

# Identifying and Prioritizing the Consequences of Strategic Non-Renewal in Iranian Development Organizations Considering the General Policies of the Industrial Sector



Mahdieh Vishalghi<sup>1</sup>, \*Alireza Moghaddam<sup>2</sup>, Reza Sepahvand<sup>3</sup>, Adel Azar<sup>4</sup>

1. PhD Candidate of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran
4. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran



**Citation:** Vishalghi, M., Moghaddam, A., Sepahvand, R., & Azar, A. (2022). [Identifying and Prioritizing the Consequences of Strategic Non-Renewal in Iranian Development Organizations Considering the General Policies of the Industrial Sector]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (2), 364-387. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.320136.2350>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.320136.2350>

20.1001.1.23452544.1401.10.38.6.9



**Funding:** See Page 384

**Received:** 20/12/2021

**Accepted:** 19/02/2022

**Available Online:** 22/06/2022

**Article Type:** Research paper

## Key words:

Strategic renewal;  
development  
organizations; IDRO;  
DEMATEL.

## ABSTRACT

Development organizations are facing serious challenges such as lack of international competition, inability of competing with rivals, and under-development in industrial schemes. In such a condition, the development organizations need a strategic renewal to improve their plans and frameworks for empowering their organizational abilities. If such a renewal does not happen, it might damage the reputation of the organization and decrease the productivity and success in the long run. This study, accordingly, aims to identify and prioritize the consequences of strategic non-renewal of the development organizations considering the general policies. The aim is practical and it employs a qualitative-quantitative research method within the comparative-deductive paradigm. The population in the qualitative analysis includes professors, managers, and ex- and current runners of the governmental companies affiliated with IDRO. The purposeful sampling was done through snowball sampling method, which gathered 22 individuals. The population, in the quantitative analysis, consisted of the middle and higher managers of the companies affiliated with IDRO. Based on the DEMATEL analysis, the unproductive organizational structure, lack of knowledge, the conflict between work and life had the most impact, and damaging the organizational prestige, lack of competition in the market, and reduced productivity had attracted the most influence. Some of the main consequences included inability to make decision, reduced productivity, and ineffective organizational performance.

**JEL Classification:** C81, L10, L69, L22.

## \* Corresponding Author:

**Alireza Moghaddam, PhD**

**Address:** Semnan University, Semnan

**Tel:** +98 (912) 2488221

**E-mail:** moghaddam@semnan.ac.ir

# شناسایی و اولویت‌بندی پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران با محوریت سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت

مهديه ويشلقی<sup>۱</sup>، \* علیرضا مقدم<sup>۲</sup>، رضا سپهوند<sup>۳</sup>، عادل آذر<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

۴. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران



20.1001.1.23452544.1401.10.38.6.9

## چکیده

تاریخ دریافت: ۲۹ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۳۰ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

نوسازی راهبردی، سازمان‌های توسعه‌ای، ایدرو، دیمتل.

سازمان‌های توسعه‌ای با چالش‌های عظیمی همچون دور افتادن از فضای رقابت جهانی، فاصله زیاد با رقیب و توسعه‌نیافتگی طرح‌های صنعتی روبرویند. در چنین شرایطی، سازمان‌های توسعه‌ای جهت پیشبرد طرح‌ها و پیکربندی مجدد قابلیت‌های سازمانی نیازمند نوسازی راهبردی هستند. در صورت انجام نشدن نوسازی راهبردی در سازمان‌ها، به‌طور بالقوه اعتبار و ارزش سازمان آسیب می‌پذیرد و منجر به کاهش سوددهی و دست‌نایابی به چشم‌اندازهای بلندمدت می‌شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی اثرپذیری و اثرگذاری پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای با محوریت سیاست‌های کلی نظام است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع‌شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم قیاسی - استقرایی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی استادان، مدیران و سرپرستان اسبق و فعلی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو بود. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند، با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی و به تعداد ۲۲ نفر انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد شرکت‌های تابعه ایدرو بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس، ۳۸ نفر از مدیران این حوزه در این پژوهش مشارکت کردند. در بخش کیفی، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به استخراج چهارده پیامد عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو انجامید. براساس تحلیل دیمتل، ساختار سازمانی ناکارآمد، اینرسی در تسهیم دانش و تضاد کار - خانواده بیشترین اثرگذاری و تضعیف پرستیژ سازمانی، از دست دادن جایگاه شرکت در بازار و کاهش بهره‌وری بیشترین اثرپذیری در میان پیامدها را دارد و عوامل تردید در تصمیم‌گیری راهبردی، کاهش بهره‌وری و ساختار سازمانی ناکارآمد از پراهمیت‌ترین پیامدهای عدم نوسازی راهبردی به‌شمار می‌رود.

طبقه‌بندی JEL: L22, L69, L10, C81

\* نویسنده مسئول:

دکتر علیرضا مقدم

نشانی: سمنان، دانشگاه سمنان

تلفن: ۲۴۸۸۲۲۱ (۹۱۲) +۹۸

پست الکترونیک: moghaddam@semnan.ac.ir

## ۱. مقدمه

در طی سه دهه گذشته، سازمان‌ها و مشاغل با افزایش پویایی‌ها و پیچیدگی، رقابت در چشم‌انداز تجارت جهانی و... روبه‌رو بوده‌اند (Teece, 2019). رخداد چنین شرایطی به دلیل ناآگاهی دقیق سازمان‌ها از علل و عوامل ایجادکننده تحولات بنیادین است و مدیران سازمان‌ها در رسیدگی به چنین وضعیت آشفته‌ای نیاز دارند با تمرکز راهبردی، به تغییر و تحولات اساسی و بنیادین در ساختار، فرایند، فناوری و... اقدام کنند (Wijaya Kusuma & Sudhar-tio, 2020). در اوضاع آشفته و پویای محیطی، سازمان‌ها با راهبردهای قدیمی روبرویند که مؤثر نیستند و موجب کاهش عملکرد سازمان‌ها می‌شوند (Meglio & Park, 2019). مدیریت راهبردی بر اهمیت نیاز به انطباق بین محیط و سازمان جهت رقابت‌پذیری و حفظ حیات و موجودیت سازمان تأکید کرده است (Faivre-Tavignot, 2016). در این راستا، سازمان‌ها باید به برنامه‌های راهبردی به‌مثابه برنامه تغییر بنگرند که نیازمند فنون و روش‌های خاص خود است. با توجه به گستردگی طرح‌های راهبردی در تمام سازمان‌ها، اجرای آن‌ها نیازمند تعاملات چندبُعدی و هماهنگی یکپارچه بین عوامل مختلف سازمانی است تا بتوان به اجرایی‌سازی تغییرات و نهادینه‌سازی آن‌ها در سازمان دست یافت (Meglio & Park, 2019). مشکلات اساسی سازمان‌های امروزی در دستیابی به موفقیت را می‌توان عواملی مانند آشفته‌گی محیطی سازمان‌ها با توجه به تغییر در نرخ ارائه فناوری‌های جدید، کم بودن موانع ورود رقبا به بازار، تغییرات در ترجیحات مصرف‌کنندگان و کاهش چرخه عمر حیات محصولات دانست (Heyden & Luiz, 2012). مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرایند نوسازی راهبردی، روش‌های انعطاف‌پذیر و پویای متناسب با راهبردهای سازمان اتخاذ کنند و با مشکلات و بحران‌ها مقابله نمایند. توانایی سازمان برای یکپارچه کردن، ایجاد و پیکره‌بندی مجدد قابلیت‌های درون و برون سازمانی در مواجهه با محیط متغیر و آشفته، «نوسازی راهبردی» نامیده می‌شود (Agarwal & Helfat, 2009). نوسازی راهبردی که به‌عنوان یک مهارت اصلی در حفظ بقا و رفاه بلندمدت سازمان‌ها نقش اساسی برعهده دارد (Schmitt, Raisch & Volberda, 2018)، معمولاً در استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی اعمال می‌شود (Agarwal & Helfat, 2009). نوسانات در محیط‌های داخلی و خارجی سازمان فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای آن ایجاد می‌کند. انتظارات و خواسته‌های مشتریان، رقبای نوآور، فناوری نوین، تقاضاهای جدید و تغییر در استعدادها و توانایی‌های کارکنان، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا راهبردهای سازمانی خود را تطبیق دهند و تجدید کنند. همسویی داخلی و خارجی سازمان چشم‌اندازهای جدیدی را در سازمان ایجاد می‌کند و چشم‌اندازهای قدیمی سازمان تغییر می‌کند و مسیر جدیدی پیش‌روی سازمان قرار داده می‌شود (Khanagha & Vermeulen, 2019). نوسازی راهبردی که به‌دنبال هماهنگ‌سازی و متناسب‌سازی قابلیت‌های داخلی و خارجی است، نیازمند مدیرانی خلاق و زیرک است که با

ارائه راهبردهای نوین بتوانند به جهت‌گیری جدید سازمان کمک کنند (Hortovanyi, Szabo & Fuzes, 2021). اکثر تحقیقاتی که در زمینه نوسازی راهبردی انجام شده، بر عوامل کلان سازمانی، با تأکید بر همسویی خارجی و تناسب داخلی، متمرکز شده‌اند. اگرچه این عوامل در درک نوسازی راهبردی مؤثر است، در سطح سازمان و صنعت، شکاف چشمگیری در درک ما از نحوه اجرای این فرایند در کل سازمان وجود دارد (Floyd & Lane, 2013).

طبق سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت، صنایع و شرکت‌های وابسته باید به رشد مطلوب سرمایه‌گذاری صنعتی دست یابند؛ فرایندهای صنعتی دانش‌محور شوند؛ توان رقابت‌پذیری ملی ارتقا یابد؛ و درنهایت به بهره‌وری مطلوب و زیادی دست یابند. تحقق سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت نیازمند اعمال تغییرات و نوسازی راهبردی است تا بتوان به این سیاست‌های ابلاغی دست یافت. با اینکه امروزه در سازمان‌ها بر اهمیت اقدامات نوسازی راهبردی تأکید فراوانی شده است، هنوز هم سازمان‌ها در هنگام مواجهه با محدودیت‌های نهادی و تطبیق‌ناپذیری با محیط پیرامونی، شکست می‌خورند. در کشورهای درحال توسعه نیز، به دلیل مواجهه با شرایط و محدودیت‌های محیطی و نهادی خاص و عدم بومی‌سازی اقدامات نوسازی متناسب با محیط فرهنگی این کشورها، اجرای نوسازی راهبردی موفقیت‌آمیز نبوده است. پیاده‌سازی نوسازی راهبردی در بسیاری از سازمان‌های کشور، به‌خصوص سازمان‌های توسعه‌ای، اهمیت دارد. سازمان‌های توسعه‌ای از فضای رقابت جهانی دور افتاده‌اند و از لحاظ عملکرد، فناوری و مالی فاصله زیادی با رقبای دارند. در زمینه خصوصی‌سازی سازمان‌ها، سیاست‌هایی اعمال شده است و سیاست‌مداران نیز در زمینه حذف و تعدیل حمایت‌ها و تعرفه‌هایی که منجر به حفظ سازمان‌ها در برابر فشارهای رقابتی با رقبای خارجی می‌شد، تصمیم‌هایی گرفته‌اند. در صورت اجرایی شدن سیاست‌های یادشده، سازمان‌های توسعه‌ای بیش از پیش به نوسازی راهبردی نیاز خواهند داشت و چنانچه به نوسازی راهبردی بی‌توجهی شود، سازمان‌ها به ورطه نابودی کشیده خواهند شد. در این راستا، یکی از سازمان‌های توسعه‌ای کشور، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) است که یکی از سازمان‌های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت است که در حوزه سرمایه‌گذاری و مدیریت بر حوزه‌های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه‌آهن فعالیت می‌کند. ایدرو برای گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب به‌دنبال توسعه صنعت‌محور، مشارکت با شرکای راهبردی غیردولتی، توسعه توأمان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری صنایع هدف، تنوع‌بخشی به‌روش‌های تأمین مالی، توسعه تقاضا‌محور در فناوری‌های نوین کاربردی و تعامل و تأثیرگذاری بر تصویب قوانین و مقررات تسهیل‌کننده است. درحال حاضر، ایدرو با چالش‌های متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کند و به‌سبب عدم نوسازی راهبردی، اکثر طرح‌های سازمان با مشکل مواجه شده و پیشرفتی نداشته است. بنابراین ضروری است پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران شناسایی شود و به‌منظور

دستیابی به چشم‌انداز جدید سازمان، راهبردهایی را جهت متناسب‌سازی مفاهیم نوسازی راهبردی با اقتضائات بومی و نیازها و مأموریت‌های سازمان به‌کار بست. نوآوری پژوهش حاضر در این است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو را از پیامدهای عدم بازسازی و نوسازی راهبردی آگاه کند و زمینه نوسازی و تحول شرکت‌ها را فراهم سازد. هدف پژوهش نیز تعیین اثرگذاری و اثرپذیری پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران (ایدرو) با محوریت سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت با استفاده از رویکرد دیمتل است.

## ۲. پیشینه تحقیق

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه انجام شده، نیازمند این است تا برخی مطالعات تجربی در این حوزه و نتایج آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد تا معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش، برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این پژوهش‌ها معرفی اجمالی شده است.

**هورتوانی<sup>۱</sup> و دیگران (2021)** در پژوهشی با عنوان گسترش چارچوب نوسازی راهبردی: نقش مدیریت میانی، به مطالعه طولی در شرکتی بزرگ پرداخته‌اند تا بررسی کنند که این شرکت در مواجهه با فناوری‌های در حال ظهور برای تبدیل شدن به یک شرکت دوستوان چه اقداماتی جهت نوسازی شرکت انجام داده است. با بررسی تأثیر متقابل مدیران عالی و میانی در فرایند نوسازی راهبردی، نتایج حاکی از این است که سیستم‌های هوش تجاری به شرکت اجازه می‌دهد تا نوسازی کنترل‌شده مبتنی بر داده، به صورت خودکار و مبتنی بر یادگیری سریع را عملیاتی کند. مدیران ارشد به دلیل دارا بودن شایستگی‌های زیاد، با ارائه راهبردهایی می‌توانند موجب تغییر جهت‌گیری سازمان شوند و براساس برنامه‌ریزی و کنترل‌های رسمی و درعین حال انعطاف‌پذیری، افزایش دوستوانی و تغییر در سیاست‌های اصلی سازمان و استراتژی‌های ارتباطی می‌توان به نوسازی راهبردی دست یابند.

**کوسوما و سوداریتو<sup>۲</sup> (2020)** در پژوهشی با عنوان تأثیر نوسازی راهبردی در عملکرد صنعت بانکداری بیان کردند که در محیط‌های پویا، سازمان‌ها جهت رقابت با سایر سازمان‌ها ملزم به سازگاری و اتخاذ راهبردهای مناسب هستند. تحقیقات حاکی از این است که نوسازی راهبردی موفقیت بلندمدتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. نوسازی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از رقبای خود پیشی گیرند و عملکرد برتری داشته باشند و به مزیت رقابتی دست یابند. در ایجاد نوسازی راهبردی، سازمان‌ها به توسعه جهت‌گیری‌های یادگیری،

1. Hortovanyi
2. Wijaya Kusuma & Sudhartio

شایستگی و قابلیت دوست‌توانی، قابلیت‌های نوآوری پایدار و حضور رهبران تحول‌آفرین نیاز دارند. بهبود این چهار عامل به بهبود عملکرد شرکت و صنعت بانکداری می‌انجامد.

**مورتی، آلویز و بتمپو<sup>۳</sup> (2020)** در مقالهٔ نوسازی راهبردی کارآفرینانه در برزیل، دریافتند که سازمان‌ها در سراسر جهان به‌دنبال راه‌های جدید برای حفظ رقابت و دستیابی به برتری رقابتی هستند. سازمان‌ها با اعمال راهبردهای جدید و کارآفرینانه به مزیت و برتری رقابتی دست می‌یابند. نوسازی راهبردی در فرایندهای داخلی شرکت به افزایش عملکرد سازمانی می‌انجامد. نوسازی راهبردی نوآوری در ارائهٔ نسل جدیدی از محصولات مدرن متناسب با بازار هدف و رویدادهای خارجی و رقابتی است.

**شاه، یاسر، مجید و جاود<sup>۴</sup> (2019)** در پژوهشی با عنوان تأثیر قابلیت‌های شبکه‌سازی بر بقای سازمانی SEMها: نقش میانجی نوسازی راهبردی، اظهار کردند که به‌دلیل تهدیدات ناشی از محیط تجاری ناپایدار در سراسر جهان، بقای سازمانی (OS) مورد توجه قرار گرفته است. رقابت شدید بین سازمان‌ها باعث شده است سازمان‌ها در وهلهٔ نخست بر بقای خود تمرکز کنند. هدف اصلی پژوهش بررسی نقش قابلیت شبکه‌سازی با ابعاد هماهنگی، مهارت‌های ارتباطی، دانش و ارتباطات داخلی در نوسازی راهبردی و بقای سازمان است. براساس داده‌های حاصل از ۴۶۹ مدیر شرکت‌های SMEs دریافتند قابلیت‌های شبکه‌سازی بر نوسازی راهبردی و بقای سازمانی تأثیر مثبت و مستقیمی دارد و نوسازی راهبردی تأثیر قابلیت‌های شبکه‌سازی بر بقای سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

**شو، دی کلرک، ژو و لیو<sup>۵</sup> (2019)** در پژوهش که با عنوان پشتیبانی نهادی دولت: جهت‌گیری کارآفرینانه، نوسازی راهبردی و عملکرد سازمانی در گذر زمان در چین انجام دادند، به بررسی چگونگی نوسازی راهبردی و ایجاد تغییرات کارآفرینانه پرداختند و بیان کردند که دولت از نوسازی راهبردی حمایت می‌کند و بدین ترتیب، عملکرد سازمان‌ها در گذر زمان افزایش می‌یابد. داده‌های تحقیق از ۲۳۰ شرکت مستقر در چین جمع‌آوری شد و روابط فوق‌مورد تأیید قرار گرفت. با نوسازی راهبردی و ایجاد تغییرات کارآفرینانه، اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد و به شهرت و اعتبار سازمان افزوده می‌شود.

**اشمیت<sup>۶</sup> و دیگران (2018)** نیز در مطالعهٔ نوسازی راهبردی: تحقیقات گذشته، تئوری‌ها و چالش‌های آینده، بیان کردند امروزه نوسازی راهبردی موضوعی چالش‌برانگیز برای انواع سازمان‌ها و حوزه‌های تحقیقاتی است و این فرایند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییر

- 
3. Moretti, Alves & Bomtempo
  4. Shah, Yasir, Majid & Javed
  5. Shu, De Clercq, Zhou & Liu
  6. Schmitt



اهداف راهبردی و توانایی‌های خود متناسب با تحولات محیطی بتوانند سبب توسعه و تحول شوند. نوسازی راهبردی در سازمان‌ها ناشی از برهم‌کنش دو نیروی تنش و سکون است که از طریق فرایندهای بازسازی، جان‌بخشی مجدد و جوان‌سازی اجرا می‌شود.

مطالعات انجام‌شده در زمینه نوسازی راهبردی حکایت از ضرورت و اهمیت بررسی نوسازی راهبردی در سازمان‌ها و شرکت‌ها دارد. با توجه به تحولات اخیر و بحران‌های پیش‌آمده، نوسازی راهبردی و به‌کارگیری راهبردهایی که به تسهیل در روند بازسازی منجر می‌شود، اهمیت فزاینده‌ای دارد. بی‌توجهی به نوسازی راهبردی موجب رکود طرح‌های سازمانی و درنهایت توقف رشد و نابودی سازمان می‌شود. به این ترتیب، نوسازی راهبردی دارای اثرات مثبت زیادی است و باعث پیشرفت و توسعه سازمان می‌شود. بنابراین باید در سازمان‌ها به این فرایند مهم توجه شود؛ زیرا با نادیده گرفتن نوسازی راهبردی، سازمان‌ها با خسارت‌های جبران‌ناپذیری مواجه خواهند شد. درخصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد که این رویکرد در سازمان‌های دولتی و توسعه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو در پژوهش حاضر، پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو بررسی شده است.

### ۳. چارچوب نظری

نوسازی راهبردی فرایندی است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد مسیر خود را با تغییر هدف‌ها و توانایی‌های راهبردی خود تغییر دهند (Schmitt et al., 2018). از آنجا که تمام ارگان‌های یک سازمان باید در یک زمان خود را متحول کنند، پژوهشگران بسیاری به اهمیت تغییرات سیاسی، فناوری و رقابت در محیط سازمانی برای نوسازی راهبردی (Kim & Pennings, 2009) و همچنین بر تغییر در ساختارها و فرایندهای سازمانی، در سطح واحدها و تیم‌هایی که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نوسازی راهبردی را بپذیرند و بتوانند آن را مدیریت نمایند، تأکید کرده‌اند (Tippmann, Sharkey Scott & Mangematin, 2014). اشمیت و دیگران (2018) در پژوهش خود بیان کردند درمورد نوسازی راهبردی و تفاوت آن با تغییر راهبردی و روند راهبردها اتفاق نظر وجود ندارد. نوسازی راهبردی در واقع نوع خاصی از تغییر راهبردی معرفی شده است. نوسازی راهبردی فرایند مدیریتی است که باعث ایجاد تغییرات در صلاحیت‌های اصلی سازمان، تعریف مجدد مأموریت سازمان، تغییراتی در الگوی منابع سازمان، همسویی صلاحیت‌های سازمانی با محیط و روند، محتوا و نتیجه تجدید و جایگزینی ویژگی‌های سازمانی می‌شود. محققان دیگر نیز بر اهمیت تغییرات واقعی از نظر توانایی‌های مربوطه که ناشی از تلاش‌های راهبردی است، تأکید کرده‌اند (Moretti et al., 2020). برخی محققان نیز نوسازی راهبردی را به یک جهت‌گیری تکاملی پیوند می‌دهند (Lechner & Floyd, 2012) که جهت‌گیری در استدلال‌ها (Khanagha & Vermeulen, 2019)،

عناصر شناختی (Van den Bosch, Volberda, Stienstra & Baaij, 2004)، فرایندهای تبادل اجتماعی (Prashantham, 2008) و توانایی‌های سازمانی (Ben-Menahem, Kwee, Volberda & Van Den Bosch, 2013) است.

نوسازی راهبردی صرفاً معادل تغییر در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه فراتر از تغییر و تضمین‌کننده تمام فرایندها و نتایج و خروجی‌های حاصل از احیا و بازسازی و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی سازمان با رویکرد توسعه و تحول بلندمدت است. نوسازی راهبردی می‌تواند روند، محتوا و نتیجه نوسازی نیروی انسانی باشد (Albert, Kreutzer & Lechner, 2015). برای کمک به نوسازی، انواع مدل‌های عملیاتی و فرایندهای جدید باید تدوین شود که ممکن است در زمان شروع فرایند نوسازی راهبردی کاملاً مشخص نباشد (Capron & Mitchell, 2009).

طبق دیدگاه یادگیری سازمانی، سازمان‌ها نیاز دارند تا ضمن بهره‌برداری از آموخته‌های خود، روش‌های جدیدی را کشف کنند؛ به عبارتی سازمان‌ها باید دوسوتوان باشند تا بتوانند فعالیت‌های اصلی خود را تغییر دهند (Crossan & Berdrow, 2003). بهره‌برداری ناظر به اقداماتی است که دامنه فعلی فعالیت‌های سازمان را دربر می‌گیرد؛ درحالی که اکتشاف به فعالیت‌های جدیدی که موجب تغییر در فعالیت‌های سازمانی می‌شود، اشاره می‌کند. طبق دیدگاه مبتنی بر منابع (Barney, 1991) و قابلیت‌های پویا (Teece, 2019)، نوسازی راهبردی ناشی از تلاش سازمان‌ها برای پیکره‌بندی مجدد منابع است. براساس دیدگاه یادگیری سازمانی، سازمان‌ها بر نوسازی داخلی شرکت‌ها متمرکزند (Albert et al., 2015)، درحالی که دیدگاه مبتنی بر منابع بر اهمیت ترکیب نوسازی داخلی و خارجی برای گسترش دسترسی به منابع تأکید می‌کند (Smart, Bessant & Gupta, 2007). یادگیری سازمانی بر نقش کارکنان عملیاتی در نوسازی راهبردی پای می‌فشارد (Tippmann et al., 2014)؛ درحالی که دیدگاه مبتنی بر منابع بر نقش پررنگ مدیران ارشد در نوسازی راهبردی تأکید می‌کند. دیدگاه منبع‌محور بر نهادهای نوسازی فعالیت‌های نوسازی تمرکز زیادی دارد (Agarwal & Helfat, 2009). تجارب، ارزش‌ها و ویژگی‌های اجرایی مدیران بر تفسیر آن‌ها از محیط اثر می‌گذارد. به‌کارگیری استراتژی مناسب و عملکرد مطلوب تا حدودی به ترکیب تیم مدیران عالی بستگی دارد. فرهنگ کارآفرینانه مدیران ارشد برای شروع اقدامات نوسازی و پیاده‌سازی آن‌ها در کل سازمان مناسب است (Teixeira & Werther, 2013).

مدیران ارشد با درک محیط سازمان و محیط پیرامون و تفسیر و فرموله‌بندی انتخاب‌های راهبردی، اقدام به شکل‌دهی فعالیت‌های نوسازی راهبردی می‌کنند. بنابراین اقدامات نوسازی راهبردی تابع مدل‌های ذهنی مدیران است که فعالیت‌های داخل سازمان را مدیریت می‌کند (Petit & Crossan, 2019; Schmitt et al., 2018). طبق دیدگاه اشمیت و دیگران (2018)، نوسازی راهبردی در سازمان‌ها لزوماً فرایند از بالا به پایین نیست، بلکه مدیران عملیاتی غالباً برای دستیابی



به ایده‌های جدید از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند و این را به مدیران ارشد سازمان‌ها منتقل می‌کنند. بنابراین مدیران ارشد می‌توانند در پرورش و حمایت از فرایندهای نوسازی راهبردی نقش فعالی داشته باشند. دیدگاه‌های مدیران عملیاتی درک مدیران ارشد از تغییرات فناوری، محصولات و بازار را افزایش می‌دهد که می‌تواند نیروی محرکه‌ای برای ترغیب مدیران ارشد در اجرایی‌سازی نوسازی راهبردی باشد. محققان معتقدند مدیران زمانی تشخیص می‌دهند که به نوسازی راهبردی در سازمان‌های خود نیاز دارند که ۱. از عملکرد فعلی سازمان خود ناراضی باشند؛ ۲. به جای تمرکز بر فناوری‌های موجود، بر فناوری‌های نوظهور متمرکز شوند؛ ۳. به دلیل اشغال موقعیت مرکزی در شبکه‌های داخلی سازمان‌ها که منجر به مواجهه با اطلاعات حیاتی محیط می‌شود، می‌توانند درک کنند که سازمان‌ها به نوسازی راهبردی نیاز دارند (ibid.).

مدیران می‌توانند نوسازی راهبردی را با غلبه کردن بر تعارضات نقش که در توسعه ظرفیت‌های جدید برای نوسازی و اصلاح ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود به وجود می‌آید، به صورتی اثربخش محقق کنند. مدیران همچنین باید از کنترل و پاداش‌های رسمی که مانع اجرای نوسازی می‌شود، کمتر استفاده کنند و بر ارزش‌های مشترک، باورها و شناسایی رویکردهای داخل و خارج به منظور کسب قابلیت‌ها و دانش جدید تأکید نمایند (Capron & Mitchell, 2009).

#### ۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی - استقرایی است. از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی استادان حوزه مدیریت و کسب‌وکار و مدیران و سرپرستان اسبق و فعلی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو است که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند، با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی و به تعداد ۲۲ نفر انجام شد. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیستم و بیست‌ویکم، دیگر عامل جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیست‌ودوم به پایان رسید. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره‌به‌چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرایند کدگذاری، پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو شناسایی گردید. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مجدد در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده به دست مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، مدیران میانی و ارشد شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو هستند که به دلیل موضوع پژوهش باید افراد کلیدی سازمان (منابع انسانی استراتژیک) که تأثیر حیاتی در روند نوسازی راهبردی سازمان و نیز تجربه و سابقه کاری ارزنده‌ای در این زمینه دارند، برگزیده می‌شدند. در نهایت با بهره‌گیری

از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس<sup>۷</sup>، ۳۸ نفر از مدیران این حوزه انتخاب شدند و در پژوهش مشارکت کردند. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه بود که روایی و پایایی آن با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۳ بوده است که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپای کوهن نیز، میزان عدد معناداری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است، پایایی لازم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد. اعتبار محتوای پرسش‌نامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل استفاده شده است. با استفاده از این روش می‌توان روابط متقابل میان متغیرها را مورد تأیید قرار داد و روابطی را که منعکس‌کننده ویژگی‌های یک نظام هستند، محدود کرد (Amiri, Sadaghiyani, Payani & Shafieezadeh, 2011). در روش دیمتل، می‌توان ادراکات ذهنی افراد را مورد سنجش قرار داد تا بینش‌های شخصی افراد وارد مسائل پیچیده شود (Tzeng & Huang, 2011). محصول نهایی فرایند دیمتل یک نقشه ذهنی است که پاسخ‌دهنده مطابق با آن اقداماتش را پیرامون دنیا سازمان‌دهی می‌کند (Amiri et al., 2011) و یا به اولویت‌های بیان‌شده در آن متعهد می‌ماند (Tzeng & Huang, 2011). به‌منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی استفاده شد. بدین منظور، طی پرسش‌نامه مقایسه زوجی که به تعداد عوامل سطر و ستون دارد، شدت روابط میان پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو مشخص شد. مقیاس مقایسه‌های زوجی بر مبنای صفر تا چهار امتیازبندی شده است؛ بدین معنا که صفر یعنی عامل الف بر عامل ب تأثیری ندارد؛ یک یعنی عامل الف بر عامل ب کمی اثرگذار است؛ دو یعنی عامل الف بر عامل ب اثرگذار است؛ سه یعنی عامل الف بر عامل ب تأثیر نسبتاً زیادی دارد؛ در نهایت چهار یعنی عامل الف به‌شدت بر عامل ب تأثیر می‌گذارد. این مقیاس همچنین می‌تواند از صفر تا ده و یا از صفر تا صد نیز تعریف شود.

#### جدول ۱. بررسی کفایت نمونه

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	۰/۸۱۶
Approx. Chi-Square	۸۳/۴۵۲
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	۳۷
	Sig.
	۰/۰۰۰

#### 7. Convenience Sampling

## جدول ۲. آزمون پایایی کاپای کوهن

معناداری	Approx. T	خطا	ارزش	Kappa	Measure of Agreement
۰۰۰	۳۲۴.۶	۰.۱۲۰	۶۶۴.		

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

## جدول ۳. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپای کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
اینرسی در تسهیم دانش	۰/۸۲	۰/۸۵	جو سازمانی مخرب	۰/۸۶	۰/۸۸
تضاد کار - خانواده	۰/۸۱	۰/۸۳	تضعیف پرستیژ سازمانی	۰/۷۶	۰/۹۳
کاهش توانمندی های کارکنان	۰/۶۴	۰/۷۶	ناتوانایی در برخورد با پیچیدگی ها	۰/۶۹	۰/۷۷
تنزل کیفیت زندگی کاری	۰/۶۵	۰/۷۸	انحراف از چشم انداز سازمان	۰/۶۸	۰/۷۹
تضعیف شایسته گزینی	۰/۶۴	۰/۸۴	ساختار سازمانی ناکارآمد	۰/۷۳	۰/۸۷
کاهش بهره‌وری	۰/۷۹	۰/۹۲	تضعیف روابط مدیران ارشد و کارکنان	۰/۷۵	۰/۸۶
تردید در تصمیم‌گیری های راهبردی	۰/۷۴	۰/۸۶	از دست دادن جایگاه شرکت در بازار	۰/۶۸	۰/۷۷

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

## ۵. یافته‌های پژوهش

## ۵-۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

بخش کیفی پژوهش شامل ۲۲ خبره بود که ۳ نفر زن و ۱۹ نفر مرد بودند. همچنین ۶ نفر هیئت علمی دانشگاه و ۱۶ نفر از مدیران ارشد فعلی و اسبق بودند. بخش کمی پژوهش شامل ۳۸ نفر بود که ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۴ نفر کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند.

## ۵-۲. یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره‌به‌چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرایند کدگذاری، پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو شناسایی شد. در توضیح شیوه استخراج گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس تی‌آی<sup>۱</sup> و کدگذاری آن‌ها انجام شد. بر این اساس،

8. Atlas.ti

مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از بیان توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام‌شده تحلیل شد.

برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها مجدد در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج‌شده به دست مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده بود. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. نمونه نقل قول‌ها و کدهای مستخرج

مصاحبه	نقل قول مربوطه	کد نهایی
نفر سوم	به‌نظر بنده، مهم‌ترین موضوع در سازمان‌های توسعه‌ای همچون ایدرو توجه به مسئله نوسازی راهبردی است. طرح‌های بدیع باید ارائه شود و زمینه اجرایی‌سازی این طرح‌ها فراهم آید. زمانی که مدیران و مقامات عالی سازمان به نوسازی راهبردی و ایجاد تغییرات بنیادین در فرایند و ساختار سازمانی توجهی نمی‌کنند، عملاً موجبات عدم اشتراک دانش و ایترسی در تسهیم دانش را ایجاد می‌کنند. به‌اشتراک نگذاشتن دانش خود مانعی در جهت عدم توسعه سازمانی و خلق نوآوری‌ها می‌شود.	ایترسی در تسهیم دانش
نفر نهم	عدم نوسازی و تغییر در سازمان‌ها سبب کاهش درآمد و سوددهی سازمان می‌شود. تلاش کارکنان به‌دلیل اجرایی نشدن طرح‌های بدیع مانع از توسعه سازمان می‌شود که کاهش بهره‌وری را در پی دارد. در چنین حالتی، شرایط کاری برای کارکنان نامساعد می‌شود و انگیزه بالایی برای ارتقای اثربخشی و کارایی ندارند. با کاهش کارایی و اثربخشی کارکنان، زمینه افت تولید محصولات و عرضه خدمات باکیفیت فراهم می‌شود و بدین ترتیب، سازمان با ضرر و زیان‌های هنگفتی مواجه می‌گردد. کاهش بهره‌وری از مهم‌ترین پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای است.	کاهش بهره‌وری
نفر بیستم	محیط کسب‌وکارهای امروزی بسیار پویا و پیچیده شده؛ به‌گونه‌ای که نوسازی راهبردی راهکار مناسبی است که می‌تواند در این شرایط دشوار به حفظ و ماندگاری سازمان کمک کند. نوسازی زمانی محقق می‌شود که واقعا راه‌حل یوننی به‌کار گرفته شود و تمام اجزای سازمان نیز با آن همسو شوند و در صورت ناهمسو بودن، نوسازی تحقق نمی‌یابد در چنین شرایطی، سازمان و شرکت جایگاه خود را در بازار هدف از دست می‌دهد. از بین رفتن جایگاه در بازار، موجب از دست رفتن مشتری و افزایش هزینه‌های بازاریابی می‌شود. حفظ جایگاه سازمان در بازار یکی از پیامدهای نوسازی راهبردی است که عدم تحقق نوسازی منجر به از دست رفتن جایگاه و اعتبار سازمان می‌شود. شرکت‌های تابعه ایدرو با از دست دادن جایگاه خود در بازار اعتبار سازمان را خدشه‌دار می‌کنند.	از دست دادن جایگاه شرکت در بازار

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، کدهای نهایی و انتخابی استخراج شد.

## جدول ۵. پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو)

کدها	مفاهیم (پیامدها)	تعداد مصاحبه	کدها	مفاهیم (پیامدها)	تعداد مصاحبه
A1	اینرسی در تسهیم دانش	۱۴	A8	جو سازمانی مخرب	۱۰
A2	تضاد کار - خانواده	۱۱	A9	تضعیف پرستیژ سازمانی	۱۲
A3	کاهش توانمندی‌های کارکنان	۱۳	A10	ناتوانایی در برخورد با پیچیدگی‌ها	۱۴
A4	تنزل کیفیت زندگی کاری	۱۲	A11	انحراف از چشم‌انداز سازمان	۱۸
A5	تضعیف شایسته‌گزینی	۱۶	A12	ساختار سازمانی ناکارآمد	۱۹
A6	کاهش بهره‌وری	۱۷	A13	تضعیف روابط مدیران ارشد و کارکنان	۱۶
A7	تردید در تصمیم‌گیری‌های راهبردی	۱۰	A14	از دست دادن جایگاه شرکت در بازار	۱۱

## ۵-۳. یافته‌های بخش کمی

## ۵-۳-۱. روش دیمتل

روش ارزیابی تصمیم‌گیری با دیمتل روشی جامع برای ساخت و تحلیل مدلی ساختاری از روابط علی میان عوامل پیچیده متعدد است (Lin & Lin, 2008). این روش نخستین بار از سوی مؤسسه مموریال باتل در ژنو، طی سال‌های ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ م، برای بررسی و حل گروهی از مسائل پیچیده و درهم‌تنیده به کار گرفته شد (Tsai & Chou, 2009; Tzeng & Huang, 2011). روش دیمتل برای حل مسائل پیچیده ابداع شده است. این روش می‌تواند در موضوعات، شاخص‌های به هم مرتبط و موضوعات دارای گروهی از عوامل، از طریق ایجاد نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی مناسب، راه‌حلی درخور برای حل مسائل پیچیده مهیا کند. دیمتل می‌تواند درک درستی از گروه عوامل متعامل به دست دهد و نیز نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی برای محقق فراهم کند. این روش می‌تواند با گردآوری نظرات گروهی به مشخص کردن روابط علت و معلولی میان عوامل، برای حل مسائل پیچیده کمک کند (Mentes, Akyildiz, Yetkin & Turkoglu, 2015). خروج فرایند دیمتل نمایی تصویری است که براساس آن، کاربر می‌تواند تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی میان عوامل یا مقوله‌ها را انجام دهد (Akyuz & Celik, 2015). روش دیمتل چند گام دارد که در ادامه ضمن بیان این گام‌ها، نتایج به دست آمده از این پژوهش نیز ارائه خواهد شد.

**گام اول: محاسبه ماتریس میانگین A:** این ماتریس، ماتریس تلفیق‌شده پاسخ‌های

خبرگان است و درایه‌های آن طبق معادله ۱ محاسبه می‌شود که در آن، H تعداد خبرگان و  $x_{ij}$  همان مقادیر تخصیص داده شده از جانب آن‌هاست.

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \times \sum_{k=1}^H X_{ij}^{(K)} \quad (1)$$

جدول ۶. ماتریس میانگین

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
A1	0	0	3.53	2.18	3.45	3.87	3.59	3.97	3.68	3.78	3.95	2.95	2.87	2.65
A2	0	0	3.1	3.95	1.12	3.76	3.22	3.15	2.18	3.31	3.04	2.11	3.2	1.18
A3	3.23	3.34	0	3.23	3.86	3.79	2.98	3.21	2.11	3.96	3.97	2.97	2.11	3.95
A4	3.89	3.86	3.97	0	1.23	3.24	3.22	3.87	3.24	3.88	3.31	2.18	3.97	2.95
A5	3.96	0	3.97	2.14	0	3.23	3.89	3.22	2.15	2.11	3.98	3.95	3.92	2.98
A6	1.11	1.23	3.78	3.31	2.22	0	3.89	3.12	3.95	2.98	3.88	2.96	3.97	3.94
A7	3.94	2.93	3.97	3.92	3.97	3.95	0	3.21	3.87	3.94	3.96	2.94	2.97	3.94
A8	3.87	2.89	2.98	3.12	2.24	2.31	2.12	0	3	2.12	2.24	3.98	3.96	2
A9	0	1.97	1.96	2.12	2.14	3.93	2.88	2.11	0	3.21	3.87	1.12	2.31	3.97
A10	2.1	2.3	3.12	2.13	1.18	3.97	3.89	2.21	3.92	0	3.98	3.14	1.23	3.89
A11	2	1.2	3.24	3.23	3.96	3.94	3.92	2.12	3.13	2.97	0	2.97	2.14	3.95
A12	3.97	3.21	3.94	3.92	3.85	3.87	3.89	3.98	3.86	3.93	2.89	0	3.95	2.98
A13	3.98	2	2.21	3.89	3.94	3	2.97	3.24	3.21	2.89	2.11	3.97	0	2.94
A14	1	2.12	1.14	3.92	1.21	3.96	2.15	1	3.94	3.95	3.95	2.14	3.95	0

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

در جدول ۶، A1 تا A14 به ترتیب ۱۴ عامل استخراج شده از مصاحبه‌هاست که در جدول ۵ نشان داده شده است.

گام دوم: محاسبه ماتریس نرمال شده روابط مستقیم D: ماتریس A را از طریق معادله ۲ و ۳ به ماتریس اولیه روابط مستقیم نرمال شده که آن را ماتریس D می‌نامیم، تبدیل می‌کنیم.

$$D = m \times A \quad (2)$$



$$m = \min \left[ \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right] \quad (۳)$$

جدول ۷. ماتریس روابط نرمال‌شده روابط مستقیم (شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم)

D	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
A1	0	0	0.0731	0.0451	0.0715	0.0802	0.0744	0.0822	0.0762	0.0783	0.0818	0.0611	0.0594	0.0549
A2	0	0	0.0642	0.0818	0.0232	0.0779	0.0667	0.0652	0.0451	0.0686	0.0630	0.0437	0.0663	0.0244
A3	0.0669	0.0692	0	0.0669	0.0800	0.0785	0.0617	0.0665	0.0437	0.0820	0.0822	0.0615	0.0437	0.0818
A4	0.0806	0.0800	0.0822	0	0.0254	0.0671	0.0667	0.0802	0.0671	0.0804	0.0686	0.0451	0.0822	0.0611
A5	0.0820	0	0.0822	0.0443	0	0.0669	0.0806	0.0667	0.0445	0.0437	0.0825	0.0818	0.0812	0.0617
A6	0.0230	0.0254	0.0783	0.0686	0.0460	0	0.0806	0.0646	0.0818	0.0617	0.0804	0.0613	0.0822	0.0816
A7	0.0816	0.0607	0.0822	0.0812	0.0822	0.0818	0	0.0665	0.0802	0.0816	0.0820	0.0609	0.0615	0.0816
A8	0.0802	0.0599	0.0617	0.0646	0.0464	0.0478	0.0439	0	0.0621	0.0439	0.0464	0.0825	0.0820	0.0414
A9	0	0.0408	0.0406	0.0439	0.0443	0.0814	0.0597	0.0437	0	0.0665	0.0802	0.0232	0.0478	0.0822
A10	0.0435	0.0476	0.0646	0.0441	0.0244	0.0822	0.0806	0.0458	0.0812	0	0.0825	0.0650	0.0254	0.0806
A11	0.0414	0.0248	0.0671	0.0669	0.0820	0.0816	0.0812	0.0439	0.0648	0.0615	0	0.0615	0.0443	0.0818
A12	0.0822	0.0665	0.0816	0.0812	0.0798	0.0802	0.0806	0.0825	0.0800	0.0814	0.0599	0	0.0818	0.0617
A13	0.0825	0.0414	0.0458	0.0806	0.0816	0.0621	0.0615	0.0671	0.0665	0.0599	0.0437	0.0822	0	0.0609
A14	0.0207	0.0439	0.0236	0.0812	0.0250	0.0820	0.0445	0.0207	0.0816	0.0818	0.0818	0.0443	0.0818	0

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

مجموع هر سطر z ماتریس A نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که عامل I بر سایر عوامل می‌گذارد؛ از این رو میزان  $\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|$  نمودار مجموع تأثیرات مستقیمی است که عاملی با بیشترین تأثیر مستقیم بر سایر عوامل دارد. همچنین از آنجایی که مجموع هر ستون i ماتریس A نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که عامل i از سایر عوامل می‌پذیرد، میزان  $\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|$  بیانگر مجموع تأثیرات مستقیمی است که عاملی که بیشترین تأثیر را از سایر عوامل می‌پذیرد، دریافت می‌کند. ماتریس مثبت اسکالر m به‌عنوان حد بالا، کمترین مقدار این دو را به خود اختصاص می‌دهد و ماتریس D با تقسیم تمام عناصر ماتریس A ماتریس اسکالر m به‌دست می‌آید. لازم است ذکر شود که هر عنصر  $d_{ij}$  از ماتریس D مقداری بین صفر و یک دارد.

گام سوم: محاسبه ماتریس اثرگذاری (شدت روابط) غیرمستقیم ID: ماتریس شدت روابط غیرمستقیم (ID) از طریق معادله زیر به‌دست می‌آید.

$$ID = \sum_{I=2}^{\infty} D^I = D^2(I - D)^{-1} \quad (۴)$$

که در این فرمول، ماتریس  $D$  از طریق رابطه شماره ۳ محاسبه می‌شود و ماتریس  $I$  یک ماتریس اسکالر است. ماتریس  $ID$  و گراف به‌دست‌آمده از آن، درواقع نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم پیامدهای عدم نوسازی راهبردی با یکدیگر است. همچنین باید یادآوری کرد که در برخی مواقع، عناصر بر هم تأثیر مستقیم نمی‌گذارند و ناگزیر به محاسبه تأثیرات غیرمستقیم هستیم تا درنهایت تأثیر هر عامل را بر سایر عوامل نشان دهیم.

**گام چهارم: به‌دست آوردن ترتیب هریک از عناصر:** در گام چهارم، سلسله‌مراتب یا ساختار ممکن از عناصر مشخص می‌شود. ترتیب نفوذ عناصر مفروض از یک مسئله بر دیگر عناصر و یا تحت نفوذ قرار گرفتن آن‌ها به‌طور مسلم مشخص‌کننده ساختار ممکن از سلسله‌مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسئله خواهد بود. از این رو در جدول زیر برای نشان دادن ترتیب واقع شدن عناصر (سلسله‌مراتب)، از ماتریس  $D(I - D)^{-1}$  استفاده می‌کنیم.

جدول ۸. ماتریس  $D(I-D)^{-1}$ 

$D*(I-D)^{-1}$	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
A1	0.2385	0.1988	0.3565	0.3321	0.3159	0.4029	0.3703	0.3449	0.3732	0.3756	0.3951	0.3241	0.3402	0.353
A2	0.2002	0.1683	0.3010	0.3189	0.2281	0.3453	0.3127	0.2858	0.2940	0.3168	0.3232	0.2629	0.2989	0.274
A3	0.3091	0.2701	0.3013	0.3656	0.3309	0.4165	0.3727	0.3430	0.3570	0.3931	0.4096	0.3353	0.3400	0.3877
A4	0.3198	0.2813	0.3755	0.3025	0.2825	0.4053	0.3750	0.3549	0.3768	0.3914	0.3954	0.3194	0.3717	0.3681
A5	0.3157	0.1972	0.3626	0.3305	0.2497	0.3885	0.3732	0.3304	0.3426	0.3436	0.3922	0.3411	0.3582	0.3561
A6	0.2589	0.2239	0.3573	0.3532	0.2900	0.3265	0.3724	0.3264	0.3756	0.3601	0.3907	0.3207	0.3588	0.3743
A7	0.3476	0.2839	0.4082	0.4089	0.3602	0.4551	0.3468	0.3723	0.4217	0.4259	0.4442	0.3628	0.3861	0.4207
A8	0.2926	0.2375	0.3219	0.3263	0.2715	0.3463	0.3174	0.2483	0.3338	0.3205	0.3347	0.3195	0.3374	0.3119
A9	0.1830	0.1931	0.2615	0.2686	0.2323	0.3314	0.2896	0.2479	0.2349	0.2979	0.3227	0.2290	0.2668	0.3104
A10	0.2537	0.2267	0.3228	0.3081	0.2498	0.3777	0.3492	0.2876	0.3518	0.2784	0.3686	0.3009	0.2851	0.3497
A11	0.2678	0.2145	0.3400	0.3414	0.3135	0.3921	0.3646	0.3001	0.3512	0.3502	0.3077	0.3126	0.3172	0.3651
A12	0.3552	0.294	0.4145	0.4155	0.3640	0.4601	0.4278	0.3936	0.427	0.4320	0.4307	0.3119	0.4106	0.4088
A13	0.3149	0.2362	0.3323	0.3634	0.3222	0.3861	0.3582	0.333	0.3635	0.3595	0.3600	0.3414	0.2857	0.3548
A14	0.2177	0.2099	0.2664	0.3209	0.2318	0.3545	0.2976	0.2473	0.3320	0.3329	0.3450	0.2649	0.3157	0.2544

در جدول ۹، ترتیب نفوذ عناصر بر یکدیگر نشان داده شده است. بیشترین مجموع ردیفی (R) بیانگر ترتیب عواملی است که قویا در سایر عوامل نفوذ دارند. برای مثال ساختار سازمانی ناکارآمد (A12)، تردید در تصمیم گیری های راهبردی (A7) و کاهش توانمندی های کارکنان (A3) گویای عواملی است که بر سایر پیامدهای عدم نوسازی راهبردی شناسایی شده در این پژوهش به بیشترین میزان تأثیر می گذارند. بیشترین مجموع ستونی (J) نیز بیانگر ترتیب عواملی است که در میان سایر عوامل بیشترین اثر را می پذیرند. برای مثال عوامل کاهش بهره‌وری (A6)، انحراف از چشم انداز سازمان (A11) و ناتوانایی در برخورد با پیچیدگی ها (A10) گویای عواملی است که بیشترین اثرپذیری را از سایر پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش دارند.

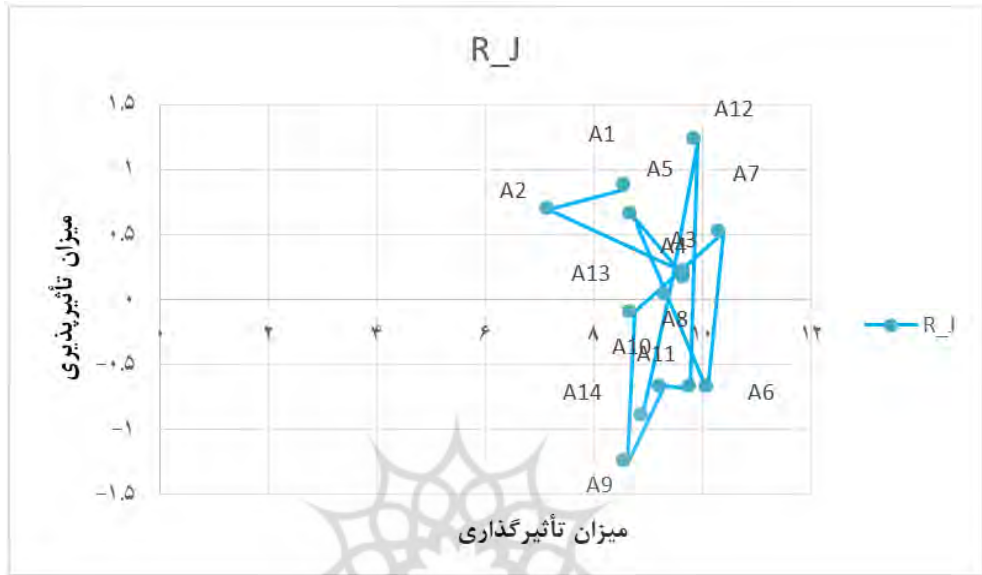
جدول ۹. شاخص های نهایی برای تصمیم گیری نسبت به اولویت عوامل

	R	J	R+J	R-J			
A12	5.547	A6	5.388	A7	10.373	A12	1.200
A7	5.445	A11	5.220	A6	10.078	A1	0.846
A3	4.932	A10	4.978	A12	9.894	A2	0.694
A4	4.920	A9	4.936	A11	9.759	A5	0.639
A1	4.722	A7	4.928	A4	9.676	A7	0.516
A13	4.711	A14	4.890	A3	9.654	A3	0.210
A6	4.689	A4	4.756	A13	9.385	A4	0.163
A5	4.682	A3	4.722	A10	9.289	A13	0.038
A11	4.538	A13	4.673	A14	8.881	A8	-0.095
A8	4.320	A8	4.415	A8	8.736	A10	-0.667
A10	4.310	A12	4.347	A5	8.725	A11	-0.681
A14	3.991	A5	4.043	A9	8.606	A6	-0.699
A2	3.930	A1	3.875	A1	8.597	A14	-0.898
A9	3.669	A2	3.236	A2	7.167	A9	-1.266

فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان

ستون (R-J) (بردار ارتباط) موقعیت یک عنصر (در طول محور عرض ها) را نشان می دهد و این عدد در عواملی که مثبت است، نفوذگر بودن آن عامل را بیان می کند. به عبارتی عامل اثرگذار قطعی است و در صورت منفی بودن نیز، بیانگر تحت نفوذ بودن آن عامل به عبارتی عامل اثرپذیر قطعی است. همچنین ستون (R+J) (بردار برتری - شدت - اهمیت) نشان دهنده مجموع شدت یک عنصر (در محور طول ها) هم از نظر نفوذکننده و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن است که اهمیت عامل نسبت به سایر عوامل را بیان می کند. شکل ۱ موقعیت عناصر

در سلسله مراتب ممکن را نشان می‌دهد.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۱. موقعیت و اولویت پیامدهای عدم نوسازی راهبردی

در نهایت با بررسی نمودار شکل ۱ که براساس ستون‌های  $(R+J)$ ،  $(R-J)$  تعیین شده نیز، مشخص می‌شود که عوامل تردید در تصمیم‌گیری راهبردی (A7)، کاهش بهره‌وری (A6)، ساختار سازمانی ناکارآمد (A12) و انحراف از چشم‌انداز سازمان (A11) که هم بسیار نفوذکننده و هم بسیار نفوذپذیر است، جزو چهار عامل نخست در ستون شدت (اهمیت) اثرگذاری قرار دارد. در این پژوهش مشخص شد که ساختار سازمانی ناکارآمد (A12)، اینرسی در تسهیم دانش (A1)، تضاد کار - خانواده (A2) و تضعیف شایسته‌گزینی (A5) نیز چهار عامل نخست در ستون خالص اثرگذاری است و در این ساختار به‌طور قطع نفوذکننده در مجموعه سیستم است و تعاملات بیشتری دارد که به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سایر پیامدهای عدم نوسازی راهبردی توسط خبرگان پژوهش اولویت‌بندی و رتبه‌بندی شده است و عوامل کاهش پرستیژ سازمانی (A9)، از دست دادن جایگاه شرکت در بازار (A14) و کاهش بهره‌وری (A6) نیز جزو عواملی است که به بیشترین میزان اثر می‌پذیرد.

## ۶. نتیجه‌گیری

سازمان‌های توسعه‌ای کشور همچون ایدرو به‌دنبال اجرای طرح‌های نوسازی راهبردی هستند؛ اما علی‌رغم تأکید فراوان، طرح‌های نوسازی به‌درستی اجرا نمی‌شود. عمده دلیل

شکست سازمان‌ها عدم اجرای بهینه طرح‌های نوسازی راهبردی است. ایدرو جهت پیشبرد طرح‌های توسعه‌ای و صنعتی خود، به نوسازی راهبردی نیاز دارد تا فاصله زیاد با رقبا از لحاظ عملکرد و فناوری، کمبود منابع، عدم پیشروی طرح‌های صنعتی و... را به حداقل مقدار ممکن کاهش دهد. عدم نوسازی راهبردی ممکن است به کاهش اثربخشی و کارایی و درنهایت کاهش بهره‌وری و سوددهی سازمان منجر شود. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی اثرپذیری و اثرگذاری پیامدهای عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو با محوریت سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت انجام شد. ابتدا پیامدها از طریق مصاحبه با خبرگان شناسایی و در گام دوم به کمک روش دیمتل اولویت‌بندی و اثرات آن‌ها بر یکدیگر تعیین شد.

نوسازی راهبردی که زمینه تناسب راهبردی پویا میان سازمان و محیط را فراهم می‌سازد، در صورت اجرایی نشدن، به کاهش توانمندی‌های کارکنان و تضعیف شایسته‌گزینی در سازمان می‌انجامد. نوسازی راهبردی که به تسهیم دانش میان مدیران و کارکنان و افراد خارج از سازمان می‌انجامد، در نتیجه عدم تحقق نوسازی راهبردی به اینرسی در تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات جدید منجر می‌شود؛ زیرا با طرح‌های قدیمی سازمان فعالیت می‌کنند و عملاً به کسب دانش جدید و به اشتراک‌گذاری آن در سازمان تمایلی ندارند. عدم نوسازی راهبردی علاوه بر این موارد، موجب کاهش کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود و عدم رضایت و تعهد کارکنان به شغل و سازمان را در پی دارد.

تضاد کار - خانواده و تضعیف روابط مدیران ارشد و کارکنان پیامد دیگر عدم نوسازی راهبردی در سازمان‌هاست که ارتباطات راهبردی میان مدیران توسعه‌ای، مدیران ارشد و کارکنان را تضعیف می‌کند؛ زیرا دیگر به مزیت و برتری رقابتی دست نمی‌یابند و عملاً در خمودی و کسادی به فعالیت‌های تکراری قبلی خود می‌پردازند. در نتیجه از یک سو باعث از دست دادن جایگاه فعلی شرکت در بازار می‌شوند و از سوی دیگر پرستیژ خارجی و تصویر سازمان خدشه‌دار می‌گردد؛ زیرا توانایی این سازمان‌ها در عرضه خدمات و... کمتر از سازمان‌های رقیب است، توانایی واکنش به تلاطمات محیطی و ابهامات موجود را ندارند و از چشم‌انداز اصلی سازمان منحرف می‌شوند. در چنین شرایطی، جو سازمانی غیرسازنده‌ای بر سازمان حاکم می‌شود و ساختار سازمانی ناکارآمد به تردید در تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان منجر می‌شود. بدین ترتیب، در صورت اجرا نشدن نوسازی راهبردی که یکی از ضروری‌ترین راهبردهای هر سازمان توسعه‌ای است، پیامدهای جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان و منابع آن وارد می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر شامل شناسایی چهارده پیامد عدم نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو و سپس اولویت‌بندی اثرپذیری و اثرگذاری آن‌ها بود. بیشترین

مجموع ردیفی (R) بیانگر ترتیب عواملی بود که قویاً بر سایر عوامل نفوذ داشت. پیامدهای A12، A7 و A3، یعنی ساختار سازمانی ناکارآمد، تردید در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و ضعف توانمندی‌های کارکنان، گویای عواملی بود که بر سایر عوامل شناسایی شده در پژوهش به بیشترین میزان تأثیر داشت. بیشترین مجموع ستونی (J) نیز بیانگر ترتیب عواملی بود که بیشترین تأثیر را در میان سایر عوامل می‌پذیرد. پیامدهای A6، A11 و A10، یعنی کاهش بهره‌وری، انحراف از چشم‌انداز سازمان و ناتوانایی در برخورد با پیچیدگی‌ها، گویای عواملی بود که بیشترین تأثیر را از سایر پیامدهای شناسایی شده در پژوهش می‌پذیرد.

در نهایت براساس ستون‌های (R+J) که نشان‌دهنده مجموع شدت یک عامل هم از نظر نفوذکننده بودن و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن است، مشخص شد که عوامل تردید در تصمیم‌گیری راهبردی (A7)، کاهش بهره‌وری (A6)، ساختار سازمانی ناکارآمد (A12) و انحراف از چشم‌انداز سازمان (A11) که هم بسیار نفوذکننده و هم بسیار نفوذپذیر است، جزو چهار عامل نخست در ستون شدت (اهمیت) تأثیرگذاری به‌شمار می‌آید. بدین ترتیب، استدلال می‌شود که طبق روابط میان عوامل، در صورت عدم نوسازی راهبردی، تردید در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و کاهش بهره‌وری و ساختار سازمانی ناکارآمد بیشتر از سایر عوامل جلوه‌گر خواهد شد و به سبب روابط قوی با دیگر عوامل، شدت بیشتری خواهد داشت.

براساس ستون (R-J) نیز که موقعیت یک عامل را نشان می‌دهد، در صورت مثبت بودن، بیانگر نفوذکننده بودن آن عامل، و در صورت منفی بودن، نشانگر تحت نفوذ بودن آن عامل است. در این پژوهش، مشخص شد که ساختار سازمانی ناکارآمد (A12)، اینرسی در تسهیم دانش (A1)، تضاد کار - خانواده (A2) و تضعیف شایسته‌گزینی (A5) نیز چهار عامل نخست در ستون خالص اثرگذاری است و در این ساختار به‌طور قطع نفوذکننده بر مجموعه سیستم است و به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سایر پیامدهای عدم نوسازی راهبردی توسط خبرگان پژوهش اولویت‌بندی و رتبه‌بندی شده است. بدین ترتیب، استدلال می‌شود که ساختار سازمانی ناکارآمد و اینرسی در تسهیم دانش، تضاد کار - خانواده اثرگذارترین عوامل بر سایر پیامدهای عدم نوسازی راهبردی محسوب می‌شود که می‌تواند شدت سایر پیامدها را افزایش دهد. کاهش پرستیژ سازمانی (A9)، از دست دادن جایگاه شرکت در بازار (A14) و کاهش بهره‌وری (A6) نیز جزو عواملی است که بیشترین تأثیر را از سایر پیامدهای عدم نوسازی راهبردی می‌پذیرد.

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات هورتووانی و دیگران (2021)، شو و دیگران (2019)، کوسوما و سوداریتو (2020) مطابقت دارد.

بنابراین برای اینکه سازمان‌های توسعه‌ای کشور، به‌خصوص ایدرو، بتوانند با موفقیت به نوسازی استراتژیک بپردازند و از پیامدهای مخرب و زیان‌آور عدم نوسازی راهبردی ممانعت کنند،



پیشنهاد می‌شود مدیران و استعدادهای سازمان که نقش مؤثری در تقویت و نهادینه‌سازی نوسازی راهبردی دارند، ادراکات و نگرش نوینی به چشم‌اندازهای سازمان به‌دست آورند. این مهم از طریق آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی جدید جهت تقویت مهارت و دانش مدیران محقق می‌گردد تا مدیران بتوانند با چارچوب ذهنی جدید حاصل‌شده اقدام به نوسازی راهبردی کنند. همچنین با تقویت قابلیت‌های سازمانی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌توان زمینه نوسازی را فراهم کرد. فرهنگ و جو سازمان عامل بسیار مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد و فرهنگ تغییر و تحول در سازمان اشاعه یابد. ساختار مالی سازمان باید مورد بازبینی قرار گیرد و با جذب سرمایه‌های خارجی بتوان منابع مالی سازمان را تأمین کرد. تقویت قدرت مذاکره و برقراری ارتباطات راهبردی منجر به جذب سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود. تغییر جهت‌گیری حاکمیت شرکتی از عواملی است که نوسازی راهبردی را در شرکت‌های تابعه ایدرو ایجاد می‌کند. همچنین با به‌کارگیری و توسعه سیستم‌های کاربردی مکانیزاسیون و اطلاعاتی می‌توان سازمان را مجهز به فناوری نوین کرد تا تسهیل‌گر نوسازی راهبردی شود. ساختارهای سازمان به ساختارهای افقی و مسطح تغییر داده شود تا ارتباطات افقی در سراسر سازمان و شرکت‌های تابعه رواج یابد.

در پژوهش حاضر، محققان با محدودیت‌هایی مواجه بودند؛ از جمله سوابق تحقیقاتی داخلی مرتبط با موضوع این مقاله که می‌تواند در بسط ادبیات مورد بحث و کمک به محققان مؤثر باشد و نیز احتمال برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از پرسش‌ها به‌دلیل عواملی مانند تعصب فردی و سطح تحصیلات.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. Received from: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>.
- Akyuz, E., & Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243-253.
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of Interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234. Received from: <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0177>.
- Amiri, M., Sadaghiyani, J., Payani, N., & Shafieezadeh, M. (2011). Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain. *Management Science Letters*, 1(3), 279-288.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Received from: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (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. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312. Received from: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105. Received from: <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Faivre-Tavignot, B. (2016). Strategic renewal. *Social Business and Base of the Pyramid*, 63-74. Received from: <https://doi.org/10.1002/9781119261193.ch2>.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2013). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*. Received from: <https://doi.org/10.1515/9783038212843.296>.
- Heyden, M., & Luiz., M. ( 2012). Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multi-level Contingency Approach. (to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus). ISBN 978-90-5892-304-2
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey

framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>.

Khanagha, S., & Vermeulen, P. (2019). Institutional complexity and strategic renewal. *Strategic Renewal*, 299-313. Received from: <https://doi.org/10.4324/9780429057861-15>.

Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383. Received from: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0420>.

Lechner, C., & Floyd, S. W. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 33(5), 478-495. Received from: <https://doi.org/10.1002/smj.959>.

Lin, K., & Lin, C. (2008). Cognition Map of Experiential Marketing Strategy for Hot Spring Hotels in Taiwan Using the DEMATEL Method. *Fourth International Conference on Natural Computation*. IEEE.

Meglio, O., & Park, K. M. (2019). Strategic renewal through mergers and acquisitions. *Strategic Renewal*, 221-237. Received from: <https://doi.org/10.4324/9780429057861-11>.

Mentes, A., Akyildiz, H., Yetkin, M., & Turkoglu, N. (2015). A FSA based fuzzy DEMATEL approach for risk assessment of cargo ships at coasts and open seas of Turkey. *Safety Science*, 79, 1-10.

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. Received from: <https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2019-0254>.

Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2019). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138. Received from: <https://doi.org/10.1002/smj.3115>.

Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European Management Journal*, 26(6), 378-387. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.005>.

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. Received from: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>.

Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580

- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456. Received from: <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465>.
- Smart, P., Bessant, J., & Gupta, A. (2007). Towards technological rules for designing innovation networks: A dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1069-1092. Received from: <https://doi.org/10.1108/01443570710820639>.
- Teece, D. J. (2019). Strategic renewal and dynamic capabilities. *Strategic Renewal*, 21-51. Received from: <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>.
- Teixeira, E. D., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>.
- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., & Mangematin, V. (2014). Stimulating knowledge search routines and architecture competences: The role of organizational context and middle management. *Long Range Planning*, 47(4), 206-223. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.11.001>.
- Tsai, W. H., & Chou, W. C. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444-1458.
- Tzeng, G., & Huang, J. (2011). *Multiple attribute decision making*. Taylorand Francis.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H., Stienstra, M., & Baaij, M. (2004). Strategic renewal of Europe's largest telecom operators (1992–2001):. *European Management Journal*, 22(5), 600-604. Received from: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.017>.
- Wijaya Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). The impact of strategic renewal in banking industry performance. *SSRN Electronic Journal*. Received from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3623905>.