

## نوسازی راهبردی، محیط نهادی و تعدیل وابستگی به منابع در شرایط عدم قطعیت

سیمینه آقاجانیان\*، علی نقی مشایخی\*\*

### چکیده

سازمان‌ها برای تداوم رشد و سودآوری خود نیازمند تغییر و نوسازی راهبردی هستند. با این وجود پژوهش‌های محدودی در رابطه با نحوه و چالش‌های اجرای نوسازی راهبردی و عوامل مؤثر بر تداوم موفقیت در اجرای نوسازی‌های متوالی وجود دارد. یکی از مباحث مهم در حوزه پیاده‌سازی نوسازی راهبردی راهبردهای مدیریت منابعی است که سازمان‌ها برای ورود موفق به بازارهای جدید به کار می‌گیرند. از سوی دیگر، تئوری‌های مدیریت غربی دارای ویژگی‌هایی هستند که لزوماً با مدیریت در مناطق دیگر یکسان نیستند. برای سازمان‌هایی که در محیط‌های نامطمئن با نوسانات دسترسی به منابع کار می‌کنند یافتن راهبردهای سفارشی برای مدیریت وابستگی منابع حیاتی است. از این‌رو در پژوهش حاضر تلاش شده است از طریق مطالعه عمیق یک سازمان موفق در نوسازی راهبردی و به‌صورت خاص ورود به بازارهای جدید، روش‌های خاصی که بنگاه‌ها در چنین محیطی به کار می‌گیرند تا وابستگی‌شان به منابع و تأمین‌کنندگان را تعدیل و یا مدیریت کنند بررسی شود.

**کلیدواژه‌ها:** نوسازی راهبردی؛ وابستگی به منابع؛ محیط نهادی؛ راهبرد تعدیل وابستگی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۱۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۲

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه صنعتی شریف (نویسنده مسئول).

Email: simineh.aghajanian@gmail.com

\*\* استاد، دانشگاه صنعتی شریف.

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها برای بقاء و تداوم سودآوری نیازمند رشد، تغییر و نوسازی راهبردی هستند [۴۶]. آن‌ها از طریق نوسازی راهبردی و توانمندی نوسازی سیستم محور قادر خواهند بود مزیت رقابتی خود را در مواجهه با تغییرات محیطی حفظ کنند [۵، ۲۷]. یکی از اشکال عمده نوسازی راهبردی، نوسازی دامنه کسب‌وکار سازمان از طریق رشد در بازارهای داخلی و میان‌المللی است. هرچند نوسازی راهبردی برای موفقیت بلندمدت سازمان و بقاء و رشد آن در محیط متلاطم حیاتی است [۱]، مطالعات محدودی در خصوص اجرا و فرایند نوسازی راهبردی و برگ خریدهای مؤثر بر تداوم موفقیت در آن وجود دارد. در این میان، یکی از موضوعات مهم در ادبیات نوسازی راهبردی که کمتر به آن پرداخته شده راهبردهای مدیریت دسترسی به منابعی است که سازمان‌ها برای ورود موفق به حوزه‌ها و بازارهای جدید به کار می‌گیرند. در شرایطی که سازمان با عدم قطعیت‌هایی در ارتباط با این دسترسی مواجه باشد تلاش می‌کند روش‌هایی را برای تعدیل وابستگی‌اش به تأمین‌کنندگان آن منابع به کار گیرد.

از سوی دیگر، تفاوت در منابع عدم قطعیت در کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه می‌تواند بر سبک مدیریت و تئوری‌های مرتبط در این کشورها تأثیرگذار باشد. تئوری‌های مدیریت آمریکایی مشتمل بر ویژگی‌هایی<sup>۱</sup> است که لزوماً با مدیریت در مناطق دیگر مشترک نیستند. تأکید بر فرایندهای بازار، تأکید بر فرد، و تمرکز بر مدیران به‌جای کارکنان سه نمونه از این خصوصیات هستند [۲۴] که نشان می‌دهند این تفاوت‌ها منحصر به روش‌ها<sup>۲</sup> نیستند و تئوری‌ها می‌بایست این مسئله را درک کنند و در صورت لزوم از آنچه در کشورهایی چون ایالات متحده نرمال و مطلوب فرض می‌شود منحرف شوند. هم پژوهشگران و هم مدیران اگر می‌خواهند به‌طور کامل تفاوت‌های میان این محیط‌ها<sup>۳</sup> را با موارد آشناتر اقتصادهای توسعه‌یافته درک کنند می‌بایست خودشان را در بازارهای نوظهور<sup>۴</sup> غوطه‌ور سازند [۴۷].

به این ترتیب به نظر می‌رسد که برای سازمان‌هایی که در محیط‌های نامطمئن با نوسانات دسترسی به منابع خاص این محیط‌ها کار می‌کنند یافتن راهبردها/راهکارهای سفارشی<sup>۵</sup> برای مدیریت

1. Idiosyncrasies
2. Practice
3. Setting
4. Emerging markets
5. Customized

وابستگی به منابع حیاتی است؛ و لذا این مطالعه تلاش می‌کند روش‌هایی که بنگاه‌ها در چنین محیطی به کار می‌گیرند تا وابستگی‌شان به منابع و تأمین‌کنندگان را تعدیل و مدیریت کنند بررسی کند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### اجرای نوسازی راهبردی

**تهدیدات و فرصت‌های بالقوه محیطی و نقش منابع.** نوسازی راهبردی شامل تغییرات قابل توجه در کسب‌وکار، یا راهبرد یا ساختار در سطح بنگاه است [۵۰]. تهدید و فرصت دو سازه‌ای هستند که در تدوین و بررسی راهبردهای سازمان و نوسازی سازمان از طریق ورود به حوزه‌ها و بازارهای جدید، برای دسته‌بندی فاکتورهای محیطی غالب در تصمیم‌گیری‌های مدیران به کار گرفته می‌شوند [۱۳، ۲۶]. هر دوی آن‌ها فوریت و اهمیت را در خود مستتر دارند و بنابراین محتمل است که شکلی از عمل سازمانی را موجب شوند [۱۸]. هم‌راستا با استدلال‌های تئوریک اوکاسیو [۳۶]، تهدیدات و فرصت‌ها در قالب دو فاکتور قابل بررسی هستند: (۱) انتظار از دست دادن یا به دست آوردن یک منبع و (۲) احساس کاهش یا افزایش کنترل (جورج، سیتکین و باردن، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، فقدان یا کسب منابع و فقدان یا کسب کنترل دو بعد کلیدی تهدیدات و فرصت‌ها هستند. منابع و روتین‌های سازمانی مسیر سازگاری و تکامل خاص سازمان را تعیین خواهد کرد [۳]. فرایند نوسازی سازمانی نهادها به مکانیسم‌های سازگاری متفاوتی منجر می‌شوند که تحت تأثیر منابع و توانمندی‌های سازمانی هستند.

هرچند اهمیت منابع و نقش آن در خلق راهبرد به شکل وسیعی در رویکرد منبع محور به بنگاه مورد بحث قرار گرفته است، ففر و سالانسیک [۴۴] این مسئله را مورد نقد قرار داده‌اند که اگر چه اهمیت محیط همواره مورد تأکید بوده است ولی تئوری‌ها اغلب بر فرایندهای داخلی استفاده از منبع تمرکز کرده‌اند و نه فرایندهای مرتبط با کسب منابع [۳۵].

**محیط نهادی و منابع سازمانی.** یک بنگاه برای ورود به حوزه‌های کاری مختلف و رشد موفق به محیط نهادی حمایتگر و یا دست‌کم بی‌خطر نیازمند است. روی هم رفته، نهادهای خارجی می‌توانند بر فرایند نوسازی راهبردی دست‌کم از سه طریق مؤثر باشند: ۱. به‌عنوان منبع ایده نوسازی مستقیم یا غیرمستقیم، ۲. حقانیت بخشیدن و تأمین منابع لازم، و ۳. ایجاد یک زمینه (نا) مساعد. حقانیت و

اعتماد موردنیاز تحت تأثیر پاسخ مناسب سازمان به منطقی‌های<sup>۱</sup> مرتبط با بازار و نهادهاست. بوچانان و همکاران [۷] ادبیات موجود در مورد تغییر سازمانی پایدار را مطالعه کرده‌اند و عوامل مؤثر بر پایداری را یافته‌اند که در میان آن‌ها عوامل فرهنگی، سیاسی و زمینه‌ای مرتبط با محیط نهادی‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. عوامل نهادی مؤثر بر پایداری<sup>۲</sup> [۷]

تعریف رئوس مطالب	دسته
اعتقادات، ادراکات، هنجارها، ارزش‌ها و اولویت‌های مشترک	فرهنگی
قدرت و اثر ذی‌نفع و ائتلاف	سیاسی
شرایط خارجی، پایداری، تهدیدات، هنجارهای اجتماعی وسیع‌تر	زمینه‌ای

الیور [۳۸] دو نوع فشار نهادی که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه‌اند را توصیف می‌کند؛ اولی به وابستگی آن‌ها به نهادها برای منابع مرتبط است و دومی به استقلال آن‌ها از نهادهای دیگر. نوع فشارهای مرتبط با حقانیت<sup>۳</sup> پیش روی سازمان‌ها اکثراً به منابع یا کنترل مرتبط است [۱۸]. تعدادی از نظریه‌پردازان نهادی فشارهای مرتبط با حقانیت که می‌تواند بر دسترسی سازمان به منابع اثر بگذارد یا از آن تأثیر بپذیرد را مورد بحث قرار داده‌اند [۴، ۹، ۱۷، ۲۲، ۴۹، ۱۸].

الیور [۳۸] میانش‌های چشم‌اندازهای نهادی و وابستگی منبع را برای پیش‌مییانی پاسخ‌های راهبردی به فرایندهای نهادی به کار می‌گیرد. کار او یک گونه‌شناسی از پاسخ‌های راهبردی ارائه می‌کند که از تطابق منفعل تا دست‌کاری بیش‌فعال متغیرند. او ده فاکتور نهادی را برای پیش‌مییانی رخداد راهبردهای پیشنهادهای جایگزین و درجه تطابق سازمانی یا مقاومت در برابر فشارهای نهادی در نظر می‌گیرد. الیور [۳۹] بحث کرده است که مزیت پایدار یک بنگاه به توانایی آن در مدیریت زمینه نهادی تصمیم‌های مربوط با منابع بستگی دارد. این زمینه هم شامل فرهنگ داخلی بنگاه است و هم تأثیرات دولت، جامعه و روابط میان سازمانی که رفتار اقتصادی قابل قبول از نظر اجتماعی را تعریف می‌کنند. او پیشنهاد کرده است که سرمایه منابع و سرمایه نهادی هر دو برای مزیت رقابتی پایدار حیاتی هستند.

1. Logics  
2. Sustainability  
3. Legitimacy

درک و برداشت از عدم قطعیت محیطی و کنترل سازمانی بر رفتار راهبردی تأثیرگذار است. از آنجا که فرهنگ سازمانی بر این ادراکات تأثیرگذار است انتظار می‌رود که در تفسیر و پاسخ به مسائل راهبردی تفاوت‌های فرهنگی مشاهده شود. فرهنگ‌های مختلف احتمالاً مسائل راهبردی مشابه را به شیوه‌های متفاوتی تفسیر می‌کنند و به آن‌ها پاسخ می‌دهند چنانچه به عنوان مثال احتمال این که مدیران اروپایی لاتین یک موضوع را به صورت بحران و تهدید تفسیر کنند در مقایسه با مدیران دیگر بیشتر است؛ همچنین محتمل‌تر است که رفتار بیش فعال را توصیه کنند [۴۵].

**وابستگی به منبع.** ففر و سالانسیک [۴۳] میانش‌هایی از چشم‌اندازهای سیستم باز [۲۸، ۴۸]، تئوری‌های قدرت [۶، ۱۶]، و کارهای تجربی پیشین خود [۴۰، ۴۱، ۴۲] را ترکیب و یکپارچه کرده‌اند تا در این باره که چگونه سازمان‌ها با نیروهای محیطی محدود می‌شوند و چگونه به این محدودیت‌ها پاسخ می‌دهند یک چشم‌انداز جامع‌تر توسعه دهند. به‌طور خاص، چشم‌انداز وابستگی به منبع تلاش کرده است دو نگاه مختلفی که دغدغه آن‌ها زمینه تغییر سازمانی است را ترکیب کند: نگاه تا حدی استاندارد "محیط‌ها" و نگاه سیاسی‌تر و قدرت محورتر در مورد روابط و وابستگی میان سازمانی [۵۲]. یک فرض بنیادی تئوری وابستگی به منبع<sup>۱</sup> این است که وابستگی به منابع حیاتی و مهم اعمال سازمان‌ها را شکل می‌دهد و تصمیم‌ها و اعمال سازمان‌ها می‌تواند با نگاه به آن وضعیت وابستگی خاص توضیح داده شود [۳۵]. چشم‌انداز وابستگی به منبع بحث می‌کند که: (۱) محیط خارجی یک سازمان شامل سازمان‌های دیگر با علایق و اهداف خودشان است؛ (۲) این سازمان‌ها توان اعمال قدرت بر سازمان مورد نظر را دارند و بنابراین اگر کنترل‌کننده منابع حیاتی برای عملیات فعلی سازمان باشند ممکن است رفتار آن را محدود کنند. ففر و سالانسیک [۴۴] گستره‌ای از اعمال سازمانی را بر مبنای این مفروضات تئوریک تفسیر کرده‌اند. درواقع پرسش اصلی مدنظر تئوری وابستگی به منبع این است که چرا سازمان‌ها به سازوکارهای میان سازمانی وارد می‌شوند. بنابراین، پژوهشگران وابستگی به منبع گستره‌ای از این سازوکارها را که وابستگی‌ها به منابع خارجی را تعدیل می‌کنند بررسی کرده‌اند.

اولین گروه راهبردهایی که ففر و سالانسیک [۴۳] مورد بحث قرار داده‌اند رویکردهای سمبولیک برای مدیریت تقاضاهای متعارض است: محدود کردن جریان‌های اطلاعات، پنهان کردن اعمال بحث‌برانگیز، دیگران را مقصر آن‌ها دانستن، یا کار فعالانه برای شکل‌دهی به ادراکات مخاطبان

## خارجی [۵۲].

به‌علاوه، این چشم‌انداز فهرستی از راهبردهای عملی ارائه می‌کند که بنگاه‌ها می‌توانند برای مدیریت محدودیت‌های خارجی به‌کارگیرند. سازمان‌ها تلاش می‌کنند محدودیت‌های خارجی را از طریق تغییر مرزهایشان جذب کنند. آن‌ها می‌توانند برای کسب کنترل بیشتر بر محیط و بهبود شانس بقاء به‌صورت ارگانیک رشد کنند درحالی‌که یک گزینه محدودکننده‌تر رشد از طریق خرید<sup>۱</sup> است. ادغام به بنگاه اجازه می‌دهد وابستگی‌هایش را به‌منظور پایدارسازی مبادلات حیاتی مجدداً ساختاردهی کند. ادغام‌های افقی عدم قطعیت‌های ناشی از رقابت را کاهش می‌دهند درحالی‌که یکپارچه‌سازی عمودی می‌تواند از وابستگی‌هایی که بنگاه هدف با شرکای مبادله‌اش دارد رها شود. به‌عبارت‌دیگر، وابستگی‌های متقابل میان بنگاه‌ها به‌عنوان یک محرک کلیدی برای ادغام و خرید شناسایی شده‌اند [۳۳، ۴۱] چراکه خرید یک تأمین‌کننده منبع دسترسی بلندمدت به ورودی‌های مطلوب را فراهم می‌کند، پایه دانش سازمان را گسترش می‌دهد و شکل‌دهی و اجرای راهبرد مشترک را تسهیل می‌کند [۱۱]. ایجاد تنوع در مقابل عدم قطعیت ناشی از وابستگی به سازمان‌های غالب دیگر<sup>۲</sup> مانند یک شریک مبادله‌ای قدرتمند واحد - که در غیر این صورت نمی‌تواند به وسیله سازمان جذب شود، ایجاد میانگیر<sup>۳</sup> می‌کند. برای اجتناب از مشکلات یکپارچه‌سازی و ظرفیت که در ادغام و خرید معمول هستند [۵۱]، سازمان‌ها گاهی گزینه درون‌سپاری<sup>۳</sup> کردن تولید منابع لازم را انتخاب می‌کنند [۱۱]. در یک گروه دیگر از راهبردها بنگاه‌ها پل‌های ارتباطاتی را به‌عنوان ابزار هماهنگی، برای کسب اطلاعات، کسب حقانیت، و/یا ابزار همکاری<sup>۴</sup> با سازمان‌های دیگر ایجاد می‌کنند. گزینه دیگر ملحق شدن به انجمن‌ها یا گروه‌های کسب‌وکار است که برای بنگاه‌ها دسترسی به اطلاعات و کمک در استانداردسازی محصول را فراهم می‌کنند. یک گزینه محدودکننده‌تر ورود به سرمایه‌گذاری مشترک یا اتحادهای راهبردی دیگر است.

درحالی‌که توضیحات اقتصادی این فرم‌های همکاری میان سازمانی بر توانایی آن‌ها برای تسهیم ریسک و افزایش دسترسی به سرمایه لازم برای انجام پروژه‌های هزینه‌بر متمرکز است، کنترل خارجی پیشنهاد می‌دهد که این اتصالات میان سازمانی به کاهش عدم قطعیت و بهبود پایداری از طریق مبادله اطلاعات نیز کمک می‌کنند. اتحادها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک دسترسی بلندمدت به منابع شرکا را تسهیل می‌کنند؛ ضمن این‌که می‌توانند فرصت‌های بنگاه برای توسعه توانمندی‌ها و

1. Acquisition
2. Buffer
3. In-source
4. Co-optation

محصولات جدید را بدون سرمایه‌گذاری در پایه منابع مرتبط بهبود دهند [۲، ۱۱]. فرم دیگر اتصالات میان سازمانی هیئت مدیره‌های متصل<sup>۱</sup> است. ففر و سالانسیک [۴۳] پیشنهاد کرده‌اند که یک سازمان می‌تواند عدم قطعیت را از طریق دعوت از یک نماینده بنگاه دیگری که منبع ایجاد محدودیت است به هیئت مدیره خود مدیریت کند. آن‌ها انتظار دارند که این کار در آن سازمان منفعتی در بقای سازمان وابسته ایجاد کند. اتصال هیئت مدیره هماهنگی با تأمین‌کننده‌های مهم را از طریق ایجاد یک واسطه برای مبادله اطلاعات بهبود می‌دهد و هماهنگی میان تصمیم‌گیرندگان دو سازمان را افزایش می‌دهد [۳۴، ۱۱].

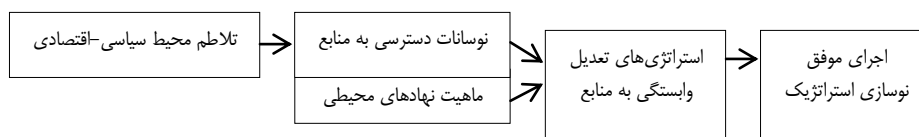
آخرین راهبرد برای مدیریت وابستگی، خلق فعالانه محیط از طریق اعمال سیاسی است. اگر بنگاه‌ها قادر نباشند عدم قطعیت و وابستگی را کاهش دهند، از طریق وضع یا تغییر قوانین دولتی به دنبال خلق یک محیط جدید مطلوب‌تر خواهند رفت [۵۲]. دولت یک منبع کلیدی دیگر وابستگی برای سازمان‌هاست. دولت از طریق فرم‌های مختلف قانون‌گذاری مانند قوانین دولتی، یارانه‌ها، تعرفه‌ها و سیاست‌های مالیاتی نقش قابل توجهی در تعیین فضای رقابتی اقتصاد یا صنعت بازی می‌کند. برای بسیاری از بنگاه‌ها دولت یک مشتری یا تأمین‌کننده کلیدی نیز هست. دولت همچنین می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم جایگاه مالکیتی در بنگاه‌ها داشته باشد که به آن توانایی اثرگذاری بر مسائل حاکمیت شرکتی را می‌دهد. در کنار کنترل مواد و منابع دولت‌ها به سازمان‌ها حقانیت می‌بخشند. از آنجاکه دولت‌ها می‌بایست میان مجموعه‌ای از منافع پیچیده و بعضاً رقیب تعادل برقرار کنند انتظار می‌رود که ملاحظات سیاسی بر این‌که دولت یک فعالیت سازمانی خاص را حمایت کند، به آن مجوز بدهد یا آن را منع کند تأثیر زیادی دارند [۵۲].

هیلمن، وایترز و کالینز [۲۳] کارهای انجام‌شده روی پنج گزینه‌ای که ففر و سالانسیک [۴۳] به بنگاه‌ها برای حداقل کردن وابستگی محیطی پیشنهاد می‌دهند را خلاصه کرده‌اند که عبارت‌اند از: (۱) ادغام و یکپارچه‌سازی عمودی، (۲) سرمایه‌گذاری مشترک و دیگر ارتباطات میان سازمانی (مانند اتحادهای راهبردی، توافقات تحقیق و توسعه، کنسرسیوم‌های تحقیقاتی، توافقات بازاریابی مشترک، روابط خریدار-تأمین‌کننده)، (۳) هیئت‌مدیره، (۴) عمل سیاسی، و (۵) جانشینی مدیر اجرایی.

1. Interlocking directorates

**مدل مفهومی و پرسش پژوهش.** چنانچه پیش از این ذکر شد برای سازمان‌هایی که در محیط‌های نامطمئن با فضای اقتصادی و سیاسی متلاطم و در پی آن نوسانات دسترسی به منابع کار می‌کنند یافتن راهبردهای سفارشی برای مدیریت وابستگی به منابع حیاتی است. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

با توجه به شرایط خاص سیاسی و اقتصادی ایران آنچه در این پژوهش مورد توجه است پاسخ به این پرسش است که: یک سازمان ایرانی برای تعدیل وابستگی‌اش به منابع چه تاکتیک‌ها یا راهبردهای منحصر به فردی را به کار می‌گیرد؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

بین [۵۳] سه شرط را برای انتخاب روش پژوهش بیان کرده است: (۱) نوع پرسش‌های پژوهش، (۲) میزان کنترلی که پژوهشگر بر وقایع رفتاری دارد، (۳) این که آیا پژوهش بر رخداد‌های تاریخی تأکید دارد یا بر رخداد‌های معاصر.

یک رویکرد مناسب پژوهش برای پاسخ به پرسش‌های چگونگی و چرایی در شرایطی که زمینه<sup>۱</sup> بر پاسخ پرسش‌های تحقیق تأثیر به‌سزایی دارد یا در شرایطی که بررسی یک زمینه خاص مدنظر محقق است و محقق کنترل چندانی بر پدیده مورد مطالعه ندارد، موردکاوی است [۵۳]. در موردکاوی امکان استفاده از منابع داده متعدد<sup>۲</sup> وجود خواهد داشت که به توسعه یک تئوری غنی‌تر کمک خواهد کرد و امکان یک بررسی کل‌نگر وجود خواهد داشت.

با توجه به توضیحات فوق، روش انتخاب شده در این پژوهش برای تکمیل تئوری موجود، روش موردکاوی توسعه یافته<sup>۳</sup> است که از داده‌های تجربی جمع‌آوری شده در مورد کاوی برای مفهوم‌سازی

1. Context

2. Triangulation

3. Extended Case Method



مجدد و گسترش یک تئوری استفاده می‌کند [۸]. این روش نخستین بار با تمرکز بر مشاهده مشارکتی توسعه داده شده است ولی بعدها محققان آن را در پژوهش‌های کیفی دیگر نیز به کار گرفته‌اند (مانند [۱۰]). این رویکرد شامل سیکل‌های متعدد مواجهه میان داده و تئوری در هر تکرار<sup>۱</sup> است که محقق را به سمت داده‌های بیشتر و گسترش مفاهیم و تئوری‌ها هدایت می‌کند. در واقع این روش شامل دو مبادله مداوم<sup>۲</sup> است: میان مرور ادبیات و تحلیل داده، و میان تحلیل داده و گردآوری داده. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر از روش مطالعه تک موردی جاسازی شده<sup>۳</sup> استفاده شده است. به این معنا که یک سازمان موفق انتخاب شده و در آن چند نمونه موفق نوسازی راهبردی انتخاب شده‌اند و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

**جامعه و نمونه پژوهش.** با هدف انتخاب یک سازمان موفق (به معنای رشد و سودآوری به مدت دست کم ده سال) که در آن چندین مورد نوسازی راهبردی اتفاق افتاده و امکان گردآوری داده برای آن‌ها وجود داشته باشد، یک سازمان فعال ایرانی که از این پس آن را شرکت آلفا می‌نامیم به‌عنوان کاندیدای انتخاب به‌عنوان سازمان مورد مطالعه، مورد بررسی اولیه قرار گرفته است. شرکت آلفا فعالیت خود را به‌عنوان پیمانکار اصلی نیروگاه‌های آبی از سال ۱۳۷۱ آغاز کرده و پس از راه‌اندازی چند طرح بزرگ در سال‌های ۸۱ و ۸۲، فعالیت‌های خود را در سایر زمینه‌های مرتبط با آب و انرژی شامل طرح‌های نیروگاه‌های حرارتی (گازی و سیکل ترکیبی)، نفت، گاز و پتروشیمی، صنایع ریلی و مدیریت انرژی در داخل و خارج از کشور توسعه داده است. این شرکت طی ۱۹ سال فعالیت خود توسعه قابل توجهی به حوزه‌های مرتبط با توانمندی کلیدی خود<sup>۴</sup> انجام پروژه‌های حوزه انرژی به‌صورت کلیدتحویل - داشته و از لحاظ رشد نمونه مناسبی برای بررسی است. بررسی صورت‌های مالی آن نیز نشان می‌دهد که مبالغ قراردادهای در دست اجرای این شرکت از ۱۲۰۹ میلیون دلار در سال ۱۳۷۹ به ۳۷۰۰ میلیون دلار در سال ۱۳۸۹ رسیده است. از آنجاکه موارد نوسازی راهبردی متعددی نیز در آن اتفاق افتاده که شرایط مطالعه در قالب تحلیل چندین نوسازی راهبردی منتخب را فراهم می‌کند، به نظر می‌رسد آلفا گزینه مناسبی برای مطالعه باشد. در این پژوهش به‌صورت عمده دو نوسازی "ورود به حوزه نفت و گاز و پتروشیمی" و "ورود به بازار تاجیکستان" به‌عنوان نمونه‌هایی از نوسازی راهبردی موفق در سازمان آلفا مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

1. Iteration  
2. Running exchange  
3. Embedded single case study

**جمع‌آوری داده.** در مورد کاوی برای افزایش روایی پژوهش و کمک به توسعه تئوری از منابع داده متعدد استفاده می‌شود. در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق عمدتاً از دو شیوه جمع‌آوری داده به‌طور هم‌زمان استفاده شده است:

- بررسی و مطالعه اسناد و مدارک، سوابق، و گزارش‌های درون سازمان

- مصاحبه با افراد در سطوح مختلف سازمان

مرحله نخست گردآوری داده، بررسی و مطالعه داده‌های آرشیوی بوده است. برای گردآوری داده در مورد نوسازی‌های رخ داده در فاصله سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۹۰ صورت‌های مالی سالانه، ۱۹۳ صورت‌جلسه کمیته تعالی سازمانی متعلق به سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۱، ماهنامه سازمان از پاییز ۱۳۸۹ تا پاییز ۱۳۹۱، گزارش‌های مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی، تاریخچه مکتوب سازمان و اسناد مکتوب دیگر مانند بروشورهای سازمان و ارائه‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

مرحله دوم انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با افراد در سطوح مختلف سازمان بوده است. مصاحبه با افرادی از سازمان‌های آلفا و بتا به‌عنوان شرکت وابسته انجام شده است که طی پیاده‌سازی دست‌کم یکی از نوسازی‌های هدف در سازمان حضور داشته‌اند و از لحاظ جایگاه سازمانی نیز در موقعیتی بوده‌اند که در جریان تصمیم‌گیری‌ها بوده و دیدی جامع نسبت به فرایند تغییر داشته باشند. برای دسترسی به افراد مطلع از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. مصاحبه‌ها در دو دور انجام گرفته‌اند. مصاحبه‌های دور اول به‌صورت رودررو و مصاحبه‌های دور دوم در قالب دورسخنی انجام شده است. دور اول شامل هفت مصاحبه، دو مصاحبه با مدیرعامل سابق و پنج مصاحبه با معاونین و مدیران سازمان بوده است. دور دوم شامل ده مصاحبه بانه معاون و مدیر و یک کارشناس بوده است.

در مواردی نیز برای تکمیل داده‌های جمع‌آوری شده پرسش‌نامه‌هایی حاوی پرسش‌ها تکمیلی در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است.

**روش تحلیل داده‌ها.** بین [۵۳] پنج روش را برای تحلیل داده‌های حاصل از مورد کاوی پیشنهاد می‌کند: مطابقت الگوها<sup>۱</sup>، ساخت توضیح<sup>۲</sup>، تحلیل سری‌های زمانی، مدل‌های منطقی و سنتز میان موردی<sup>۳</sup>. آیزنهارت [۱۵] در بحث ساخت تئوری از مورد کاوی به استفاده از کد و تم در تحلیل اشاره می‌کند.

در این پژوهش ترکیبی از این دو به کار گرفته خواهد شد به این صورت که برای مطالعه دقیق‌تر الگوهای قابل مشاهده در موردها و ارائه توضیح، از روش تحلیل تم و کدگذاری استفاده شده است. به این ترتیب که کلیه داده‌های گردآوری شده از منابع مختلف به صورت مکتوب درآمده‌اند تا امکان به‌کارگیری سطوح مختلف کدگذاری فراهم شود.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

##### مدیریت منابع تحت شرایط عدم قطعیت

**تفاوت در سبک مدیریت.** ناپایداری محیط و تفاوت‌های فرهنگی موجب شکل‌گیری فرم متفاوتی از مدیریت در کشورهای در حال توسعه شده است. سازمان‌هایی که از یک سو می‌خواهند در چنین محیطی کار کنند و از سوی دیگر تلاش می‌کنند در بازارهای میان‌المللی رقابت کنند با چالش‌های متعددی مواجه می‌شوند. آن‌ها می‌بایست با شرکایی کار کنند که بنا به گفته مدیران آلفا گاهی سبک مدیریت هیئتی یا نظامی دارند. اگر ما از استعاره جنگ‌های کلاسیک برای روش مدیریت کلاسیک در کشورهای توسعه یافته استفاده کنیم مدیریت در محیط‌های فوق‌الذکر به نوعی یک جنگ پارتیزانی خواهد بود. جدول ۲ مقایسه میان این دو سبک مدیریتی را بر اساس گفته‌های مدیران آلفا نشان می‌دهد.

1. Pattern-matching
2. Explanation-building
3. Cross-case synthesis

جدول ۲. سازمان‌های فعال در کشورهای توسعه‌یافته در مقابل آلفا به عنوان یک سازمان فعال (پیمانکار عمومی) در ایران

جنگ کلاسیک	جنگ پارتیزانی
کار در یک محیط نهادی پایدار	آمادگی برای تغییرات ناگهانی محیطی/کار تحت شرایط عدم قطعیت، ناپایداری و ابهام
برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت
شفاف بودن مسئولیت کارفرما و پیمانکار	عدم شفافیت مسئولیت کارفرما و پیمانکار
کارفرما اعمال خود را کنترل می‌کند	پیمانکار بعضاً ناچار است اعمال کارفرما را کنترل کند
کارفرما به اصول و استانداردهای مدیریت کلاسیک پایبند است	کارفرما اصول و استانداردهای مدیریت کلاسیک را نمی‌شناسد
شرایط کارفرما منطقی و قابل پیش‌بینی است	شرایط غیرمنطقی کارفرما مانند کمبود نقدینگی می‌بایست از سوی پیمانکار مدیریت شود
منبع عدم قطعیت: فناوری/بازار	منبع عدم قطعیت: سیاست‌ها/اقتصاد
منابع آزاد <sup>۱</sup> می‌تواند برای نوآوری و توسعه داخلی استفاده شود	منابع آزاد به‌عنوان یک میانگیر برای تقلیل آثار نامطلوب تلاطم‌های محیطی به کار می‌رود و نیز سازمان را در تخصیص زمان و انرژی بیشتر برای پروژه‌ها انعطاف‌پذیر می‌کند
همکاری با سازمان‌ها و بخش‌های دولتی (مانند بانک‌ها، شهرداری، سفارت) باتجربه	همکاری با سازمان‌ها و بخش‌های دولتی (مانند بانک‌ها، شهرداری، سفارت) کم‌تجربه

یکی از مدیران شرکت بتا چالش پیش روی آن‌ها در ایران را شرح می‌دهد: " ... چالش دوم ناپایداری در سطح کارفرما است. ما تلاش می‌کنیم خودمان را با نیازهای آن‌ها تطبیق دهیم ولی پس از مدتی کارفرماها عوض می‌شوند که این به معنی ناپایداری در حوزه تصمیم‌گیری کارفرماست. سومین چالش داشتن کارفرماهایی است که ناآگاه‌اند و تقاضاهای غیرمنطقی دارند که ما می‌بایست خودمان را با آن‌ها تطبیق دهیم چون آن‌ها منابع مالی را تأمین می‌کنند؛ به همین دلیل با یک پارادوکس مواجهیم که باید حل شود".

به نظر می‌رسد سبک مدیریت نوسازی راهبردی تحت تأثیر فاکتورهایی مانند محیط نهادی، فرهنگ ملی و ایدئولوژی/مذهب است. محیط نهادی (تقلیدی<sup>۲</sup>/شناختی<sup>۳</sup>، هنجاری<sup>۴</sup>، قهری<sup>۵</sup>/قانونی<sup>۶</sup>) تحت تأثیر شرایط اقتصادی و سیاست‌های دولت است و این دو نیز به نوبه خود متأثر از جایگاه

1. Slack
2. Mimetic
3. Cognitive
4. Normative
5. Coercive
6. Regulative

ژئوپلیتیک و منابع طبیعی کشورند.

همان‌طور که یکی از مدیران آلفا شرح می‌دهد:

"مشکل ما این است که آنچه دیگران به‌عنوان مدیریت می‌شناسند ما به‌عنوان مدیریت نمی‌شناسیم. آلفا برای مدیریت و سازمان‌دهی یک چارچوب مشخص دارد که بسیار مشابه استانداردهای بین‌المللی است ما با خارجی‌ها کار کرده‌ایم و رضایت داشته‌اند ولی وقتی می‌خواهیم با کارفرمای داخلی کار کنیم سبک مدیریت آن‌ها به‌هیچ‌وجه استاندارد و بر اساس چارچوب‌های استاندارد نیست."

**رشد در بازارهای خارجی و مدیریت دریافت منابع در زنجیره تأمین تحت شرایط عدم قطعیت.** مدیریت دریافت منابع در زنجیره تأمین خصوصاً در رابطه با پروژه‌های خارج کشور در محیطی با عدم قطعیت سیاسی و اقتصادی نیازمند تاکتیک‌های خاص است. به‌طورکلی، این عدم قطعیت‌ها و ریسک‌های بالقوه از طریق دو زیر فرایند عمده بر فرایند تأمین تأثیرگذارند. مورد اول انتقال پول است. چنان‌که یکی از مدیران آلفا شرح می‌دهد:

"مشکلات انتقال پول دودسته‌اند. گاهی ما می‌خواهیم به یک شرکت که به ما خدمات مهندسی ارائه کرده پول پرداخت کنیم. زمان دیگری می‌خواهیم قیمت یک تجهیز که شرکتی برای ما ساخته پردازیم."

بهترین راه‌حل این مشکل این است که سازمان پول مربوط به اجرای پروژه‌های خارجی را خارج کشور دریافت کند. به‌صورت کلی‌تر، یک مگا پروژه با یک کارفرمای اصلی، یک پیمانکار عمومی و تعدادی پیمانکار فرعی تراکنش‌های مالی میان سازمان‌های مختلف را در پی خواهد داشت. برای سازمانی که تحت عدم قطعیت و محدودیت‌های سیاسی کار می‌کند و پروژه خارج از کشور دارد هر یک از این تراکنش‌های مالی سطحی از ریسک به همراه خواهد داشت خصوصاً زمانی که می‌خواهد به یک شرکت خارجی انتقال پول انجام دهد. برای کاهش این تنش‌ها و ریسک‌های بالقوه، سازمان تلاش می‌کند از طریق انتقال مستقیم پول از کارفرما به پیمانکار فرعی "تعداد تراکنش‌ها را تا حد امکان کاهش دهد".

این راه‌حل مزایایی نیز به همراه خواهد داشت چنان‌که یکی از مدیران بتا شرح می‌دهد:

"از آنجایی که هر تراکنش در هر سازمان زمان می‌برد که میزان آن به نیروی انسانی و منابع آن سازمان بستگی دارد شما ممکن است علاوه بر ریسک‌ها و کارمزدی که باید برای هر تراکنش متحمل شوید زمان را هم از دست بدهید."

بنابراین کاهش تعداد تراکنش‌ها نه‌تنها ریسک را تعدیل می‌کند بلکه موجب صرفه‌جویی در وقت

و پول سازمان نیز می‌شود.

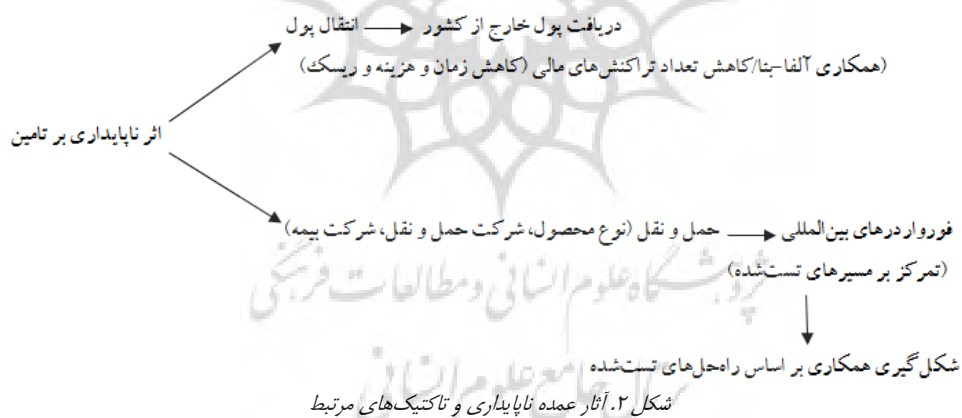
دومین مسئله مهم حمل و نقل است. بر اساس گفته‌های یکی از مدیران، با توجه به روابط سیاسی احتمال دارد محدودیت‌هایی روی "نوع محصولاتی که می‌تواند حمل شود، شرکت‌های حمل و نقلی که سازمان می‌تواند با آن‌ها کار کند، و نیز شرکت‌هایی که می‌تواند خدمات بیمه برای کالاهایی که حمل می‌شوند ارائه کنند" وجود داشته باشد. این مشکل می‌تواند از طریق همکاری با فورواردرهای بین‌المللی حل شود.

تاکتیکی که سازمان‌هایی مانند آلفا و شرکایشان برای مدیریت این فرایند استفاده می‌کنند شکل دادن همکاری بر مبنای راه‌های تست شده است.

"بعضی همکاری‌های خاص شکل می‌گیرد مثلاً بعد از این که ما از سیستم‌های واسطه استفاده کردیم و شرکای ما سهولت آن را دیدند آن‌ها نیز این راه‌حل را دنبال می‌کنند، حساب‌های خارجی خود را تقویت می‌کنند یا سیستمی میان بانک خود و کسی که می‌خواهد پول را دریافت کند برقرار می‌کنند."

یا "در حمل و نقل اگر یک فورواردر بداند که یک مسیر خاصی که استفاده کرده اوکی است آن را برای حمل‌های بعدی مدنظر قرار می‌دهد."

شکل ۲ خلاصه‌ای از تأثیرات ناپایداری و راه‌های مدیریت آن را ارائه می‌دهد.



**رشد در بازار داخلی و تعدیل وابستگی محیطی/نهادی.** کار در محیط‌های ناپایدار گاهی همراه با مشکلاتی است که چندان منطقی نیستند. یکی از مدیران آلفا نمونه‌ای از این چالش‌ها را بیان می‌کند: "این منطقی نیست که شما قرارداد داشته باشید ولی کارفرما پول شما را پرداخت نکند. واضح است که در این شرایط روابط شما خوب پیش نمی‌رود و از چارچوب منطقی خارج می‌شود. به دلیل وضعیت فعلی کشور خیلی از کارفرماها پول ندارند برخی از قدیمی‌ترها می‌پذیرند که شما به خاطر نبود پول نمی‌توانید خوب کار کنید رزومه شما را هم دیده‌اند مانند شرکت‌های نفتی ولی آن‌هایی که منطقی و سابقه کمتری دارند و وابسته به برخی نهادها هستند فکر می‌کنند که وقتی می‌گویند کاری انجام شود باید انجام شود شما نمی‌توانید رابطه با آن‌ها را شکل دهید سابقه کاری مرتبط هم ندارید آن‌ها هم منطقی ندارند. می‌گویند ما انتظار داریم شما کار کنید تا وقتی پول برسد. ولی شما پنج‌تا پروژه دارید و نمی‌توانید این هزینه را تقبل کنید در نتیجه آن‌ها می‌گویند هیچ عملکرد مثبتی از آلفا ندیده‌اند. ما با احتیاط پاسخ می‌دهیم که شما پول ما را نداده‌اید چون یک سری روابط در سطوح بالای هیئت‌مدیره و سهام وجود دارد. به‌هرحال نتیجه آسیب دیدن روابط است."

کامبود نقدینگی و عدم تأمین منابع مالی به‌موقع پروژه‌ها یکی از مشکلات آلفا در سال ۹۰ بوده است (صورتجلسه کمیته تعالی سازمانی، ۱۳۹۰).

در چنین محیط نهادی، آلفا تلاش می‌کند وابستگی‌اش را به منابع مالی که باید از سوی کارفرما تأمین شود کمتر کند. راهبردی که آلفا استفاده کرده است برون‌سپاری نکردن به بخش حیاتی از فرایند تأمین خدمات یعنی مهندسی است. چنانچه یکی از مدیران، آلفا را با رقیب اصلی‌اش در ایران مقایسه می‌کند:

"شرکت ام که از نظر بنیه مالی بزرگ‌تر از آلفا است گروه مهندسی ندارد بنابراین باید کار مهندسی را برون‌سپاری کند و بابت آن پول بدهد. این در مواقعی که وضعیت مالی مناسب نیست محدودیت‌هایی را تحمیل می‌کند. ولی آلفا یک گروه خوب دارد بنابراین می‌تواند کار مهندسی پروژه‌ها را در زمان مشکلات مالی انجام دهد چون به‌هرحال حقوق مهندسان را پرداخت می‌کند. ولی شرکت‌هایی که بنیه مهندسی و مالی ندارند اگر پول دریافت نکنند از حرکت بازمی‌مانند."

در زمانی که عدم قطعیت زیادی در مورد منابع مالی وجود دارد برون‌سپاری وابستگی را افزایش می‌دهد. بنابراین آلفا به‌عنوان یک سازمان فعال در یک محیط نامطمئن سیاسی و اقتصادی از راهبرد "درون‌سپاری سر زنجیره ای پی سی" برای مدیریت و کنترل سطح وابستگی به کارفرما برای منابع مالی استفاده می‌کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همان‌طور که پیش از این شرح داده شد، ففر و سالانسیک [۴۳] پنج گزینه را که بنگاه‌ها می‌توانند برای کمینه کردن وابستگی محیطی به‌کارگیرند پیشنهاد کرده‌اند. هیلمن، وایترز و کالینز [۲۳] پیشنهاد کرده‌اند که پژوهش‌های آتی از کشف اعمال دیگری که بنگاه‌ها می‌توانند برای مدیریت/کاهش وابستگی به محیط انجام دهند منتفع خواهند شد. به عنوان مثال، برون‌سپاری در سال‌های اخیر رایج‌تر شده است با این حال تحقیقاتی که تئوری وابستگی به منبع را در مدیریت زنجیره تأمین به‌کار گیرند حداقل است. اغلب راهبردهای پیشنهاد شده در ادبیات موجود بر مبنای شکل‌گیری صورتی از همکاری میان سازمان‌ها هستند. در فضای کاری کشورهای چینی، ایران، سیاست‌های داخلی (بودجه و رویکرد دولت) و سیاست‌های خارجی (به‌عنوان مثال سیاست تنش‌زدایی) هر دو بر کسب پروژه‌های بیشتر، یافتن پیمانکاران فرعی مناسب، گرفتن پروژه‌های خارج کشور، و تسهیل انتقال پول تأثیرگذارند. به‌این‌ترتیب، فضای متفاوت سیاسی-اقتصادی و تفاوت در ماهیت عدم قطعیت در ایران در مقایسه با کشورهایی که پیش از این مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، می‌تواند موجب شکل‌گیری انواع متفاوتی از همکاری میان سازمان‌ها شود. راهبردهای که سازمان‌هایی مانند آلفا در چنین محیطی برای مدیریت زنجیره تأمین و کاهش ریسک و هزینه به کار می‌گیرند، شکل‌دهی همکاری بر مبنای راه‌حل‌های تست شده در انتقال پول و حمل‌ونقل است. این راه‌حل‌ها بر مبنای ۱. کاهش تعداد تراکنش‌های مالی و ۲. کار با فورواردرهای بین‌المللی شکل می‌گیرند. بنابراین این همکاری‌ها میان بخش‌های مختلف زنجیره فعالیت<sup>۵</sup> کارفرما، پیمانکار عمومی و پیمانکاران فرعی در این مورد<sup>۶</sup> و نیز بانک‌ها و شرکت‌های حمل‌ونقل قابل شکل‌گیری هستند. پیاده‌سازی این راه‌حل‌ها نیازمند انجام نوسازی در فرایندها و روش‌های اجرایی سازمان در حوزه انتقال پول و حمل‌ونقل به‌عنوان یک راه‌حل میان‌مدت است.

افزون بر این، دریس و هاگنس [۱۱] شرح داده‌اند که درون‌سپاری مسئله وابستگی به منابع خارجی را مستقیماً از طریق ساخت توانمندی داخلی برای تأمین محصولات یا خدماتی که سازمان برای آن‌ها وابسته به تأمین‌کنندگان محیطی است هدف قرار می‌دهد [۲۹، ۳۰]. در این حالت درون‌سپاری می‌تواند به‌صورت کسب منابع برای تکمیل توانمندی‌های داخلی [۳۰]، کسب جزئی یک منبع از سازمان خارجی، و/یا کسب منابع خارج از بازار برای توسعه توانمندی داخلی [۳۰] تعریف شود. به این ترتیب درون‌سپاری نه از طریق ساخت یک رابطه تأمین منبع خارجی و قابل اتکا و کارا تر کردن آن [۱۴] بلکه از طریق مکانیسمی که با منطق ایجاد میانگیر قابل بیان است [۴۸] استقلال سازمانی را بهبود می‌دهد. طبق این منطق، سازمان‌ها می‌توانند نوسانات بالقوه در تأمین ورودی‌های



حیاتی از محیط را از طریق درونی کردن تولید آن‌ها به نحوی که در زمان نیاز بتواند در فرایند تولید اولیه سازمان جای بگیرد تعدیل کنند [۴۸]. این به سازمان انعطاف‌پذیری بیشتری در فرایند تخصیص منابع داخلی می‌دهد بدون این که لازم باشد نیازهای بازیگران خارجی تأمین شود [۳۷]. به علاوه چنین پاسخ سازمانی به وابستگی به منابع می‌تواند توسط بازیگران خارجی به عنوان یک راه مناسب مواجهه با محدودیت‌های خارجی تعبیر شود به نحوی که بتواند به صورت هم‌زمان به عنوان یک پاسخ سمبولیک به فشارهای نهادی تعبیر شود [۴۳]. ولی از آنجاکه درون‌سپاری سازمان هدف را به بازیگران خارجی مرتبط نمی‌کند، نمی‌تواند واسطه‌ای برای سرریز حقانیت<sup>۱</sup> از سازمان‌ها و نهادهای خارجی مشروع<sup>۲</sup> به سازمان هدف باشد.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌ها ممکن است راهبرد درون‌سپاری کردن حلقه‌های اولیه زنجیره فعالیت خود را نه به خاطر نوسانات تقاضا یا تأمین خدمات توسط تأمین‌کنندگان بالقوه، بلکه به دلیل وابستگی سازمان به تأمین‌کننده منبع دیگری<sup>۳</sup> کارفرما<sup>۴</sup> که قادر نیست منابع لازم را به شکل قابل‌اعتمادی تأمین کند به کارگیرند. به این ترتیب درون‌سپاری به عنوان یک راهبرد تثبیت شده ولی با منطقی متفاوت به عنوان یک راه‌حل (راهبرد) بلندمدت برای تعدیل وابستگی به تأمین‌کنندگان به کار گرفته می‌شود.

به این ترتیب، در شرایط عدم قطعیت سازمان‌ها برای مدیریت دسترسی‌شان به منابع ممکن است راهبردهای متفاوت یا راهبردهای مشابه را با منطقی متفاوت به کارگیرند. تئوری رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی می‌گوید که سازمان در شرایط عدم قطعیت و برای اجتناب از آن، مسیری را دنبال می‌کند که از ریسک و بی‌اطمینانی به بهای ارزش مورد انتظار اجتناب کند. تئوری میان سازمان‌ها نیز در چنین شرایطی اغلب نه برای سود بیشتر بلکه باهدف کاهش عدم قطعیت است. فرهنگ ملی بر ریسک‌پذیری بنگاه هم از طریق تأثیر بر تصمیم‌گیری مدیریتی و هم از طریق تأثیر بر نهادهای رسمی کشور اثرگذار است [۳۱]. به این ترتیب منطق غالب در شرایط فوق‌الذکر برای یک سازمان ایرانی با اجتناب از عدم قطعیت بالا [۲۴] به جای کاهش هزینه، کاهش ریسک است. یعنی ممکن است یک راهبرد در هر دو حالت قابل استفاده باشد یا نباشد ولی مبنای تصمیم‌گیری در شرایط مختلف تفاوت دارد. به همین دلیل است که در بحث حمل‌ونقل و یا انتقال پول شکل‌گیری همکاری‌ها بر مبنای روش‌های تست شده است و نه لزوماً کم‌هزینه‌ترین روش برای هر مورد. در بحث کاهش تعداد تراکنش‌های مالی نیز هرچند کاهش هزینه مستقیم تراکنش در شرایط مختلف قابل حصول است ولی

1. Legitimacy spillover

2. Legitimate

کاهش تعداد تراکنش‌ها هزینه‌های دیگری مانند نشت اطلاعات قرارداد میان پیمانکار جزء و کارفرما را به همراه دارد که سازمان در شرایط عدم قطعیت این هزینه را برای کاهش ریسک می‌پذیرد. بحث هزینه نیروی انسانی ثابت در حالت درون‌سپاری کردن فعالیت‌های مهندسی نیز به همین طریق قابل توضیح است.

در کنار راهبردهای بالا آلفا از توانمندی‌اش در توسعه پورتفولیوی کسب‌وکار و پروژه‌ها برای جذب نیروی انسانی باکیفیت از سازمان‌های دیگر که به دلیل وضعیت اقتصادی در سطح کلان ناچار به کوچک‌سازی شده‌اند استفاده کرده و بدین ترتیب یک تهدید را به فرصتی برای خود تبدیل کرده است.

پژوهش حاضر تلاش کرده است راهبردهای مدیریت دسترسی به منابعی را بیابد که تلاش می‌کنند برای سازمان‌های تأسیس شده در یک کشور در حال توسعه و فعال در هر دو بازار داخلی و خارجی وابستگی را تعدیل کنند. با این حال یافتن راهبردها و تاکتیک‌هایی که بنگاه‌ها در محیط‌های با شرایط سیاسی و اقتصادی خاص برای مدیریت و کاهش وابستگی به محیط به کار می‌گیرند همچنان برای توسعه ادبیات حوزه بسیار ارزشمند است.

مهم‌ترین منابع برای سازمان‌هایی مانند آلفا منابع مالی، انسانی، فناوری و دانش فنی، و سیستم و نرم‌افزار است. یکی از حوزه‌های مطالعه نشده در ادبیات مربوط به عدم توجه کافی به اثر تغییرات زمینه‌ای بر ارزش منابع سازمانی است چرا که بیشتر پژوهش‌ها در حوزه راهبرد در بازارهای نوظهور دارای رویکرد استاتیک‌اند. ارزش منابع می‌تواند بر مراحل مختلف فرایند نوسازی راهبردی تأثیرگذار باشد [۴۷].

در حالی که انتخاب مد نوسازی بیشتر مرتبط با سازگاری است، موفقیت اجرای نوسازی با تعاملات درهم تنیده است. یک سازمان برای کسب حقانیت و منابع به سازمان‌های دارای قدرت متعددی وابسته است؛ سازمان‌هایی که منطق و ارزش‌های متفاوتی دارند. در محیط خارجی سازمان نهادها با قدرت اقتصادی یا سیاسی حضور دارند که دارای یک منطق غالب و قوانین هنجاری از پیش تعریف شده هستند و سازمان باید این قوانین را بپذیرد یا دست‌کم نشان دهد آن‌ها را پذیرفته است تا توسط این نهادها پذیرفته شود. با این حال به این که چگونه نهادها و منطق غیر بازار<sup>۱</sup> می‌تواند بر تراکنش‌های اقتصادی اثر بگذارد چندان پرداخته نشده است ([۳۲] یک استثناءست) [۱۹]. قوانین هنجاری به شکل وسیع‌تری در سیستم حاکمیت یک کشور نیز قابل مشاهده‌اند. یک حوزه قابل

مطالعه دیگر منطق نهادی و اهمیت مدیریت منطق‌های غالب متفاوت مرتبط با ذی‌نفعان مختلف در فرایند نوسازی راهبردی است. این می‌تواند شامل نهادهای قدرتی باشد که بر منابع کمیاب مورد نیاز سازمان کنترل دارند. مفهوم منطق‌های متفاوت می‌تواند در چارچوب بازارهای متفاوتی که یک سازمان تلاش می‌کند در قالب نوسازی دامنه کسب‌وکار به آن‌ها وارد شود نیز مورد مطالعه قرار بگیرد. به‌علاوه جست‌وجو برای هم‌افزایی تئوریک میان حقانیت و فرم‌های همکاری می‌تواند یک گام به پیش باشد.

فقدان یا کسب منابع و فقدان یا کسب کنترل دو بعد کلیدی تهدیدها و فرصت‌ها هستند. یک تهدید یا فرصت مرتبط با یک بعد احتمالاً می‌تواند بر بعد دیگر نیز تأثیرگذار باشد. به‌عنوان مثال، سازمانی با سطح بالاتر منابع احتمالاً کنترل بیشتری بر محیطش دارد [۱۲]. به‌طور مشابه یک تهدید برای کنترل سازمان بر فاکتورهای محیطی می‌تواند فوراً یا در بلندمدت بر منابع آن نیز اثر بگذارد. با این حال تهدید و فرصت برای منابع و کنترل همیشه در برداشت‌های مدیریتی مرتبط نیستند [۱۸]. بررسی نحوه مدیریت فرصت‌ها و تهدیدها در اجرای نوسازی راهبردی با رویکرد منابع و کنترل یک حرکت ارزشمند دیگر در ادبیات مرتبط خواهد بود.

پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌کنند که از حدود سه دهه پیش سازمان‌ها شروع به حضور در روابط چندگانه وابستگی به منابع برای کاهش وابستگی‌شان به محیط کرده‌اند [۲۱]. علی‌رغم این حرکت به سمت روابط چندگانه، پژوهش‌های پیشین اغلب راهبردهای چندگانه هم‌زمان برای تعدیل وابستگی‌های متقابل را در نظر نگرفته‌اند. بنابراین پژوهش‌های آتی می‌تواند این مسئله را روشن سازد که چگونه این راهبردهای متفاوت با یکدیگر تعامل دارند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند [۲۳].

## منابع

1. Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20 (2), 281-293.
2. Ahuja, G. (2000). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.
3. Álvarez, V. S. & Merino, T. G. (2003). The History of Organizational Renewal: Evolutionary Models of Spanish Savings and Loans Institutions. *Organization Studies*, 24 (9), 1437-1461.
4. Arthur, M. (2003). Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 46, 497-505.
5. Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2013). Strategic Renewal over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, 46 (3), 216-235.
6. Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
7. Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Louise Jones, J., Saint Lamont, S., Neath, A. & Whitby, E. (2005). Not Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change. *International Journal of Management Reviews*, 7 (3), 189-205.
8. Burawoy, M. (2009). *The Extended Case Method*. Berkeley: University of California Press.
9. Covalleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of A University Budget Category. *Administrative Science Quarterly*, 33, 562-587.
10. Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
11. Drees, J. M. & Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39 (6), 1666-1698.
12. Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
13. Dutton, J., & Jackson, S. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
14. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
15. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
16. Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
17. Galaskiewicz, J. (1991). Making Corporate Actors Accountable: Institution Building in Minneapolis° St. Paul. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 293-310). Chicago: University of Chicago Press.

18. George, E., Sitkin, S. B., & Barden, J. (2006). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. *Academy of Management Review*, 31 (2), 347-365.
19. Greenwood, R., Diaz, A.M., Li, S.X., & Lorente, J.C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21 (2), 521-539.
20. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
21. Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., & Jackson, E. M. (2005). Isomorphism in Reverse: Institutional Theory as an Explanation for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion. *Research in Organizational Behavior*, 26, 307-350.
22. Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42, 472-500.
23. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35, 1404-1427.
24. Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9 (3), 389-398.
25. Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94.
26. Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387.
27. Junell, J. & Staehle, P. (2011). Measuring Organizational Renewal Capability: Case Training Service Business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21 (3), 247-268.
28. Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
29. Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Bandwagon: The Insourcing Response*. New York: Wiley.
30. Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*, 22, 363-408.
31. Li, K., Griffin, D. W., Yue, H., & Zhao, L. (2013). How Does Culture Influence Corporate Risk-taking?. *Journal of Corporate Finance*, 23, 1-22.
32. Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50, 289-307.
33. Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, Resources, and Entry strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
34. Mizruchi, M. S. (1996). What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298.
35. Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory ° How Well Does It Explain

- Behavior of Organizations. *Management-Review*, 19, 9-32.
36. Ocasio, W. (1995). The Enactment of Economic Diversity: A Reconciliation of Theories of Failure-Induced Change and Threat-Rigidity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 287-331.
37. Oliver, C. (1991/1). Network Relations and Loss of Organizational Autonomy. *Human Relations*, 44, 943-961.
38. Oliver, C. (1991/2). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
39. Oliver, C. (1997). Institutional Context of Its Resource Decisions. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
40. Pfeffer, J. (1972/1). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *Academy of Management Journal*, 15, 317-330.
41. Pfeffer, J. (1972/2). Merger as A Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, 382-394.
42. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational Decision Making as A Political Process: The Case of A University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
43. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
44. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (2<sup>nd</sup> ed.). Stanford, CA: Stanford University Press.
45. Schneider, S. C. & De Meyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12 (4), 307-320.
46. Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189.
47. Taussig, M. (2013). The Neglected Need for Strategic Renewal in Emerging Markets: Lessons from Vietnam in Transition. *Business Horizons*, 56, 465-471.
48. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.
49. Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
50. Verbeke, A., Chrisman, J., & Yuan, W. (2007). A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in Multinational Enterprise Subsidiaries. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (4), 585-600.
51. Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning Through Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44, 457-476.
52. Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*, 7 (1), 441-488.
53. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.