلیت‌های پویا را از سازوکارهای اصلی نوسازی استراتژیک معرفی کرده‌اند (Muhammad et al., 2020). سازمان برای عبور از فعالیت‌های گذشته و ورود به مسیر جدید باید هم‌زمان از دانش موجود بهره‌برداری کند و دانش و مهارت‌های تازه را کشف نماید. مدیریت استعداد نیز می‌تواند با شناسایی و به‌کارگیری کارکنانی که توانایی خلق ایده، یادگیری و هدایت تغییر را دارند، این فرایند را تسهیل کند (Järvi & Järvi, 2019).

(Khoreva, 2019). بنابراین، نوسازی استراتژیک و توان سازمانی رابطه‌ای تقویت‌کننده دارند؛ نوسازی، نیاز به قابلیت‌های جدید ایجاد می‌کند و توسعه این قابلیت‌ها امکان تداوم نوسازی را فراهم می‌سازد.

نوسازی استراتژیک همچنین اثر مثبت و قوی‌تری بر چابکی استراتژیک داشت. این یافته نشان می‌دهد که مهم‌ترین پیامد مستقیم بازنگری در راهبردها و مدل کسب‌وکار، افزایش توان سازمان برای تشخیص و پاسخ سریع به تغییرات است. هنگامی که بنگاه وابستگی خود به الگوهای قدیمی را کاهش می‌دهد، اولویت‌های خود را شفاف می‌سازد و منابع را متناسب با فرصت‌های جدید بازتخصیص می‌دهد، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر فراهم می‌شود. این یافته با نتایج پژوهشی همسو است که چابکی سازمانی را یکی از عناصر بنیادی نوسازی استراتژیک معرفی کرده است (Abdullah Amanah & Abbas Hussein, 2021). همچنین، مطالعات مربوط به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نشان داده‌اند که نوسازی استراتژیک در تعامل با چابکی و ظرفیت جذب، توان سازگاری و رقابت بنگاه را افزایش می‌دهد (Khan et al., 2020).

توضیح دیگر این است که نوسازی استراتژیک، موانع شناختی و ساختاری پاسخ‌گویی سریع را کاهش می‌دهد. سازمان‌هایی که همچنان به منطق گذشته وابسته‌اند، حتی در صورت مشاهده تغییرات محیطی، ممکن است در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع تأخیر کنند. نوسازی با تغییر قواعد تصمیم‌گیری، بازطراحی نقش‌ها و ایجاد آمادگی برای تجربه‌گرایی، سرعت واکنش را افزایش می‌دهد. این موضوع در تحول دیجیتال نیز مشاهده شده است؛ به گونه‌ای که ایجاد قابلیت‌های دیجیتال و بازارآیی مستمر منابع، چابکی لازم برای سازگاری با فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکار جدید را فراهم می‌کند (Warner & Wäger, 2019). در نتیجه، چابکی را می‌توان یکی از کانال‌های اصلی تبدیل نوسازی استراتژیک به عملکرد دانست.

یافته دیگر نشان داد که فرصت‌های کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک دارند، هرچند شدت اثر آن‌ها بر توان سازمانی بیشتر بود. شناسایی فرصت‌های جدید، سازمان را وادار می‌کند مهارت‌ها، دانش، فناوری و فرایندهای لازم برای بهره‌برداری از آن فرصت‌ها را توسعه دهد. به همین دلیل، فرصت کارآفرینانه می‌تواند محرکی برای یادگیری و ظرفیت‌سازی باشد. این نتیجه با یافته‌های مطالعاتی همسو است که گرایش کارآفرینانه و نوسازی استراتژیک را عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان معرفی کرده‌اند (Shu et al., 2019). همچنین، مطالعه نوسازی کارآفرینانه در یک بنگاه کوچک و متوسط نشان داد که کشف فرصت‌های جدید می‌تواند به بازتعریف دامنه فعالیت، تغییر مدل کسب‌وکار و توسعه قابلیت‌های تازه منجر شود (Moretti et al., 2020).

ضعیف‌تر بودن اثر فرصت‌های کارآفرینانه بر چابکی استراتژیک ممکن است ناشی از آن باشد که صرف شناسایی فرصت، لزوماً به پاسخ سریع منجر نمی‌شود. تبدیل فرصت به اقدام نیازمند منابع نقدی، اختیار تصمیم‌گیری، زیرساخت اجرایی و هماهنگی داخلی است. بنابراین، فرصت‌ها ابتدا فشار لازم برای توسعه توان سازمانی را ایجاد می‌کنند و سپس از طریق ظرفیت‌های ایجادشده می‌توانند به چابکی بیشتر منتهی شوند. این تبیین نشان می‌دهد که رابطه فرصت‌های کارآفرینانه با نوسازی و چابکی می‌تواند غیرمستقیم و مرحله‌ای باشد. یافته‌های پژوهش‌های داخلی درباره پیشران‌های نوسازی نیز نشان داده‌اند که فرصت‌ها و محرک‌های محیطی از طریق مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و مدیریتی بر نوسازی اثر می‌گذارند (Vishlaghi et al., 2023).

نتایج نشان داد توان سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات دارد، اما اثر آن بر کیفیت محصولات و خدمات قوی‌تر بود. این یافته قابل انتظار است؛ زیرا ظرفیت‌های انسانی، عملیاتی و دانشی سازمان ابتدا در کیفیت فرایندها، کاهش خطا، بهبود قابلیت اطمینان و پاسخ‌گویی بهتر به مشتریان منعکس می‌شوند و آثار مالی آن‌ها ممکن است با تأخیر ظاهر شود. توسعه توان سازمانی می‌تواند بهره‌وری منابع، هماهنگی فعالیت‌ها و قابلیت ارائه محصولات و خدمات سازگار با نیاز بازار را افزایش دهد. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که توسعه سرمایه انسانی و قابلیت‌های پویا از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌ها و اجرای راهبردها، عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد (Muhammad et al., 2020). همچنین، نوسازی در بنگاه‌های تولیدی با بهبود شاخص‌های عملکرد شرکتی همراه بوده است (Nkem & Onuoha, 2023).

چابکی استراتژیک نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات داشت و اثر آن بر عملکرد مالی از توان سازمانی بیشتر بود. این یافته نشان می‌دهد که در محیط‌های متغیر، برخورداری از منابع و قابلیت‌ها زمانی به نتایج مالی بهتر منجر می‌شود که سازمان بتواند آن‌ها را به سرعت در پاسخ به تغییرات بازار به کار گیرد. چابکی، زمان میان تشخیص فرصت و بهره‌برداری از آن را کاهش می‌دهد و به کسب‌وکار اجازه می‌دهد پیش از رقبا محصولات جدید عرضه کند، منابع را به فعالیت‌های سودآور منتقل

سازد و از هزینه‌های ناشی از تأخیر یا ادامه راهبردهای نامناسب اجتناب کند. این نتیجه با یافته‌های مربوط به نقش چابکی استراتژیک در عملکرد بنگاه و میانجی‌گری آن در رابطه میان مدیریت چابک و عملکرد همسو است (Kurniawan et al., 2020). همچنین، چابکی حاصل از سرمایه اجتماعی و خلق دانش مشترک می‌تواند در شرایط بحران به حفظ فعالیت و پاسخ‌گویی بازار کمک کند (Al-Omouh et al., 2020).

نتایج عملکردی پژوهش با مطالعاتی نیز همخوان است که نوسازی استراتژیک را عاملی برای بهبود عملکرد بنگاه در صنایع مختلف معرفی کرده‌اند. اقدامات نوسازی در شرکت‌های تولیدی با ارتقای عملکرد شرکتی همراه بوده است (Nkem & Onuoha, 2023) و در صنعت بانکداری نیز نوسازی به‌عنوان ابزاری برای سازگاری با تحولات بازار و بهبود نتایج عملکردی شناخته شده است (Kusuma & Sudharito, 2020). همچنین، گرایش کارآفرینانه از طریق نوسازی استراتژیک می‌تواند عملکرد سازمان را افزایش دهد (Shu et al., 2019). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نوسازی لزوماً به‌طور مستقیم به پیامدهای عملکردی منجر نمی‌شود، بلکه بخش مهمی از اثر آن از طریق توسعه توان سازمانی و چابکی استراتژیک تحقق می‌یابد.

یکی از یافته‌های قابل تأمل پژوهش، معنادار نبودن اثر مستقیم شرایط محیطی بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک بود. این نتیجه نشان می‌دهد که شدت رقابت، نوسانات اقتصادی، تغییرات فناوری و عدم اطمینان محیطی به‌تنهایی تضمین نمی‌کنند که کسب‌وکار قابلیت‌های خود را توسعه دهد یا چابک‌تر شود. ممکن است دو کسب‌وکار در معرض شرایط محیطی مشابه قرار داشته باشند، اما به دلیل تفاوت در منابع، نظام تصمیم‌گیری، سرمایه اجتماعی و توانمندی بازاریابی، واکنش‌های متفاوتی نشان دهند. از این‌رو، محیط بیشتر نقش محرک یا فشار را دارد و تأثیر آن از طریق نحوه ادراک و پاسخ سازمانی تحقق می‌یابد. این تبیین با دیدگاه‌هایی همسو است که نوسازی را حاصل تعامل میان زمینه محیطی، قابلیت‌های پویا و انتخاب‌های مدیریتی می‌دانند (Schmitt et al., 2018; Teece, 2019).

نقش تعدیل‌کننده شرایط محیطی در روابط نوسازی استراتژیک با توان سازمانی و چابکی استراتژیک نیز تأیید نشد. این نتیجه می‌تواند نشان دهد که آثار نوسازی استراتژیک بر قابلیت‌های داخلی، در طیف‌های مختلف شرایط محیطی نسبتاً پایدار است. به بیان دیگر، هنگامی که سازمان واقعاً راهبردها و منابع خود را نوسازی می‌کند، این فرایند صرف‌نظر از شدت آشفتگی محیطی می‌تواند توان و چابکی آن را افزایش دهد. احتمال دیگر آن است که شرایط محیطی مورد سنجش به‌صورت کلی اندازه‌گیری شده و ابعاد متفاوتی مانند بی‌ثباتی اقتصادی، شدت رقابت و تغییر فناوری آثار متضادی داشته‌اند. برخی ابعاد ممکن است نوسازی را تحریک کنند و برخی دیگر به دلیل کاهش منابع، آن را محدود سازند؛ در نتیجه، اثر کلی آن‌ها غیرمعنادار شده باشد. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که رابطه آشفتگی بازار و نوسازی می‌تواند به وجود ابزارها و سازوکارهای مدیریتی خاص وابسته باشد (Vaillant et al., 2024).

عدم معناداری اثر ویژگی‌های مدیریتی بر توان سازمانی و چابکی استراتژیک نیز نیازمند تفسیر دقیق است. این یافته به معنای بی‌اهمیت بودن مدیران نیست، بلکه ممکن است نشان دهد اثر ویژگی‌های مدیریتی عمدتاً غیرمستقیم است. مدیران از طریق تقویت سرمایه اجتماعی، توسعه توانمندی بازاریابی، حمایت از نوسازی یا ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه بر قابلیت‌های سازمان اثر می‌گذارند. هنگامی که این متغیرهای نزدیک‌تر به فرایند نوسازی به‌طور هم‌زمان وارد مدل شدند، سهم مستقیم ویژگی‌های مدیریتی کاهش یافته است. علاوه بر این، تمرکز تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ممکن است موجب شود نگرش مدیر در خود سازه نوسازی استراتژیک انعکاس یابد و بخشی از همپوشانی آن‌ها اثر مستقل ویژگی‌های مدیریتی را کاهش دهد. این نتیجه با مطالعاتی قابل جمع است که عوامل مدیریتی را بخشی از شبکه‌ای از پیشران‌های متقابل می‌دانند، نه یک عامل مستقل و مستقیم (Vishlaghi et al., 2023).

در سطح نظری، یافته‌ها از رویکردی فرایندی و اکوسیستمی به نوسازی استراتژیک حمایت می‌کنند. نوسازی از تعامل قابلیت‌های درونی و روابط بیرونی شکل می‌گیرد و نتایج آن از طریق سازوکارهای واسطه‌ای مانند توان سازمانی و چابکی تحقق می‌یابد. این برداشت با الگوهای اکوسیستم نوسازی استراتژیک همسو است که بر ارتباط میان بازیگران، منابع و الزامات پایداری تأکید دارند (Kolabi & Sharaei, 2024; Kollabi & Sharaei, 2023). همچنین، نتایج با مطالعات تلفیقی نوسازی در حوزه کارآفرینی هماهنگ است که نوسازی را پدیده‌ای چندسطحی، پویا و وابسته به تعامل فرصت‌ها، قابلیت‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی معرفی کرده‌اند (Kollabi, 2022). مرورهای نظری نیز تأکید

کرده‌اند که نوسازی باید هم‌زمان از منظر محتوا، فرایند و زمینه مطالعه شود و نمی‌توان آن را به یک تصمیم منفرد یا یک قابلیت محدود تقلیل داد (Harandi & Habibbeigi, 2025; Schmitt et al., 2018).

در مجموع، الگوی حاصل نشان داد که مسیر اصلی نوسازی استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از توانمندی بازاریابی و سرمایه اجتماعی آغاز می‌شود، از طریق بازتعریف راهبرد و بازاریابی منابع ادامه می‌یابد و با تقویت توان سازمانی و چابکی استراتژیک به بهبود عملکرد مالی و کیفیت محصولات و خدمات منجر می‌شود. این نتیجه اهمیت تلفیق نگاه بیرونی و درونی را نشان می‌دهد. نگاه بیرونی از طریق شناخت بازار، شبکه‌سازی و شناسایی فرصت‌ها شکل می‌گیرد و نگاه درونی از طریق یادگیری، توسعه منابع و افزایش سرعت تصمیم‌گیری تحقق می‌یابد. بنابراین، نوسازی موفق زمانی رخ می‌دهد که کسب‌وکار بتواند اطلاعات و منابع محیطی را به قابلیت‌های سازمانی و اقدامات سریع و هماهنگ تبدیل کند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود. داده‌های کمی بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی مدیران و مالکان کسب‌وکارها گردآوری شد و در نتیجه، احتمال سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی، برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان و ارزیابی خوش‌بینانه عملکرد وجود داشت. ماهیت مقطعی بخش کمی نیز امکان استنباط قطعی روابط علی و بررسی آثار بلندمدت نوسازی استراتژیک را محدود کرد. همچنین، جامعه پژوهش به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سه استان کردستان، کرمانشاه و همدان محدود بود و تفاوت‌های نهادی، صنعتی و اقتصادی می‌تواند تعمیم نتایج به سایر مناطق را با احتیاط مواجه سازد. ناهمگونی کسب‌وکارها از نظر صنعت، اندازه، سابقه فعالیت و میزان دسترسی به منابع نیز ممکن است بر روابط مدل اثر گذاشته باشد. علاوه بر این، شرایط محیطی به‌صورت یک سازه کلی بررسی شد و امکان تفکیک آثار متفاوت آشفته‌گی فناوری، رقابت، بی‌ثباتی اقتصادی و تغییرات مقرراتی فراهم نشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی حاضر را در مناطق جغرافیایی، صنایع و گروه‌های متفاوت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط آزمون کنند تا میزان ثبات و قابلیت تعمیم روابط مشخص شود. اجرای مطالعات طولی می‌تواند ترتیب زمانی روابط و آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت نوسازی استراتژیک بر عملکرد را روشن سازد. استفاده هم‌زمان از داده‌های ادراکی مدیران و شاخص‌های عینی مانند رشد فروش، سود، سهم بازار، نرخ معرفی محصولات جدید و رضایت مشتریان نیز می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. بررسی نقش‌های میانجی سرمایه انسانی، ظرفیت جذب، یادگیری دوسوتوان، نوآوری مدل کسب‌وکار و تحول دیجیتال و نیز آزمون نقش تعدیل‌کننده بنگاه، عمر سازمان، نوع صنعت و شدت رقابت پیشنهاد می‌شود. همچنین، بهتر است شرایط محیطی به ابعاد جداگانه تقسیم شود تا مشخص گردد کدام نوع آشفته‌گی، نوسازی را تقویت و کدام نوع آن را محدود می‌کند. به‌کارگیری روش‌های تحلیل چندگروهی و مقایسه کسب‌وکارهای موفق و ناموفق نیز می‌تواند درک دقیق‌تری از الگوهای متفاوت نوسازی فراهم سازد.

به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود نظامی منظم برای پایش نیازهای مشتریان، رفتار رقبای، تغییرات فناوری و فرصت‌های بازار ایجاد کنند و اطلاعات حاصل را مستقیماً وارد فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک سازند. توسعه شبکه‌های همکاری با تأمین‌کنندگان، مشتریان، دانشگاه‌ها، نهادهای مالی و سایر کسب‌وکارها باید به‌عنوان یک سرمایه راهبردی دنبال شود. مدیران لازم است نوسازی را از سطح تغییرات مقطعی فراتر برده و آن را به فرایندی مستمر برای بازنگری در مدل کسب‌وکار، تخصیص منابع و اولویت‌های سازمان تبدیل کنند. سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، مدیریت دانش، تفویض اختیار و ایجاد تیم‌های بین‌وظیفه‌ای می‌تواند توان سازمانی و سرعت واکنش را افزایش دهد. همچنین، توصیه می‌شود منابع به‌صورت انعطاف‌پذیر تخصیص یابند، فرایندهای تصمیم‌گیری کوتاه‌تر شوند و سازوکارهای آزمایش سریع محصولات و خدمات جدید توسعه پیدا کنند. نهادهای سیاست‌گذار و حمایتی نیز می‌توانند با تقویت شبکه‌های کسب‌وکار، تأمین مالی برنامه‌های نوسازی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و ایجاد زیرساخت‌های آموزشی و فناورانه، امکان نوسازی پایدار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را فراهم آورند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Small and medium-sized enterprises constitute a central component of employment generation, regional development, innovation, and economic resilience. Nevertheless, these firms increasingly operate in environments characterized by technological disruption, volatile customer expectations, intensified competition, financial constraints, and institutional uncertainty. Under such conditions, reliance on established routines, traditional markets, and previously successful business models may gradually weaken organizational competitiveness. Strategic renewal has therefore emerged as a critical mechanism through which firms reconsider their strategic direction, reconfigure resources, revise business models, and develop new capabilities for responding to environmental change. It is not limited to minor operational adjustment; rather, it involves a continuous and purposeful transformation of organizational priorities, competitive logic, capabilities, and value-creation mechanisms (Harandi & Habibbeigi, 2025; Schmitt et al., 2018; Teece, 2019).

Strategic renewal is especially important for small and medium-sized enterprises because these firms face a distinctive combination of vulnerability and flexibility. Their limited financial, technological, and human resources make them more exposed to market shocks, supply-chain disruptions, and changes in customer demand. At the same time, relatively simple structures, shorter communication channels, and the direct involvement of owners and senior managers in strategic decisions may enable them to respond more rapidly than large organizations. Strategic renewal allows such firms to reconsider the scope of their activities, abandon inefficient routines, enter new markets, create new products and services, and redesign the way they mobilize resources. Previous studies have shown that strategic renewal in entrepreneurial and SME contexts is associated with organizational learning, business-model adaptation, opportunity exploitation, and capability development (Khan et al., 2020; Kollabi, 2022; Moretti et al., 2020).

The dynamic capabilities perspective provides a useful theoretical foundation for understanding this process. From this perspective, long-term competitiveness depends not merely on possessing valuable resources, but on the ability to sense changes, seize emerging opportunities, and transform the organization accordingly. Strategic renewal represents the



organizational manifestation of these capabilities because it translates environmental awareness into strategic choice and resource reconfiguration (Teece, 2019). This issue has become even more significant in the context of digital transformation, where technological change affects not only operational processes but also industry structures, customer relationships, organizational boundaries, and business models. The development of digital capabilities therefore requires an ongoing process of strategic renewal rather than isolated investment in technology (Warner & Wäger, 2019).

Social capital is another major antecedent of strategic renewal. Small and medium-sized enterprises frequently depend on external relationships to compensate for their internal resource limitations. Trust-based relationships with customers, suppliers, financial institutions, universities, public agencies, and other firms can improve access to information, knowledge, technology, and complementary resources. Social capital can also reduce uncertainty, accelerate knowledge exchange, and support collaborative problem-solving. Empirical evidence has indicated that social capital strengthens the strategic renewal of SMEs through mechanisms such as organizational flexibility, entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and knowledge creation (Broekman, 2019; Khan et al., 2020; Khan et al., 2021). During periods of crisis, social capital and collaborative knowledge creation can also enhance strategic agility and proactive organizational responses (Al-Omouh et al., 2020). However, the value of social capital depends on its diversity and its interaction with human capital, because closed and repetitive networks may restrict exposure to new ideas (Vandaie, 2017).

Marketing capability is also essential to the renewal process. Strategic change is unlikely to be effective when it is disconnected from customer needs, competitive developments, and market opportunities. Marketing capability enables firms to gather, interpret, and apply information about customers, competitors, channels, and market trends. This capacity improves strategic sensitivity and reduces the risk of allocating scarce resources to inappropriate opportunities. Market orientation and strategic agility have been shown to strengthen firm performance and support the effective implementation of adaptive strategies (Kurniawan et al., 2020). In internationally oriented firms, strategic orientation may also improve international performance through strategic renewal by aligning organizational resources with changing market opportunities (Ahmed & et al., 2023).

Entrepreneurial opportunities and entrepreneurial orientation further stimulate strategic renewal by encouraging innovation, proactiveness, and calculated risk-taking. Firms that recognize environmental change as a source of opportunity rather than merely a threat are more likely to reconsider established activities and experiment with new markets, products, and revenue models. Research on entrepreneurial-oriented strategic renewal has shown that opportunity recognition can lead to substantial changes in organizational scope, resource allocation, and business models (Moretti et al., 2020). Strategic renewal has also been identified as a mechanism through which entrepreneurial orientation contributes to firm performance (Shu et al., 2019).

Organizational agility and organizational capability are central mechanisms through which renewal is converted into performance. Organizational agility enables firms to detect change, make timely decisions, redeploy resources, and implement rapid responses. Evidence suggests that agility plays a substantial role in strategic renewal by reducing the gap between recognizing the need for change and executing an appropriate response (Abdullah Amanah & Abbas Hussein, 2021). Organizational capability, including human capital, learning, coordination, knowledge management, and absorptive capacity, allows strategic intentions to be transformed into operational action. Human capital development, ambidextrous learning, and dynamic capabilities have all been linked to strategic renewal and improved organizational performance (Muhammad et al.,

2020). Talented employees may similarly contribute to renewal by generating, disseminating, and implementing new ideas (Järvi & Khoreva, 2019).

Previous research has also linked strategic renewal to financial and nonfinancial performance. Renewal practices can improve sales, profitability, market position, product quality, service responsiveness, and organizational resilience (Kusuma & Sudharito, 2020; Nkem & Onuoha, 2023). Nevertheless, the literature remains fragmented because many studies have examined isolated relationships rather than an integrated process connecting antecedents, contextual conditions, renewal mechanisms, organizational strategies, and performance outcomes. Recent Iranian studies have emphasized the need for context-sensitive and ecosystem-based models of strategic renewal that recognize the interdependence of organizational, managerial, environmental, and institutional factors (Kolabi & Sharaei, 2024; Kollabi & Sharaei, 2023; Vishlaghi et al., 2023). Accordingly, the present study aimed to design and validate an integrated strategic renewal model for small and medium-sized enterprises operating in Kurdistan, Kermanshah, and Hamadan provinces.

Methods and Materials

This applied study adopted an exploratory sequential mixed-methods design consisting of a qualitative grounded-theory phase followed by a quantitative validation phase. In the qualitative phase, the systematic grounded-theory approach was used to identify the dimensions, categories, and relationships underlying strategic renewal. The participants included university experts in strategic management, entrepreneurship, and SME management, as well as experienced owners and senior managers of small and medium-sized enterprises in Kurdistan, Kermanshah, and Hamadan provinces. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 15 qualitative participants.

Qualitative data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview guide addressed the causes of strategic renewal, the meaning and characteristics of renewal, contextual and intervening conditions, managerial strategies, and expected outcomes. Interviews were recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed through open, axial, and selective coding. Credibility was enhanced through member checking, peer review, source triangulation, and external auditing. Coding reliability was assessed through agreement between two independent coders.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of managers and owners of small and medium-sized enterprises active in the three provinces. A researcher-developed questionnaire was constructed from the qualitative codes and categories. The instrument measured social capital, marketing capability, strategic renewal, organizational capability, strategic agility, environmental conditions, managerial characteristics, entrepreneurial opportunities, financial performance, and product and service quality. Responses were recorded on a five-point Likert scale. Face and content validity were assessed by experts, while construct validity and reliability were evaluated through the measurement model.

Quantitative data from 365 valid questionnaires were analyzed using partial least squares structural equation modeling. Descriptive statistics, skewness, and kurtosis were first examined. The measurement model was evaluated through factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, the Fornell–Larcker criterion, and cross-loadings. The structural model was then assessed through path coefficients, bootstrapped t statistics, p values, coefficients of determination, effect sizes, and model-fit indicators.

Findings

The qualitative analysis produced a paradigmatic model of strategic renewal. Marketing capability and social capital emerged as causal conditions. Strategic renewal was identified as the central phenomenon and included the redefinition of



strategic direction, business-model redesign, resource reconfiguration, innovation, entry into new markets, and withdrawal from inefficient activities. Entrepreneurial opportunities and managerial characteristics were classified as contextual conditions, while environmental conditions represented the principal intervening factor. Organizational capability and strategic agility were identified as the main strategic responses. Financial performance and product and service quality constituted the final outcomes.

Descriptive results showed that social capital had the highest mean score, at 3.5543, whereas environmental conditions had the lowest mean, at 3.0849. Skewness values ranged from -0.431 to 0.004, and kurtosis values ranged from -1.249 to -1.046. All values were within acceptable limits, indicating no severe departure from normality.

The measurement model demonstrated strong psychometric properties. Standardized factor loadings ranged from 0.854 to 0.958, and all were statistically significant at $p < 0.001$. Cronbach's alpha values ranged from 0.904 to 0.956, and composite reliability values ranged from 0.940 to 0.964. Average variance extracted values ranged from 0.790 to 0.875, substantially exceeding the recommended minimum. The Fornell-Larcker criterion and cross-loading assessment supported discriminant validity, because each indicator loaded more strongly on its intended construct than on other constructs.

The structural analysis showed that marketing capability had a positive and significant effect on strategic renewal, with a path coefficient of 0.457, $t = 9.773$, and $p < 0.001$. Social capital also had a positive and significant effect on strategic renewal, with a coefficient of 0.458, $t = 9.750$, and $p < 0.001$. Together, these variables explained 72.3% of the variance in strategic renewal.

Strategic renewal had a strong positive effect on organizational capability, with a coefficient of 0.576, $t = 10.016$, and $p < 0.001$, and an even stronger effect on strategic agility, with a coefficient of 0.661, $t = 11.961$, and $p < 0.001$. Entrepreneurial opportunities positively affected organizational capability, with a coefficient of 0.215, $t = 3.523$, and $p < 0.001$, and strategic agility, with a coefficient of 0.120, $t = 2.063$, and $p = 0.039$.

Organizational capability positively affected financial performance, with a coefficient of 0.245, $t = 3.505$, and $p < 0.001$, and product and service quality, with a coefficient of 0.327, $t = 4.395$, and $p < 0.001$. Strategic agility had a positive effect on financial performance, with a coefficient of 0.464, $t = 6.904$, and $p < 0.001$, and on product and service quality, with a coefficient of 0.367, $t = 4.870$, and $p < 0.001$.

Environmental conditions did not significantly affect organizational capability or strategic agility. Their moderating effects on the relationships between strategic renewal and these two outcomes were also nonsignificant. Managerial characteristics did not have significant direct effects on organizational capability or strategic agility. The model explained 69.7% of the variance in organizational capability, 72.3% in strategic agility, 44.6% in financial performance, and 42.2% in product and service quality.

Effect-size analysis showed that strategic renewal had a large effect on organizational capability and strategic agility. Marketing capability and social capital also had large effects on strategic renewal. Strategic agility had a medium effect on financial performance and a small effect on product and service quality. Other significant relationships generally had small effect sizes. The saturated model had an SRMR value of 0.038, while the estimated model had an SRMR value of 0.095. The NFI values were 0.887 and 0.865, respectively, indicating acceptable but not perfect overall fit.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that strategic renewal in small and medium-sized enterprises is not generated by environmental pressure alone. It emerges primarily from a firm's ability to understand the market and mobilize relationships, knowledge, and external resources. Marketing capability and social capital were nearly equal in their contribution to strategic renewal, showing

that both market intelligence and network-based access to knowledge are essential. For resource-constrained firms, strategic renewal therefore depends on combining external awareness with relational embeddedness.

Strategic renewal strongly enhanced organizational capability and strategic agility. This suggests that renewal is not merely an outcome of pre-existing capabilities; it also stimulates the creation of new capabilities. When firms revise their strategic direction, redefine priorities, and reconfigure resources, they improve their capacity for learning, coordination, decision-making, and rapid response. The stronger effect on strategic agility indicates that renewal is particularly important for shortening response time and increasing flexibility under uncertainty.

Entrepreneurial opportunities contributed to both organizational capability and strategic agility, although their effect was stronger on organizational capability. Opportunity recognition appears to create pressure for capability development, but opportunities do not automatically produce rapid action. Firms must first possess the skills, resources, coordination mechanisms, and decision authority required to exploit them. This finding highlights the distinction between identifying an opportunity and being organizationally prepared to act on it.

Both organizational capability and strategic agility improved performance, but they influenced the two outcome dimensions differently. Organizational capability had a stronger effect on product and service quality than on financial performance, suggesting that internal competencies first improve processes, reliability, and customer value. Strategic agility had a stronger effect on financial performance, indicating that rapid resource allocation and timely market response are especially important for capturing revenue and reducing the costs of delayed action.

The nonsignificant direct and moderating effects of environmental conditions suggest that turbulence does not automatically make firms more capable or agile. Similar environmental pressures may produce different outcomes depending on how firms interpret them and whether they possess the resources and decision systems needed for response. The nonsignificant direct effects of managerial characteristics likewise do not imply that managers are unimportant. Rather, managerial influence may operate indirectly through marketing capability, social capital, opportunity recognition, and the initiation of strategic renewal.

Overall, the validated model presents strategic renewal as a process beginning with market capability and social capital, continuing through strategic reorientation and resource reconfiguration, and producing performance through organizational capability and strategic agility. The model has strong explanatory power for strategic renewal, organizational capability, and strategic agility, and moderate explanatory power for financial performance and product and service quality. It therefore provides an integrated explanation of how small and medium-sized enterprises can convert environmental awareness, network resources, and entrepreneurial opportunities into sustainable organizational and performance outcomes.

References

- Abdullah Amanah, A., & Abbas Hussein, S. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations. *Middle East International Journal for Social Sciences*, 3(1), 41-50.
- Ahmed, F. U., & et al. (2023). Strategic Orientation, Strategic Renewal, and the International Performance of Born Global Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(1), 1-10.
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The Impact of Social Capital and Collaborative Knowledge Creation on E-Business Proactiveness and Strategic Agility in Responding to the COVID-19 Crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>
- Broekman, C. C. M. T. (2019). Social Capital and Strategic Renewal. *Journal of Strategic Management*, 5(2), 74-92.
- Harandi, A., & Habibbeigi, H. (2025). A Systematic Analysis and Interpretation of Strategic Renewal. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 16(62), 1-24.
- Järvi, K. H., & Khoreva, V. (2019). Can Talented Employees Drive Strategic Renewal? The Role of Talent Management in Strategic Renewal. *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.10174abstract>



- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic Renewal of SMEs: The Impact of Social Capital, Strategic Agility, and Absorptive Capacity. *Management Decision*, 6(2), 1-18.
- Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021). The Role of Social Capital in Augmenting Strategic Renewal of SMEs: Do Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility Really Matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 34-53. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2020-0029>
- Kolabi, A. M., & Sharaei, F. (2024). Presenting a Strategic Renewal Ecosystem Model with an Emphasis on Corporate Sustainability. *Business Management*, 15(2), 248-272.
- Kollabi, A. M. (2022). Strategic Renewal in Entrepreneurship Using a Research Synthesis Method. *Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 180.
- Kollabi, A. M., & Sharaei, F. (2023). Presenting a Strategic Renewal Ecosystem Model with Emphasis on Corporate Sustainability. *Business Management*, 15(2), 248-272.
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). The Impact of Balanced Agile Project Management on Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Strategic Agility. *Review of International Business and Strategy*, 16(3), 1-34. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
- Kusuma, G. W., & Sudharito, L. (2020). *The Impact of Strategic Renewal on Banking Industry Performance* University of Indonesia].
- 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>
- Muhammad, A., Muhammad, Y., & Abdul, M. (2020). Strategic Renewal of the Hotel Industry in Developing Countries Through Human Capital Development, Ambidextrous Learning, and Dynamic Capabilities. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(4), 991-1011.
- Nkem, E. P., & Onuoha, C. (2023). Strategic Renewal Practices and Corporate Performance of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 10(1), 193-208.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions, and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Entrepreneurial Orientation, Strategic Renewal, and Firm Performance in Transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(4), 1-25. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0465>
- Teece, D. J. (2019). Strategic Renewal and Dynamic Capabilities. In *Strategic Renewal* (pp. 21-51). <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>
- Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F., Bustinza, Ó. F., & Xing, Y. (2024). HRM Algorithms: Moderating the Relationship Between Chaotic Markets and Strategic Renewal. *British Journal of Management*, 36(2), 529-545. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12852>
- Vandaie, R. (2017). Patching the Wrong Eye? Balancing the Role of Social and Human Capital in Firm Strategic Renewal. *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14015abstract>
- Vishlaghi, M., Moghadam, A., Sepahvand, R., & Azar, A. (2023). Interpretive Structural Modeling of the Drivers of Strategic Renewal in Iranian Development Organizations. *Management and Development Process Quarterly*, 36(1), 236-249.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>