



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۴، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۹

نگاشت تکاملی مفهوم "جوان‌سازی سازمانی" به عنوان قلمرو پژوهشی (۲۰۲۰-)

(۱۹۶۴): تحلیل علم‌سنجی و شکاف‌های پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹

علیرضا بستانی*

محمد رضا زالی**

نظام‌الدین فقیه***

اسداله کردنائیج****

doi: 10.22080/jem.2020.18424.3160

چکیده

جوان‌سازی سازمانی به عنوان یک پدیده کارآفرینانه استراتژیک، مفهومی قدیمی ولی تقریباً ناشناخته است. در این پژوهش مرور سیستماتیک مبتنی بر روش علم‌سنجی، تعداد ۱۰۰۴ مقاله منتخب (از میان ۶۱۳۸۵ مقاله) در پایگاه‌های علمی Scopus و WOS، در زمینه جوان‌سازی سازمانی و حوزه‌های علمی نزدیک به این موضوع و با استفاده از تکنیک‌های هم‌رخدادی و هم‌استنادی به کمک نرم‌افزار VOSviewer، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. براساس نتایج تکنیک هم‌رخدادی، هفت خوشه به عنوان ابعاد مفهوم جوان‌سازی سازمانی شناسایی شد: توسعه قابلیت‌های سازمانی، اصلاح فرآیندهای کسب‌وکار، ساختاردهی مجدد سازمانی، استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار، توسعه رهبری کارآفرینانه، نوآوری و نوپردسازی کسب‌وکار که چهار بُعد آخری، جزء مشارکت نظری این پژوهش محسوب می‌شود. همچنین بر اساس نتایج تکنیک هم‌استنادی، تعداد ۸ خوشه نویسندگان (به عنوان جامعه علمی) شناسایی گردید و عملاً سه بُعد از ابعاد جدید مفهوم جوان‌سازی سازمانی (استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار، توسعه رهبری کارآفرینانه، و نوپردسازی کسب‌وکار)، در نتایج هر دو تکنیک مشاهده می‌شود. سرانجام در پایان مقاله، تعدادی شکاف‌های پژوهشی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد شده است.

* دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران Bostani@ut.ac.ir

** نویسنده مسئول، دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران mrzali@ut.ac.ir

*** استاد ولبسته دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران faghilhezam@ut.ac.ir

**** استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران naejj@modares.ac.ir

واژگان کلیدی: جوان‌سازی سازمانی، چرخش تحولی کسب‌وکار، رهبری کارآفرینانه، نوپردازی، نوآوری

۱- مقدمه و پیشینه پژوهش

مرحله افول کسب‌وکار، می‌تواند به معنی مرگ آنها باشد. اما کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارها برای اجتناب از ورود به این مرحله، به پدیده جوان‌سازی روی می‌آورند (بادن‌فولر و ولبردا^۱، ۱۹۹۷). اولین بار، استاپفورد و بادن‌فولر^۲ (۱۹۹۰) و بادن‌فولر و استاپفورد^۳ (۱۹۹۴) مفهوم جوان‌سازی را این‌گونه تعریف کردند: ایجاد تغییرات جامع در ساختار سازمانی، سیستم‌های سازمانی، فرآیندها و استراتژی‌هایی که کل سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. اما از نظر کوین و مایلز^۴ (۱۹۹۹)، جوان‌سازی سازمانی به عنوان یکی از اشکال کارآفرینی استراتژیک، به پدیده کارآفرینانه‌ای اشاره دارد که به موجب آن، شرکت در جستجوی حفظ یا بهبود مستمر موقعیت رقابتی‌اش از طریق ایجاد تغییر در سه حوزه (۱) فرآیندهای داخلی، (۲) ساختارها و (۳) قابلیت‌های شرکت، - باشد (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱). از نظر لئونگ^۵ (۲۰۰۶)، جوان‌سازی شامل ایجاد تغییر و ارتباط بین عناصر پنج‌گانه استراتژی، ساختار، فرآیندها، کارکنان سازمان و پاداش‌دهی به آنان است. بنابراین برخلاف دیدگاه کوراتکو و همکارانش (۲۰۱۱)، به زعم لئونگ (۲۰۰۶) و استاپفورد و بادن‌فولر (۱۹۹۰)، جوان‌سازی سازمانی، ایجاد تغییر در استراتژی کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود.

-
1. Baden-Fuller & Volberda
 2. Stopford and Baden-Fuller
 3. Baden-Fuller and Stopford
 4. Covin & Miles
 5. Leung

اما پیدایش رویکردهای جدید مانند نظریه چرخش تحولی کسب‌وکار، و رهبری کارآفرینانه (ترنبری^۱، ۲۰۰۶)، به عنوان حوزه‌های نزدیک به پدیده کارآفرینی استراتژیک، ابعاد مفهومی جدیدی را پیش روی کارآفرینان، مدیران و پژوهشگران قرار داده است. پژوهشگرانی مانند آدنفلد و لاگراشورم^۲ (۲۰۰۶) بر این باورند که در خصوص مفهوم و فرآیند جوان‌سازی سازمانی به عنوان یکی از اشکال پنج‌گانه کارآفرینی استراتژیک (کوراتکو، موریس و کوین^۳، ۲۰۱۱)، هنوز مطالعات قابل توجهی انجام نشده است. بنابراین، به پیروی از لمپه، کرافت و باش^۴ (۲۰۱۹)، سؤال پژوهشی که مطرح می‌شود این است که تمرکز حوزه‌های مفهومی "جوان‌سازی سازمانی" در پژوهش‌های پیشین چه بوده است؟

در این مقاله، به منظور پاسخگویی به سؤال پژوهشی مزبور، از روش علم‌سنجی^۵ (تکنیک هم‌رخدادی و هم‌استنادی نویسندگان) و تحلیل مقاله‌های موجود در پایگاه داده‌های Scopus و WOS استفاده شده است (لمپه و همکاران، ۲۰۱۹). در ادامه مقاله با معرفی و تشریح مختصر شیوه علم‌سنجی، به عنوان متدولوژی این پژوهش، خوشه‌های (ابعاد) اصلی مفهوم "جوان‌سازی سازمانی" شناسایی شده و سرانجام، شکاف‌های پژوهشی برای تحقیقات آتی این حوزه، ارائه شده است.

۲- روش شناسی تحقیق

هدف این پژوهش، شناسایی تمرکز حوزه‌های مفهومی^۶ (لمپه و همکاران، ۲۰۱۹) "جوان‌سازی سازمانی" بر اساس نتایج تحقیقات پیشین با استفاده از روش علم‌سنجی می‌باشد. در واقع امروزه پژوهشگران، روش علم‌سنجی را برای مفهوم‌پردازی جدید یا

1. Thornberry
2. Adenfelt & Lagerström
3. Kuratko, Morris & Covin
4. Lampe, Kraft & Bausch
5. Bibliometric
6. Co-occurrence & Author co-citation
7. The focus of conceptualizations in the identified research clusters (Lampe, Kraft & Bausch, 2019)

مفهوم‌پردازی مجدد بکار می‌برند. برای مثال لمپه و همکارانش (۲۰۱۹) برای شناسایی تمرکز حوزه‌های مفهومی "سازمان کارآفرین" و سرانو، سیانس و مونیس^۱ (۲۰۱۹) نیز برای تشریح ابعاد مفهوم "گردشگری پایدار"، از روش علم‌سنجی (تکنیک هم‌رخدادی) استفاده کرده‌اند. همچنین هرمان و بوسل^۲ (۲۰۱۸) این روش را برای نگاشت مفهومی "آموزش پایدار کارآفرینی محور" بکار برده‌اند. سرانجام کاستریوتا^۳ و همکارانش (۲۰۱۸) از روش علم‌سنجی برای کشف ساختار مفهومی "سازمان‌های نوظهور" استفاده کرده‌اند.

از این رو به منظور پاسخگویی به سوال پژوهشی تحقیق کنونی از روش علم-سنجی استفاده شده است (دانویلا، مندوزا و لاراک^۴، ۲۰۱۹، ون اورشات، هافمن و هالمن^۵، ۲۰۱۸). علم‌سنجی، به معنی تحلیل تولیدات علمی با هدف شناخت ساختار و رشد علمی در یک قلمرو پژوهشی است. در این مقاله، برای اجرای روش علم‌سنجی از دو تکنیک هم‌رخدادی و هم‌استنادی نویسندگان، استفاده شده است. تحلیل هم-رخدادی شامل تحلیل آماری مقالات و مستندات منتشر شده بر اساس واژه‌های کلیدی می‌باشد (دانویلا، مندوزا و لاراک، ۲۰۱۹). در این پژوهش، مراحل مرور سیستماتیک مبتنی بر روش علم‌سنجی، در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مراحل مرور سیستماتیک مبتنی بر روش علم‌سنجی

تعداد مقاله بدست آمده	معیارهای شمولیت و عدم شمولیت	شرح مراحل مرور سیستماتیک	ردیف
-----	معیارهای شمولیت: Rebranding, Rejuvenation, Revitalization,	انتخاب کلید واژه‌ها از مرور متون و	۱

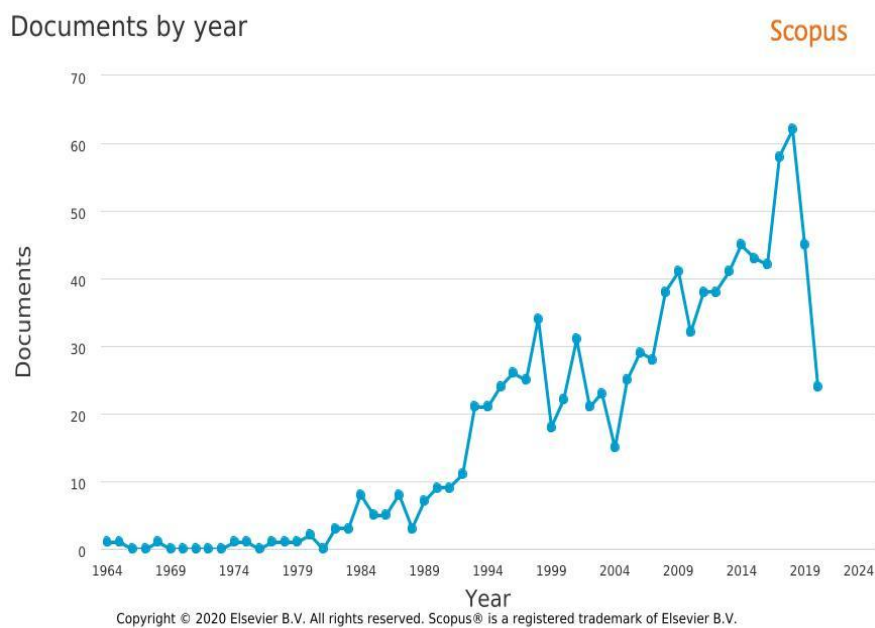
1. Serrano, Sianes & Montes
2. Hermann & Bossle
3. Castriotta, Loi, Marku, & Naitana
4. Danvila, Mendozaa and Larac
5. Van Oorschot, Hofman & Halman

	Restructuring, Turnaround, Organizational Capabilities, reengineering, Business process Entrepreneurial leadership, Organizational transformation, Decline معیارهای عدم شمولیت: توسعه سازمانی، تغییرات سازمانی،.....	جستجو در Scopus و WOS (کلید واژه‌های مربوط به حوزه مستقیم جوان‌سازی سازمانی و حوزه‌های علمی نزدیک به آن)	
۶۱۳۸۵	فقط عنوان مقالات	محل جستجوی کلید واژه‌ها	۲
۶۱۳۸۵	از سال ۱۹۶۵ به بعد	دوره زمانی	۳
۳۴۶۷	محدود به حوزه‌های مدیریت، اقتصاد و علوم تصمیم	حوزه موضوعی	۴
۲۳۳۳	فقط مقالات منتشره در مجله‌های معتبر بین‌المللی	نوع سند	۵
۲۲۸۸	فقط مجله‌های علمی	نوع منبع	۶
۱۳۳۰	مجله مدیریت راهبردی، مجله فرآیند کسب و کار، مجله مدیریت اروپایی،.....	عنوان مجلات مورد استفاده	۷
۱۲۸۳	زبان انگلیسی عدم شمولیت: سایر زبان‌ها	نوع زبان	۸
تعداد ۹۹۱ مقاله از Scopus و ۱۳ مقاله از	حذف کلید واژه‌های غیر مرتبط مانند: نام کشورها، بانکداری، خصوصی‌سازی،....	حذف واژه‌های غیرضروری	۹

WOS		
	ایجاد فایل‌های خروجی پایگاه‌های Scopus و WOS	۱۰
	تحلیل مقاله‌های منتخب با تکنیک هم‌رخدادی توسط نرم‌افزار VOSviewer و شناسایی حوزه‌های مفهومی جوان‌سازی سازمانی (لمپه و همکاران، ۲۰۱۹)	۱۱
	تحلیل مقاله‌های منتخب با تکنیک هم‌استنادی نویسندگان توسط نرم‌افزار VOSviewer (دانویلا، مندوزا و لاراک، ۲۰۱۹؛ ون اورشات، هافمن و هالمن، ۲۰۱۸؛ اسکیت، زالوسکا، هاتک و ندرهاف ^۱ ، ۲۰۱۷)	۱۲

براساس پروتکل جستجوی فوق، روند افزایش تعداد مقالات منتشره در خصوص پدیده جوان‌سازی از سال ۱۹۶۴ به بعد، در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.

1. Skute, Zalewska-Kurek, Hatak & de Weerd-Nederhof



نمودار شماره ۱: تعداد مقاله‌های منتشره در حوزه جوان‌سازی از سال ۱۹۶۴ تا ۲۰۲۰

همچنین مطابق جدول شماره ۲، بیشترین مقاله‌های چاپ شده در زمینه جوان‌سازی سازمانی متعلق به کشورهای آمریکا (۳۶۳ مقاله)، انگلیس (۱۴۵) و استرالیا (۴۷)، کانادا (۳۲) بوده است. از سوی دیگر برخی نویسندگان شاخص این حوزه عبارتند از بارکر^۱ (با تمرکز موضوعی روی چرخش تحولی کسب‌وکار، افول و نوآوری)، رایت^۲ (با تمرکز موضوعی روی ساختاردهی مجدد، نوسازی صنایع خصوصی روسیه)، و برتون^۳ (با تمرکز موضوعی روی ساختاردهی مجدد، چرخش تحولی کسب‌وکار).

-
1. Barker
 2. Wright
 3. Bruton

جدول شماره ۲: فهرست ۱۰ کشور با بیشترین مقاله، ۱۵ نویسنده با بیشترین مقاله و فهرست ۵ مجله با بیشترین استناد

آمریکا (۳۶۳ مقاله)، انگلیس (۱۴۵) و استرالیا (۴۷)، کانادا (۳۲)، فرانسه (۲۵)، آلمان (۲۵)، هلند (۲۳)، اسپانیا (۲۳)، ایتالیا (۲۲) و مالزی (۲۱)	۱۰ کشور اول دارای بیشترین مقاله (تعداد مقاله)
Barker V.L.(9), Wright, M.(6), Bruton G.D.(5), Filatotchev, I.(5), Hoskisson R.E.(5), Pearce J.A.(5), Harker M.(4), Singh H.(4), Bergh D.D.(3), Buck, T.(3), Dohi, T.(3), Dunn J.H. (3), Gupta, A.(3), Herath, S.K.(3), Johnson R.A. (3)	لیست ۱۵ نویسنده اول، با بیشترین تعداد مقاله: نام نویسنده (تعداد مقاله)
مطالعات مدیریت (۲۳، ۴ ستاره)، مجله مدیریت راهبردی (۲۲)، ۴ ستاره، مدیریت اروپایی (۲، ۲۱)، مدیریت فرآیند کسب-وکار (۲، ۱۹)، افق‌های کسب و کار (۲، ۱۸)	لیست ۵ مجله‌ای ^۱ که به ترتیب دارای بیشترین مقالات هستند (تعداد مقاله، رتبه مجله ^۲)

(منبع: پایگاه داده‌های علمی Scopus و WOS)

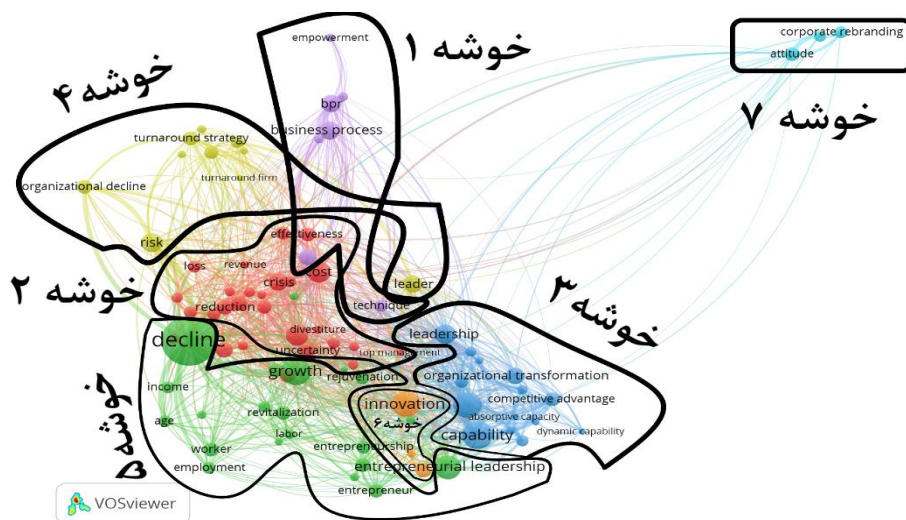
سپس با اجرای نرم‌افزار VOSviewer، خوشه‌های هفت‌گانه تحلیل هم‌رخدادی و خوشه‌های هشت‌گانه هم‌استنادی نویسندگان بدست آمدند. در ادامه به بررسی نتایج تحلیل‌های هم‌رخدادی و هم‌استنادی نویسندگان پرداخته می‌شود.

۳- یافته‌های پژوهش

براساس نتایج تکنیک تحلیل هم‌رخدادی در مورد ۱۰۰۴ مقاله منتخب، تعداد ۷

1. Journal of Management Studies, Strategic Management Journal, European Management Journal, Business Process Management Journal, Business Horizons

۲. مجلات به لحاظ کیفیت علمی، در چهار گروه رتبه بندی شده‌اند (رتبه ۱ تا ۴) و علاوه بر آن یک گروه نیز مجله متمایز (۴*)، که کیفیت علمی این مجلات، به عنوان "مجلات دسته برتر" شناخته می‌شوند.



نمودار شماره ۲: خوشه‌های هفت‌گانه جوان‌سازی سازمانی (نتایج تحلیل هم‌رخدادی)

خوشه (تمرکز موضوعی) در خصوص جوان‌سازی سازمانی، شناسایی شد که در ادامه به معرفی این خوشه‌ها، پرداخته شده است (نمودار شماره ۲).

خوشه اول: اصلاح فرآیندهای کسب‌وکار

سازمان‌ها به طور مداوم، درگیر مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار^۱ هستند تا بتوانند چرخه زمانی فعالیت‌های‌شان را کاهش دهند. مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، به معنی تغییر کامل روش‌های سنتی انجام کار و شروع دوباره همه چیز از ابتدا، با تفکر کاملاً نو و ایده‌های جدید، به منظور روزآمدی در بازار است (هودا^۲، ۲۰۱۴). جوان‌سازی سازمانی با توسعه و اصلاح فرآیندهای موجود یا ایجاد فرآیندهای کاری جدید، به منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های ارزشمند بازار، مربوط می‌شود (کوپن و مایلز، ۱۹۹۹).

1. Business process reengineering
2. Hooda

مطابق نتایج تحلیل نرم‌افزار VOSviewer، در این خوشه، متغیرهای "مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، فناوری اطلاعات(هودا، ۲۰۱۴) و توانمندسازی(زیگیاریس^۱، ۲۰۰۰)"، قرار دارند.

خوشه دوم: ساختاردهی مجدد سازمانی

ساختاردهی مجدد، یکی از متغیرهای اصلی جوان‌سازی سازمانی(کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱) می‌باشد. همان‌طور که استاپفورد و بادن‌فولر(۱۹۹۰) بیان می‌دارند، هنگامی که شرکت قلمرو فعالیت‌های خود را بازنگری و محدود می‌کند، ساختار سازمان، ساده‌تر می‌شود. از نظر کلاسوزکی^۲(۲۰۱۲)، سبک و مهارت‌های مدیریت، مهارت‌های کارکنان، اندازه سازمان، چرخه عمر سازمان، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی از عوامل تعیین‌کننده ساختاردهی مجدد هستند. نتایج نرم‌افزار VOSviewer، نشان از هم‌رخدادی و ارتباط متغیرهای "مدیریت عالی"، "آموزش کارکنان"، "یادگیری سازمانی"، "فناوری جدید" و کوچک‌سازی" با متغیر "ساختاردهی مجدد" دارد.

خوشه سوم: توسعه قابلیت‌های سازمانی

در مرحله افول سازمانی، به شدت توانمندی‌ها و شایستگی‌های کسب‌وکار، تحلیل می‌رود و در نتیجه عملکرد و سودآوری شرکت، کاهش می‌یابد(ترامز، اندورف، سیرمون^۳، ۲۰۱۳). از این‌رو لازم است برای جوان‌سازی سازمان، قابلیت‌های سازمانی آن، توسعه و بهبود یابند. منظور از قابلیت‌های سازمانی، مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی سازمانی است که در محصولات و خدمات شرکت، بروز و ظهور پیدا می‌کنند(پراهالاد و هامیل^۴، ۱۹۹۰).

-
1. Zigiariis
 2. Kłosowski
 3. Trahms, Ndofofor, & Sirmon
 4. Prahalad & Hamel

بادن فولر و استاپفورد (۱۹۹۴) بیان می‌دارند هدف نهایی در فرآیند جوان سازی، اهرم سازی قابلیت‌های کسب و کار، به منظور افزایش مزیت رقابتی سازمان است. بدین ترتیب کسب و کار جوان سازی شده، می‌تواند حوزه فعالیت خود را به بازارهای جدید، محصولات جدید و قسمت‌های جدید زنجیره ارزش گسترش دهد. البته کسب چنین توانمندی‌هایی نیاز به اصلاح و بهبود قابلیت‌های منابع انسانی دارد. با توجه به برجسته بودن "توسعه قابلیت‌های سازمانی"، به عنوان یکی از مولفه‌های جوان سازی سازمانی و نقش اساسی این متغیر در خوشه سوم، این خوشه به عنوان خوشه "توسعه قابلیت‌های سازمانی"، نام گذاری شده است.

تحلیل نتایج نرم افزار VOSviewer، موید ارتباط قوی متغیر "یادگیری سازمانی" (آرجریس^۱، ۱۹۹۳)، به عنوان یکی از متغیرهای خوشه سوم، با متغیرهای "جوان سازی سازمانی" (استاپفورد، بادن فولر، ۱۹۹۰)، قابلیت‌های سازمانی (بادن فولر و استاپفورد، ۱۹۹۴)، قابلیت‌های پویا (تندلو و بیتن کورت^۲، ۲۰۱۴) و ساختاردهی مجدد (بادن فولر و استاپفورد، ۱۹۹۴)، می‌باشد.

خوشه چهارم: استراتژی‌های چرخش تحولی کسب و کار^۳

"جوان سازی" و مدیریت "چرخش تحولی کسب و کار"، هردو به نوعی درگیر مدیریت کردن تغییرات هستند و ویژگی‌های مشترک بسیاری دارند (استاپفورد و بادن فولر، ۱۹۹۰). فعالیت‌های چرخش تحولی کسب و کار، شامل فروش دارایی‌های شرکت، تعطیلی برخی از خطوط تولیدی، تعدیل نیروی انسانی، قیمت گذاری جدید، بهبود عملیات، تامین مالی مجدد و سرانجام کسب مجدد جایگاه رقابتی شرکت می‌باشد (ترامز و همکاران، ۲۰۱۳). البته رهبران و مدیران، مسئول تدوین و اجرای استراتژی‌های چرخش تحولی کسب و کار هستند. بنابر این حضور رهبری قدرتمند، مهمترین عامل در

-
1. Argyris
 2. Tondolo & Bitencourt
 3. Business Turnaround

چرخش تحولی موفقیت آمیز کسب‌وکار، محسوب می‌شود(آیب و تنگ پونگ^۱، ۲۰۱۸).
استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار عبارتند از ساختاردهی مجدد مالی جهت
کاهش دارایی‌ها، کاهش هزینه‌ها، درآمد زایی، تمرکز استراتژیک، بهبود فرآیندهای
اصلی، تغییر فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های رشد(گاتنیر، ماس‌ماچورا و ماریمون^۲،
۲۰۱۹).

در تحلیل خروجی نرم‌افزار VOSviewer، متغیر "استراتژی‌های چرخش
تحولی کسب‌وکار"، با وزن قابل توجهی با متغیرهای "اصلاح فرآیندهای کسب-
وکار(کوراتکو و همکاران ۲۰۱۱)، مدیریت عالی(بی‌بیالت^۳، ۱۹۸۱؛ می‌هایل^۴ و
همکاران، ۲۰۱۳؛ آیب و تنگ پونگ، ۲۰۱۸)، افول سازمانی(ترامز و همکاران، ۲۰۱۳؛
آکان و کانینگهام^۵، ۲۰۱۴؛ مک‌نلی، لاتام و برون^۶، ۲۰۱۴؛ سیح و هسیه^۷، ۲۰۱۵) و
نوآوری(استاپ‌فورد و بادن‌فولر، ۱۹۹۰)"، مرتبط است.

خوشه پنجم: توسعه رهبری کارآفرینانه

رهبری کارآفرینانه را فرآیند نفوذ در سازمان، به منظور شناسایی و بهره‌برداری از
فرصت‌ها و مزیت‌های رقابتی سازمان، تعریف می‌کنند. اغلب شرکت‌های کارآفرین جهان
مانند زیمنس و تری‌ام، برنامه‌های آموزشی معینی، برای توسعه شایستگی‌های رهبری
کارآفرینانه برگزار می‌کنند(تُرنبری، ۲۰۰۶). برای مثال، جک ولش^۸(مدیرعامل اسبق
جنرال‌الکتریک)، به عنوان یک رهبر کارآفرین در نخستین سال‌های حضورش در
جنرال‌الکتریک، از روند کُندِ بوروکراتیک، سیاسی و کهنه‌ این شرکت، وحشت‌زده شده-

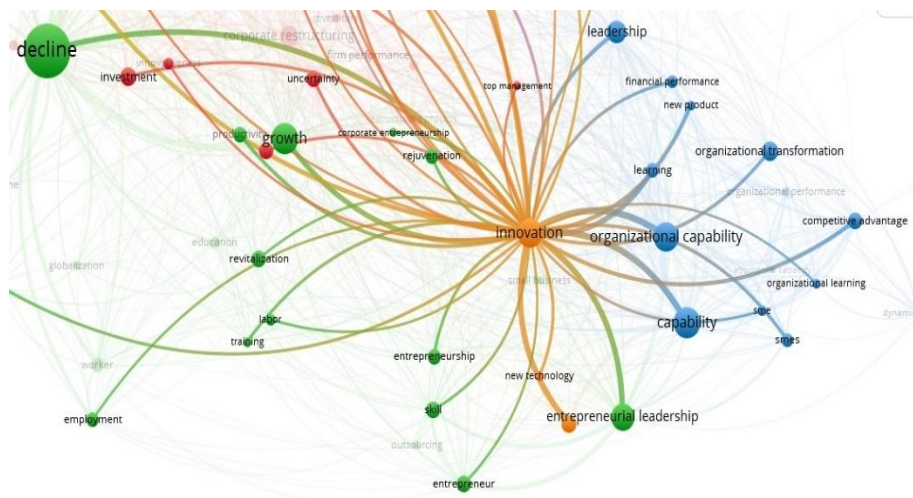
-
1. Abebe & Tangpong
 2. Gotteiner, Mas-Machuca & Marimon
 3. Bibeault
 4. Mihail, Links & Sarvanidis
 5. O'Kane & Cunningham
 6. McKinley, Latham & Braun
 7. Seah & Hsieh
 8. Jack Welch

بود. امروزه، تاکتیک‌های وی در چابک و چالاک‌سازی شرکت جنرال الکتریک، به شهرتی افسانه‌ای رسیده است (تُرنبری، ۲۰۰۶).

بر اساس نتایج تحلیل نرم‌افزار VOSviewer، در این خوشه متغیر برجسته "رهبری کارآفرینانه" با متغیرهای "کارآفرین"، "کارآفرینی"، "آموزش‌های نیروی انسانی"، "قابلیت‌های پویا" و "نوآوری سازمانی"، ارتباط دارد.

خوشه ششم: نوآوری

نوآوری، مولفه حیاتی برای جوان‌سازی سازمانی است. نوآوری باعث می‌شود تا شرکت‌ها خود را به‌طور موثرتری با نیازهای مشتری تطبیق دهند و بازارهای محصول مناسب را برای ورود شرکت‌ها انتخاب کنند (کریزر و دیویس^۱، ۲۰۰۹). شرکت‌هایی که به جوان‌سازی سازمانی روی می‌آورند، فرصت‌های ارزشمند بازار را با توسعه فرآیندهای جدید و اصلاح فرآیندهای موجود، کسب می‌کنند (کوپن و مایلز، ۱۹۹۹). به این ترتیب نوآوری، عامل اصلی در توسعه و تحوّل سازمانی است (کریزر و دیویس، ۲۰۰۹).



1. Kreiser & Davis

نمودار شماره ۳: خوشه "نوآوری"^۱

نتایج نرم‌افزار VOSviewer نیز ارتباط خوشه نوآوری را با متغیرهای "جوان-سازی"، "قابلیت‌های سازمانی"، "فرآیندهای سازمانی"، "فناوری اطلاعات"، "فناوری جدید"، "رهبری کارآفرینانه"، "رشد" و "افول سازمانی"، نشان می‌دهد (نمودار شماره ۳).

خوشه هفتم: نوپردسازی^۲

در اغلب موارد، موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی، مستلزم آن است که حتی جنبه‌های ظاهری مانند آرم و لوگوها، اسامی و برند محصولات شرکت، تغییر کنند. مطابق نظر لحو^۳ (۲۰۰۶)، نوپردسازی، شامل فعالیت‌های است که منجر به مدرن و جدیدتر شدن برند می‌شود، بدون این که در طی این فرآیند تغییر، برند، هویت خود را از دست بدهد. فرآیند جوان‌سازی سازمانی، نه تنها منجر به افزایش فروش، بلکه منجر به افزایش ارزش برند شده و کیفیت ادراکی برند را ارتقا داده و دیدگاه مشتریان نسبت به برند را بهبود می‌بخشد (اسمیت^۴، ۲۰۱۱). نتایج تحلیل هم‌رخدادی در نرم‌افزار VOSviewer نیز ارتباط بین "هزینه‌ها"، "مزیت رقابتی" و "رهبری سازمان" را با نوپردسازی نشان می‌دهد.

البته اغلب در پژوهش‌های مبتنی بر روش علم‌سنجی، علاوه بر تکنیک هم-رخدادی، از تکنیک هم‌استنادی نیز استفاده می‌شود. در صورتیکه دو مقاله باهم، در فهرست منابع مقاله دیگری، ظاهر شوند، این دو مقاله، هم‌استناد در نظر گرفته می‌شوند (زو^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهشگران از طریق بررسی الگوی هم‌استنادی، می‌توانند

۱. با توجه به محدودیت‌های مجله (از نظر تعداد صفحات)، تنها نمودار خوشه "نوآوری" ارائه شده است.

2. Rebranding
3. Lehu
4. SMIT
5. Xu, Chen, Jia, Brown, Gong & Xu

روابط بین مفاهیم کلیدی، روشها یا ایده‌های اصلی را در یک حوزه علمی، ترسیم کنند(لمپه، سارای کرافت و باچ، ۲۰۱۹). در این پژوهش در راستای بکارگیری تکنیک هم‌استنادی، برای اطمینان از تحلیل متون اصلی و اجتناب از خطر احتمالی پیچیده‌تر شدن تفسیرها، نویسندگان با حداقل ۳ استناد را در نظر گرفته‌شده است(اسکیوت، زالوسکا، هاتک و ندرهاف، ۲۰۱۷). با اعمال این محدودیت، تعداد ارجاعات از ۴۰۷۷۲ به ۳۵۲ کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از تکنیک هم‌استنادی نویسندگان، در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. مطابق این جدول، هشت خوشه قابل شناسایی است.

برای تعیین حوزه تمرکز پژوهشی خوشه‌های هشت‌گانه، ۱۰ مقاله برتر هر خوشه را ارزیابی کرده‌ایم و سپس برحسب تمرکز موضوعی مقالات نویسندگان شاخص^۱ (جامعه علمی)، خوشه‌ها نامگذاری شده‌اند(زو و همکاران، ۲۰۱۸).

جدول ۳: خوشه‌های علمی هشت‌گانه "جوان‌سازی" (نتایج تکنیک هم‌استنادی نویسندگان)

خوشه	حوزه تمرکز پژوهشی خوشه	نویسندگان شاخص
۱-افول سازمانی	تمرکز مطالعات این خوشه بر افول سازمانی، نوآوری و انطباق سازمانی است.	hambrick, d.c., d'aveni, r.a., 1988; weitzel, jonsson, 1989; cameron, k.s., kim, m.u., whetten, d.a, 1987; damanpour, f., 1991; eisenhardt, tabrizi, 1995
۲- ساختاردهی مجدد سازمانی	این خوشه ساختاردهی مجدد، تامین مالی و تنوع آ را در سازمان‌ها بررسی می‌کند.	bowman, singh, 1993; gibbs, 1993; hoskisson, johnson, moesel, 1994; ofek, 1993; jensen, m.c., 1986; berger, p.g., ofek, e., 1995
۳- توسعه قابلیت‌های	مطالعات این خوشه بر قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی پایدار، ظرفیت	teece, pisano, shuen, 1997; barney, j., 1991; cohen, levinthal, 1990; damanpour, 1991

۱. نویسندگانی که دارای مقالات پراستنادتری در هر خوشه هستند.

2. diversification

سازمانی	جذب و نوآوری تمرکز دارد.	
۴- استراتژی- های چرخش تحویلی کسب کار	مطالعات این خوشه بر استراتژی- های چرخش تحویلی سازمانی، چرخش تحویلی سازمان‌ها، و افول سازمانی تمرکز دارد.	hofer, c.w., 1980; o'neill, 1986; hoffman, 1989; trahms, ndofor, sirmon, 2013; mckinley, latham, braun, 2014
۵- رهبری کارآفرینانه	مطالعات این خوشه بر رهبری کارآفرینانه تمرکز دارد.	gupta, macmillan, surie, 2004; renko, m., el tarabishy, carsrud, brannback, 2015; lumpkin, dess, 1996; leitch, mcmullan, harrison, 2013; leitch, volery, 2017
۶- تحویل سازمانی	در این خوشه، مطالعات بر تغییرات سازمانی، ساختاردهی مجدد، مزیت رقابتی و چرخش تحویلی سازمانی متمرکز است.	hannan, m.t., freeman, j., 1984; mckinley, scherer, 2000; grant, r.m., 1991; barker, v., mone, m., 1994
۷- نوبرند سازی کسب و کار	مطالعات این خوشه بر نوبرندسازی تمرکز دارد.	daly, moloney, 2004; muzellec, lambkin, 2006; merrilees, miller, 2008; gotsi, andriopoulos, 2007; stuart, h., muzellec, l., 2004
۸- چرخش تحویلی کسب- و کار	مطالعات این خوشه بر استراتژی- های چرخش تحویلی، افول سازمانی، استراتژی رقابتی و پویایی سازمانی متمرکز است.	hofer, c., 1980; whetten, d.a., 1987; nystrom, p.c., starbuck, w.h., 1984; porter, m.e., 1980; schendel, patton, 1976; schendel, patton, riggs, 1976

همانطور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد خوشه‌های جدید (جامعه علمی) هم-
 استنادی نویسندگان، شامل خوشه‌های افول سازمانی، تحول سازمانی و چرخش تحویلی
 کسب و کار هستند. در خوشه افول سازمانی، پژوهشگران بر نحوه انطباق سازمان با
 محیط بیرونی در هنگامی که با افول مواجه می‌شوند، تمرکز داشته‌اند. استاپفورد و
 همکاران (۱۹۹۰)، افول را یکی از محرک‌های جوان‌سازی بیان نموده‌اند. در خوشه تحول

سازمانی نیز، نویسندگان، تمرکزشان بر تغییرات سازمانی، ساختاردهی مجدد، چرخش تحولی کسب‌وکار و کسب‌مزیت رقابتی بوده است و اما در خوشه چرخش تحولی کسب‌وکار، پژوهشگران بر چرخش تحولی کسب‌وکار، استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار، فرآیند رشد و افول، تمرکز داشته‌اند.

از طرف دیگر جدول ۴، فهرست ۱۰ مجله که پُر استنادترین مقالات (در بین ۱۰۰۴ مقاله)، در این مجلات چاپ شده است را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود از مجموع ۳۰۱۷۳ استناد، ۵۱/۱۳٪ از استنادها، مربوط به مقالاتی است که در مجلات با رتبه ۴* چاپ شده است و ۹/۲۴٪ از استنادها، مربوط به مقالاتی است که در مجلات با رتبه ۴ و ۶/۰۸٪ نیز مربوط به مقالاتی است که در مجلات با رتبه ۳ چاپ شده است. در مجموع، تعداد ارجاعات برای ۱۰ مجله مزبور، ۱۸۶۴۸ می‌باشد که برابر ۶۱.۸٪ از کل ارجاعات (۳۰۱۷۳ استناد) می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که ۱۰۰۴ مقاله

جدول ۴: فهرست ۱۰ مجله پراستناد در حوزه جوان‌سازی سازمانی

نام مجله	ارجاع		نام مجله	ارجاع	
	تعداد	درصد از کل		تعداد	درصد از کل
1-Strategic Management Journal (4*)	5674	18.80%	6-Journal of Management Studies (4)	1184	3.92%
2-Organization (4*) Science	4109	13.62%	7-Journal of (4*) Marketing	765	2.54%
3-Academy of Management Review (4*)	2259	7.49%	8-Journal of (4*) Management	671	2.22%

4-Journal of International Business Studies (4*)	1559	5.17%	9-California Management Review (3)	595	1.97%
5-Academy of Management Journal (4*)	1293	4.29%	10-Journal of Economic Literature (3)	539	1.79%

(منبع: پایگاه داده‌های علمی Scopus و WOS)

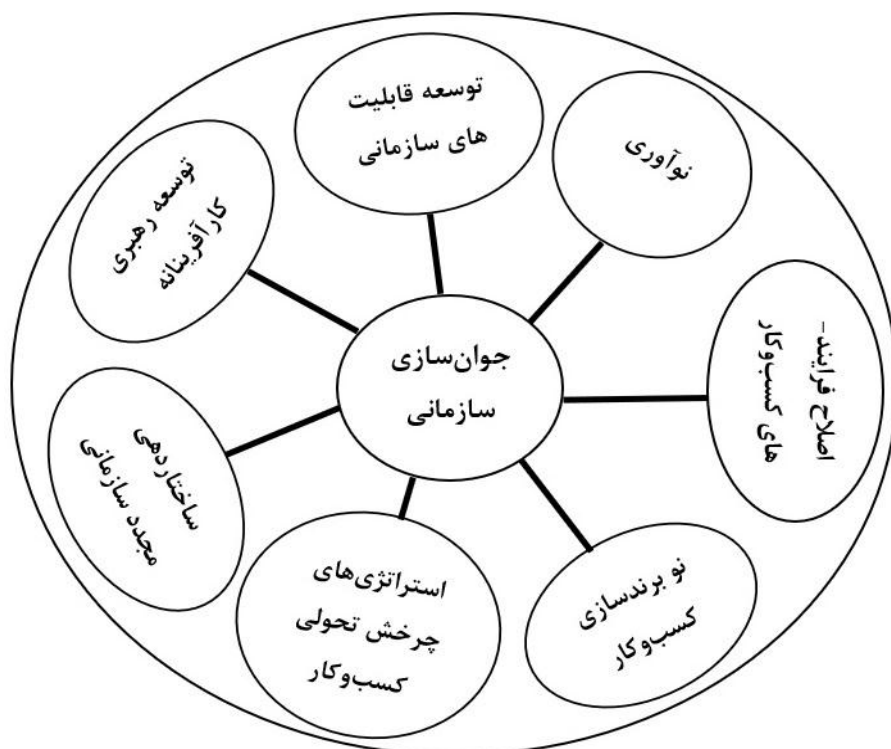
مورد انتخاب جهت بررسی حوزه جوان‌سازی، مقالاتی هستند که دارای اعتبار علمی بالایی می‌باشند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها، وقتی پیر می‌شوند، عملکردشان دچار افول گشته و قابلیت‌های‌شان نیز تحلیل می‌رود (ترامز، اندورف، سیرمون، ۲۰۱۳). لذا کسب‌وکارها برای جوان‌سازی سازمانی‌شان، نیازمند خلق یا کسب توانمندی و قابلیت‌های جدیدی هستند. اما تاکنون تصویر کاملی از این پدیده کارآفرینانه ارائه نگردیده است (آدنفلد و لاگراشتورم، ۲۰۰۶).

در این مطالعه براساس روش علم‌سنجی (تکنیک هم‌رخدادی) و با تحلیل ۱۰۰۴ مقاله معتبر موجود در پایگاه‌های علمی Scopus و WOS توسط نرم‌افزار VOSviewer، هفت‌خوشه به عنوان ابعاد مفهوم جوان‌سازی سازمانی، شناسایی گردید که این ابعاد عبارتند از: ۱- اصلاح فرآیندهای کسب‌وکار ۲- ساختاردهی مجدد سازمانی ۳- توسعه قابلیت‌های سازمانی ۴- استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار ۵- توسعه رهبری کارآفرینانه ۶- نوآوری ۷- نوپردسازی کسب‌وکار. از این هفت بُعد، سه مولفه اول، همان ابعاد سه‌گانه اصلی جوان‌سازی سازمانی از دیدگاه کوین و مایلز (۱۹۹۹) و کوراتکو و همکارانش (۲۰۱۱) می‌باشد. چهار مولفه بعدی نیز مشارکت نظری تحقیق حاضر می‌باشد.

از طرف دیگر براساس تکنیک‌های هم‌استنادی نویسندگان، تعداد ۸ خوشه (جامعه) علمی شناسایی شد: ۱-افول سازمانی-۲-ساختاردهی مجدد سازمانی-۳- توسعه قابلیت‌های سازمانی-۴-استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار ۵-رهبری کارآفرینانه ۶-تحول سازمانی ۷-نوبند سازی کسب‌وکار ۸-چرخش تحولی کسب‌وکار. مقایسه نتایج تحلیل هم‌رخدادی و هم‌استنادی نشان می‌دهد که مولفه‌های "ساختاردهی مجدد سازمانی، توسعه قابلیت‌های سازمانی، استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار، توسعه رهبری کارآفرینانه و نوبند سازی کسب‌وکار"، در هر دو خوشه‌بندی مشترک هستند. همچنین خوشه‌های "استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار"، "توسعه رهبری کارآفرینانه" و "نوبند سازی کسب‌وکار"، ۳ مولفه مشارکت نظری این تحقیق هستند که در نتایج هر دو تکنیک هم‌رخدادی و هم‌استنادی مشاهده می‌شوند. قابل ذکر است که مولفه نوآوری در نتایج تکنیک هم‌استنادی، در خوشه‌های "افول سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و رهبری کارآفرینانه"، حضور پُررنگی دارد. به هر حال، جوان‌سازی سازمانی، پدیده‌ای استراتژیک، پیچیده و مفهومی چند بُعدی است. در واقع، بر خلاف دیدگاه کوین و مایلز (۱۹۹۹) و کوراتکو و همکارانش



نمودار شماره ۴: تمرکز حوزه‌های مفهومی "جوان سازی سازمانی" در خوشه‌های پژوهشی شناسایی شده^۱ (۲۰۱۱)، بدون تغییر و یا اصلاح استراتژی‌های کسب و کار، نمی‌توان در شرکت‌ها تغییرات اساسی ایجاد کرد (استاپفورد و بادن فولر، ۱۹۹۰؛ لئونگ، ۲۰۰۶). از این رو، اجرای استراتژی چرخش تحولی کسب و کار؛ با فروش دارایی‌ها، تعدیل نیروی انسانی، تعطیلی برخی از خطوط تولیدی و نظایر اینها، روند افول را متوقف و عملکرد را ارتقا می‌دهد (گاتنیر، ماس ماچورا و ماریمون، ۲۰۱۹).

۱. اصطلاح تمرکز حوزه‌های مفهومی "جوان سازی سازمانی" در پژوهش‌های پیشین را دقیقاً از مقاله لمپه و همکارانش (۲۰۱۹) اقتباس کرده ایم.

بنابراین، حضور خوشه "استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار" در نتایج تحلیل هم‌رخدادی و هم‌استنادی نیز موید دیدگاه لئونگ (۲۰۰۶) و استاپفورد و بادن-فولر (۱۹۹۰) است که برنامه جوان‌سازی سازمانی را شامل تغییر استراتژی کسب‌وکار دانسته‌اند (نمودار شماره ۴).

البته همان‌طور که چندلر^۱ (۱۹۶۲) برای اولین بار بیان کرد و نتایج پژوهش‌های بعدی مانند تحقیق کیم و مابورگن^۲ (۲۰۰۹) و کاول^۳ (۲۰۱۲) نشان داد "ساختار سازمانی" از استراتژی سازمانی، پیروی می‌کند. بنابراین جوان‌سازی سازمانی علاوه بر بکارگیری و اجرای استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار در شرکت، نیازمند طراحی مجدد ساختار سازمانی نیز است. اغلب همچنین جوان‌سازی سازمانی، نیازمند اصلاح و بهبود فرآیندهای کسب‌وکاری است تا سازمان، چابک‌تر شود (کوین و مایلز، ۱۹۹۹؛ کوراتکو و همکارانش، ۲۰۱۱).

اما از سوی دیگر، جوان‌سازی سازمانی، بدون وجود رهبری کارآفرین اثربخش، عملی نیست. برای این که اغلب، رهبران کارآفرین سازمان؛ فرصت‌ها، مزیت‌های رقابتی جدید و افق‌های جدید را شناسایی کرده و برای سایر مدیران و کارکنان شرکت آرایه می‌دهند. همچنین بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه و مزیت‌های داخلی شرکت، نیازمند توسعه قابلیت‌های جدید سازمانی و آموزش کارآفرینی سازمانی برای منابع انسانی به ویژه برای مدیران است (ترنبری، ۲۰۰۳).

کارآفرینی استارت‌آپی یا کارآفرینی سازمانی، اغلب همراه با نوآوری است. بدون نوآوری، بویژه نوآوری در محصول، به عنوان خروجی فعالیت‌های شرکت، نمی‌توان به جوان‌سازی شرکت‌های قدیمی و کم‌بازده پرداخت (کریزر و دیویس، ۲۰۰۹).

-
1. Chandler
 2. Kim & Mauborgne
 3. Kavale

سرانجام این که اصلاح و نوسازی لوگو، آرم‌ها و نمادهای ظاهری کسب‌وکار نیز می‌تواند حس نوجویی و جوان‌سازی سازمانی را در شرکت ایجاد کند(لحو، ۲۰۰۶). البته در نوبرندسازی، مبنا بر حفظ هویت اصلی برند کسب‌وکار است(اسمیت، ۲۰۱۱). بنابراین این در پژوهش حاضر، مفهوم جوان‌سازی سازمانی از سه بُعد توسعه قابلیت‌های سازمانی، اصلاح فرآیندهای کسب‌وکار و ساختاردهی مجدد، به هفت بُعد، گسترش پیدا کرد که بیانگر مشارکت نظری این تحقیق است.

به هر حال در دنیای واقعی، در اغلب موارد تغییرات محیطی کسب‌وکارها که منجر به افول سازمانی می‌شوند، نیازمند ایجاد طراحی و اجرای استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار و همراستاسازی(لئونگ، ۲۰۰۶) سایر عناصر اصلی جوان‌سازی سازمانی(مانند ساختاردهی مجدد سازمانی، توسعه رهبری کارآفرینانه، اصلاح فرآیندهای کسب‌وکار، توسعه قابلیت‌های سازمانی، نوآوری و نوبرندسازی کسب‌وکار) می‌باشد. اما چگونگی انجام این همراستاسازی بین عناصر هفت‌گانه، شکاف‌های پژوهشی جدیدی را مطرح می‌کند که برخی از این شکاف‌ها در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵- برخی از شکاف‌های پژوهشی برای پژوهش‌های آتی

موضوع/شکاف پژوهشی	سوالات پژوهشی بالقوه	نظریه‌ها/مفاهیم و منابع قابل استفاده
ارتباط استراتژی و جوان-سازی سازمانی	چه ارتباطی بین استراتژی و جوان-سازی سازمانی وجود دارد؟	دیدگاه همراستایی استراتژیک(سری و استاوا و ساشیل ^۱ ، ۲۰۱۷)
ساختاردهی مجدد سازمانی	چگونه شرکت‌ها می‌توانند با	نظریه سازمان دوستوان(لیو،

1. Srivastava & Sushil

با رویکرد استارت‌آپی	استارت‌آپ‌ها همکاری کنند؟	وَنگ و چن ^۱ ، ۲۰۱۹، نوآوری باز
توسعه استراتژی رهبری کارآفرینانه	چگونه می‌توان استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه را در سازمان بکار برد؟	نظریه استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه (ترنبری، ۲۰۰۶)

به عنوان مثال، براساس دیدگاه هم‌راستایی استراتژیک (سری و استاوا و ساشیل، ۲۰۱۷)، چگونه می‌توان بین استراتژی و جوان‌سازی سازمانی، ارتباط و هم‌راستایی ایجاد کرد؟ چه ارتباطی بین استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه و استراتژی‌های چرخش تحولی کسب‌وکار وجود دارد؟ چگونه می‌توان ساختاردهی مجدد سازمانی را با رویکرد استارت‌آپی انجام داد؟ امید است در پژوهش‌های میدانی آتی، به این سوالات پژوهشی پرداخته شود.

فهرست منابع

Abebe, M. A., & Tangpong, C. (2018). Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms. *Corporate Governance An International Review*, 26(1), 45-57. DOI:10.1111/corg.12216

Adenfelt, M., & Lagerström, K. (2006). Organizational rejuvenation for knowledge exploitation: Exploring corporate entrepreneurship in an MNE. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 83-98. DOI 10.1007/s10843-006-0002-y

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass. DOI: 10.1002/hrdq.3920060210

Baden-Fuller, c., Stopford, JM. (1994). *Rejuvenating the mature business: The Competitive Challenge*. Cambridge: *Harvard Business School Press*

1. Liu, Wang & Chen

Baden-Fuller, C. & Volberda, H. (1997). Strategic Renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95–120. DOI: 10.1080/00208825.1997.11656709

Bibeault, D.B. (1981). Corporate turnaround: how managers turn losers into winners. New York: *McGraw-Hill*. Retrieved from <https://www.amazon.com/Corporate-Turnaround-Managers-Losers-inners/dp/1893122026#:~:text=Based%20on%20the%20experience%20of,for%20regaining%20growth%20and%20profits>

.Castriotta, Manuel, Loi, Michela, Marku, Elona, Naitana, Luca (2018). What's in a name? Exploring the conceptual structure of emerging organizations. *Scientometrics* (2019) 118:407–437. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2977-2>

Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. *MIT Press*, Boston.

Covin, J., Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3). 47–63.

Danvila-del-Vallea, I., Estévez-Mendozaa, C., Larac, F.J. (2019). Human resources training: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 101, 627–636. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.02.026

Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Turnaround Types, Stages, Strategies, and Tactics: Putting Things in Order. *European Accounting and Management Review*, 5(2), 12–37.

Hermann, Roberto Rivas and Bossle, Marilia Bonzanini. (2018). Conceptualizing Entrepreneurial-Oriented Sustainability Education through Bibliometric Methods. ECSB Entrepreneurship Education Conference 2018, Enschede, May 16-181. https://www.researchgate.net/profile/Roberto_Rivas_Hermann/publication

Hooda, A. (2014). Emergence of Business Process Reengineering: A Literature Review. *The IUP Journal of Information Technology*,

10(3), 61-75. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1628369893?accountid=43860>, 14.

Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 59-70.

Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure>

Kłosowski, s. (2012). The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*, 16(2), 19-24. DOI: 10.2478/v10286012

Kreiser, P., Davis, J. (2009). A revised conceptual model of the firm-level entrepreneurial process. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1), 1-18.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Corporate innovation & entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations. Retrieved from https://books.google.com/books/about/Corporate_Innovation_and_Entrepreneurshi.html?id=hKscQAACAAJ

Lampe, J., Kraft, P. S., Bausch, A. (2019). Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937–2016): A bibliometric analysis and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(4), 784–816. DOI:10.1177/1042258719851217

Lehu, J. -M. (2006). Brand rejuvenation: How to protect, strengthen and add value to your brand to prevent it from aging. *Journal of Brand Management*, 15, 223 – 224. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550128

Leung, W.C. (2006). The development of a learning organisation in Hong Kong: From design to implementation - The case of McDonald's Restaurants (DProf thesis). Middlesex University, London, UK. Retrieved from <http://eprints.mdx.ac.uk/8003/>

Liu, Y., Wang, W. and Chen, D. (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, 10. DOI:10.3389/fpsyg.2019.02192

McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110. DOI: 10.5465/amr.2011.0356

Mihail, D. M., Links, M.M., & Sarvanidis, S. (2013). High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), 190–216. DOI: 10.1108/09534811311307978

O’Kane, C., & Cunningham, J. (2014). Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process. *European Management Journal*, 32(6), 963-980.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. DOI: 10.1007/3-540-30763-X_14

Seah, M., & Hsieh, M. H. (2015). Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: the case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*, 9(3), 213–231. DOI: 10.1108/JABS-05-2012-0023

Serrano, L., Sianes, A., & Ariza-Montes, A. (2019). Using bibliometric methods to shed light on the concept of sustainable tourism. *Sustainability*, 11 (24), 6964–6989.

Skute, I., Zalewska-Kurek, K., Hatak, I., & de Weerd-Nederhof, P. (2017). Mapping the field: a bibliometric analysis of the literature on university–industry collaborations. *The Journal of Technology Transfer*. 44(3),916–947. DOI:10.1007/s10961-017-9637

SMIT, Y. (2011). Corporate Brand Rejuvenation. *University of Stellenbosch*.

Srivastava, A.K. & Sushil (2017). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043-1063. DOI: 10.1108/IJPPM-11-2015-0172

Stopford, J. M., Baden- Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415. DOI:10.1111/j.1467-6486.1990.tb00254.x

Thornberry, N. (2006). Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation. *McGraw Hill*, New York, NY. ISBN: 9780071631693 0072262354

Thornberry, N (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4), 329-344.

Tondolo, V., Bitencourt, C. (2014). Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Business Review*, 5(11), 122- 144. DOI: 10.15728/bbr.2014.11.5.6

Trahms, C., Ndofor, A., Sirmon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39, 1277-1307. DOI: 10.1177/0149206312471390

Van Oorschot, J. A. W. H., Hofman, E., & Halman, J. I. M. (2018). A bibliometric review of the innovation adoption literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 134(C), 1-21. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.04.032

Xu, X., Chen, X., Jia, F., Brown, S., Gong, Y. & Xu, Y. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 204,160-173. DOI: 10.1016/j. ijpe.2018.08.003.

Zigiariis, s. (2000). Business process reengineering BPR: Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of Innovation and knowledge management techniques, HELLAS SA.