



## Designing a Strategic Renewal Model for Development of Organizations in Iran based on the Professional Identity of Managers (Case Study: The State-owned Companies of IDRO)

**Mahdieh Vishlaghi**

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

**Alireza Moghaddam\***

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir

**Reza Sepahvand**

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: sepahvand.re@lu.ac.ir

**Adel Azar**

Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: azara@modares.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Dealing with internal and external changes and complexities, requires the ability of organizations to create and reconfigure their capabilities. In this regard, strategic renewal, which seeks to coordinate and adapt internal and external capabilities, requires managers with new professional identities who are compatible with the new direction of the organization. The present study aimed to design a strategic renewal model based on the professional identity of managers of development organizations in Iran.

#### Methodology

This is qualitative research and is based on data theory. The required data were collected by conducting semi-structured interviews and analyzing the data by the Strauss-Corbin method. The sampling was done theoretically, using purposive and snowball techniques, based on which 22 interviews were conducted with former and current professors and managers of state-owned companies of IDRO.

## Findings

The results obtained from interview analyses, during the open, axial, and selective coding process, led to the presentation of a strategic modernization model based on the data processing theory of the foundation, including 6 categories and 40 concepts.

## Conclusion

Based on the strategic renewal model, middle and senior managers achieve an acceptable level of strategic renewal by understanding and identifying the causal factors affecting strategic modernization in state-owned companies and improving the underlying conditions. They can use strategies such as "strengthening the capabilities of the organization", "changing their mental models", "strategic agility", "developing macro-strategic policies", "designing flexible organizational structures", "empowering human resources", "conducting customer analysis", "developing professional competencies", "changing corporate governance orientation", and "developing strategic communications" in order to achieve an acceptable level of strategic renewal, taking into account the conditions of the interventionist.

**Keywords:** Development organizations, IDRO, Professional identity of managers, Renewal, Strategic renewal.

**Citation:** Vishlaghi, Mahdiah; Moghaddam, Alireza; Sepahvand, Reza & Azar, Adel (2022). Designing a Strategic Renewal Model for Development of Organizations in Iran based on the Professional Identity of Managers (Case Study: The State-owned Companies of IDRO). *Journal of Business Management*, 14(2), 326-353. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333800.4243> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2022, Vol. 14, No.2, pp. 326- 353

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333800.4243>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: November 17, 2021

Received in revised form: February 13, 2022

Accepted: February 17, 2022

Published online: August 06, 2022





## طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای در ایران مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو)

### مهدیه ویشلقی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

### علیرضا مقدم\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: moghaddam@semnan.ac.ir

### رضا سپهوند

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir

### عادل آذر

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: azara@modares.ac.ir

## چکیده

**هدف:** مقابله با تحول‌ها و پیچیدگی‌های درون و برون سازمانی، به توانایی سازمان‌ها برای ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های سازمانی نیاز دارد. در این راستا، نوسازی استراتژیک که به دنبال هماهنگ‌سازی و متناسب‌سازی قابلیت‌های داخلی و خارجی است، نیازمند مدیرانی با هویت حرفه‌ای جدید است که با جهت‌گیری جدید سازمان متناسب و هماهنگ باشند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل نوسازی استراتژیک مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران سازمان‌های توسعه‌ای در ایران اجرا شده است.

**روش:** روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی صورت پذیرفت که بر مبنای آن، ۲۲ مصاحبه با استادان و مدیران اسبق و فعلی شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو به عمل آمد.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، طی فرایند کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، به ارائه مدل نوسازی استراتژیک بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد شامل ۶ مقوله و ۴۰ مفهوم منجر شد.

**نتیجه‌گیری:** براساس مدل نوسازی استراتژیک، مدیران میانی و ارشد با درک و شناسایی عوامل علی مؤثر بر نوسازی استراتژیک در شرکت‌های دولتی و بهبود شرایط زمینه‌ای، می‌توانند راهبردهایی از قبیل «تقویت قابلیت‌های سازمان»، «تغییر مدل‌های ذهنی مدیران»، «چابک‌سازی راهبردی»، «تدوین سیاست‌های کلان راهبردی»، «طراحی ساختارهای سازمانی منعطف» و «توانمندسازی منابع انسانی»، «تحلیل مشتریان»، «توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای»، «تغییر جهت‌گیری حاکمیتی شرکت» و «توسعه ارتباطات استراتژیک» را در جهت دستیابی به سطح قابل قبولی از نوسازی استراتژیک با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گر اتخاذ کنند.

**کلیدواژه‌ها:** ایدرو، سازمان‌های توسعه‌ای، نوسازی، نوسازی استراتژیک، هویت حرفه‌ای مدیران.

**استناد:** ویشلقی، مهدیه؛ مقدم، علیرضا؛ سپهوند، رضا و آذر، عادل (۱۴۰۱). طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای در ایران مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو). *مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۲)، ۳۲۶-۳۵۳.

## مقدمه

بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان همیشه با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند که به اتخاذ تصمیم‌های بزرگ منجر می‌شود تا امروزه بتوانند به‌عنوان موفق‌ترین شرکت‌ها در سطح جهان مطرح شوند (دوتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در شرایط آشفته و پویای محیطی، سازمان‌ها با استراتژی‌هایی مواجهند که مؤثر نیستند و به کاهش عملکرد سازمان‌ها منجر می‌شوند (ملگیو و پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). توجه سازمان‌ها به برنامه‌های جامع و استراتژیک افزایش یافته است، به‌طوری که تنها راه کارآمدی و اثربخشی مدیران در بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک بیان شده است که منجر به آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور می‌شود (تیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). پیاده‌سازی و جاری‌سازی برنامه‌های استراتژیک، به تحولات اساسی در سازمان منجر می‌شود (دوپوت و بارلاتیر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). سازمان‌ها می‌توانند برای مواجهه با این مشکلات و اتخاذ روش‌های انعطاف‌پذیر و پویا، متناسب با راهبردها و استراتژی‌های سازمان تغییراتی اعمال کنند. از مهم‌ترین ابزارها برای تحقق این امر، نوسازی استراتژیک است (جاروی و خوروا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

توانایی سازمان برای یکپارچه‌کردن، ایجاد و بیکره‌بندی مجدد قابلیت‌های درون و برون سازمانی در مواجهه با محیط متغیر و آشفته، نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود (آگاروال و هلفات<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). نوسازی استراتژیک به‌عنوان مهارتی اصلی در حفظ بقا و رفاه بلندمدت سازمان‌ها نقش اساسی برعهده دارد (اشمیت، رایش و ولبردا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک معمولاً در استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی اعمال می‌شود (آگاروال و هلفات، ۲۰۰۹). در این راستا مدیران ارشد و میانی می‌توانند روند و نتایج نوسازی استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهند (وولدريج، اشمیت و فلوید<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). در رویکرد مبتنی بر نقش‌های کلیدی، مدیران ارشد نقش مهمی ایفا می‌کنند، از این بابت دیدگاه هویت حرفه‌ای برخلاف دیدگاه کارکردی در نوسازی استراتژیک، فعالیت‌های اعضای حرفه‌ای را به ذهن متبادر می‌سازد (پتیت و کراسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

برای سازمان‌های حرفه‌ای، کار و فعالیت اعضا برای حفظ هویت حرفه‌ای آنها بسیار مهم است (پرات و همکاران، ۲۰۰۶). هویت حرفه‌ای به ادغام خصوصیت‌های شخصی افراد با مسئولیت‌های حرفه‌ایشان اشاره دارد (تراسی و هاتشین سو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای اجزای نگرشی، شناختی و رفتاری و فعالیت‌های فردی نقش مهمی دارند و یک عمل و فعالیت مشارکتی است (بنتلی و کهو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). مدیران ارشد با درک محیط سازمان و محیط پیرامون و تفسیر و فرموله‌بندی انتخاب‌های استراتژیک، اقدام به شکل‌دهی فعالیت‌های نوسازی استراتژیک می‌کنند (اگرس و

1. Dutta
2. Meglio & Park
3. Teece
4. Dupouët & Barlatier
5. Järvi & Khoreva
6. Agarwal & Helfat
7. Schmitt, Raisch & Volberda
8. Wooldridge, Schmid & Floyd
9. Pettit & Crossan
10. Tracey & Hutchinson
11. Bentley & Kehoe

کاپلان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). داشتن درک درست از نحوه واکنش سازمان به تغییرات محیطی، به درک مدل ذهنی تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان وابسته است (ابویی اردکان، ندافی و قلی‌پور، ۱۳۹۷). نوسازی استراتژیک مستلزم آن است که مدیران ارشد سازمان‌ها به موقع مدل‌های ذهنی خود را با تغییرات محیطی انطباق داده و سازگار نمایند. همچنین بسیاری از محققان اظهار داشتند نوسازی سازمان منوط بر یادگیری فرایندی است که نیاز به تغییر در مدل‌های ذهنی دارد (اشمیت، ۲۰۱۸؛ پتیت و کراسون، ۲۰۱۹).

پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های کشور، به‌خصوص سازمان‌های توسعه‌ای اهمیت محسوسی دارد. سازمان‌های توسعه‌ای از فضای رقابت جهانی دور افتاده‌اند و از لحاظ عملکرد، تکنولوژی و مالی فاصله زیادی با رقبای دارند. سیاست‌هایی در زمینه خصوصی‌سازی سازمان‌ها اعمال شده است و سیاست‌مداران نیز برای حذف و تعدیل حمایت‌ها و تعرفه‌هایی تصمیم‌گیری کردند که به حفظ سازمان‌ها در برابر فشارهای رقابتی با رقبای خارجی منجر می‌شد. در صورت اجرایی نمودن سیاست‌های فوق‌الذکر، سازمان‌های توسعه‌ای بیش از پیش نیاز به نوسازی استراتژیک خواهند داشت و در صورتی که نسبت به نوسازی استراتژیک بی‌توجهی شود سازمان‌ها به ورطه نابودی کشیده خواهند شد. در این راستا یکی از سازمان‌های توسعه‌ای کشور، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است که یکی از سازمان‌های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت است که در زمینه سرمایه‌گذاری و مدیریت بر حوزه‌های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه‌آهن فعالیت می‌نماید. ایدرو برای گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب به‌دنبال توسعه صنعت محور، مشارکت با شرکای استراتژیک غیردولتی، توسعه توانان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری صنایع هدف، تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین مالی، توسعه تقاضامحور در فناوری‌های نوین کاربردی و تعامل و تأثیرگذاری بر تصویب قوانین و مقررات تسهیل‌کننده است. بیش از ۹۰ درصد استراتژی‌هایی که در سازمان‌های توسعه‌ای مطرح می‌شوند، اجرایی نمی‌شوند؛ چون سازمان‌ها به‌دنبال نوسازی استراتژیک و پیاده‌سازی آن هستند، ولی مدیران ارشد همچنان با پارادایم‌های قدیمی کار می‌کنند و لنگرگاه‌های فکری قدیمی دارند که مانع نوسازی استراتژیک در سازمان می‌شوند که باید بین هویت مدیران و نوسازی استراتژیک هماهنگی ایجاد شود و با تغییر در شایستگی‌ها و توانمندسازی مدیران و آموزش و... می‌توان هویت حرفه‌ای جدید در مدیران شکل داد که تسهیلگر نوسازی استراتژیک شوند. در حال حاضر ایدرو با چالش‌های متعددی مواجه است و اکثر طرح‌های سازمان با مشکل مواجه شده و پیشرفتی ندارند. از این رو جهت پیشبرد طرح‌های سازمان و تأمین مالی، ضروری است اقدام به ارائه مدل و بومی‌سازی مفاهیم نوسازی استراتژیک در سازمان‌های دولتی نموده تا با متناسب‌سازی مفاهیم نوسازی استراتژیک با اقتضائات بومی و نیازها و مأموریت‌های سازمان بتوان به چشم‌انداز جدید سازمان دست یافت. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند چشم‌انداز مدیریت افقی برای سازمان‌های توسعه‌ای را در راستای تطبیق با شرایط نوظهور و به‌روزرسانی فرایندها فراهم آورده و الگویی بومی برای بازسازی ساختارها ارائه دهد. با توجه به اینکه پژوهش‌های قبل، به بررسی پدیده نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای در ایران نپرداخته‌اند؛ پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، به توسعه ادبیات حوزه پژوهش

کمک خواهد نمود. نوآوری پژوهش حاضر ارائه مدلی جامع در راستای نوسازی استراتژیک با مشارکت خبرگان این حوزه است که جوانب گوناگون این پدیده از جمله راهبردها و پیامدها را نمایان می‌سازد. این مدل مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی تابع ایدرو را از اهمیت بازسازی و نوسازی استراتژیک آگاه نموده و با ارائه استراتژی‌ها و راه‌کارهایی اساسی زمینه نوسازی و تحول شرکت‌ها را از طریق تغییر ذهنیت مدیران و افزایش توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای کلیدی فراهم سازد.

با توجه به مطالب بیان شده هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای ایران (ایدرو) مبتنی بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد است. از این رو، پرسش اصلی این گونه مطرح می‌شود: مدل نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران چگونه است؟ پرسش‌های فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

- شرایط علی مؤثر بر نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
- شرایط زمینه‌ای مؤثر بر نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
- عوامل مداخله‌گر مؤثر بر نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
- راهبردهای مؤثر بر نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
- پیامدهای نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟

### پیشینه پژوهش

برای تحقق استراتژی‌های نوین در سازمان، علاوه بر فرایند سیستماتیک تبدیل نیات و استراتژی‌ها به عمل که به آن اجرای استراتژی لقب داده‌اند، به یک سری اقدام‌های خاص متوالی یا هم‌زمان نیاز است (سلمان‌پور سهی و همکاران، ۱۴۰۰). استراتژی یک مفهوم چندوجهی است که تمامی فعالیت‌های حیاتی یک شرکت را دربرمی‌گیرد و به آن یکپارچگی، جهت و وحدت می‌دهد و به تسهیل تغییرات ناشی از محیط کمک می‌کند (رنجبر و همکاران، ۱۴۰۰). واحدهای کسب‌وکار به دلیل کم‌توجهی به محیط رقابتی و نداشتن استراتژی‌های دقیق برای مقابله با این شرایط، با مشکل روبه‌رو می‌شوند (حیبی و میرا، ۱۳۹۷)، بنابراین داشتن استراتژی‌های دقیق و نوسازی استراتژیک سازمان‌ها یکی از ضروریات سازمان‌های امروزی است. نوسازی استراتژیک در حالت کلی به «فرایند، محتوا و پیامدهای حاصل از بازسازی، تجدید و جایگزینی ویژگی‌های سازمانی که تأثیرهای شایان توجهی بر چشم‌انداز بلندمدت سازمان دارد» اشاره می‌کند، جایگزینی منابع و قابلیت‌هایی که می‌توانند انتزاعی یا شامل قابلیت‌های انسانی باشند (آگاروال و هلفات، ۲۰۰۹). برطبق دیدگاه ولبردا و فولر (۲۰۱۷)، نوسازی استراتژیک دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که یک سازمان به دلیل تغییر مسیر اهداف تعیین شده انجام می‌دهد که اشاره به احیا (جوان‌سازی)، تجدید و جایگزینی و نقل و انتقال ویژگی‌های

فعلی سازمانی دارد (ولبردا و فولر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بدین ترتیب سازمان‌ها روش‌های نوین به‌کارگیری قابلیت‌های اصلی خود را فراگرفته و رویکردهای رقابتی جدیدی را در پیش می‌گیرند (فلوید و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

میلکارک<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بیان نموده است برخی از پژوهشگران نوسازی استراتژیک را تغییر در مدل‌های کسب‌وکار دانسته و برخی تجدید در بازارها و محصولات و خدمات جدید بیان نموده‌اند. نوسازی استراتژیک به‌عنوان قابلیت سازمان در حفظ توانمندی‌های خود در خلق نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها تعریف می‌شود. در این راستا اشمیت و همکاران (۲۰۱۸) نوسازی استراتژیک را فرایندی تعریف نموده‌اند که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در طول زمان مطابق با اهداف سازمانی، قابلیت‌های راهبردی خود را تغییر دهند (آلبرت، کرویستر و لنشر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

نوسازی استراتژیک شامل تمامی فرایندها و خروجی‌های حاصل از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی سازمان با رویکرد بلندمدت می‌باشد. نوسازی استراتژیک به دو صورت تدریجی - افزایشی و رادیکال صورت می‌گیرد که نوسازی استراتژیک رادیکال بر تغییرات اساسی در برنامه‌های استراتژیک سازمان همچون تعریف مجدد بازار، تغییر در روابط با مشتریان و تغییر در مدل‌های کسب‌وکار تأکید دارد در حالی که در تغییر تدریجی - افزایشی، تغییراتی که نسبتاً تدریجی هستند به صورت مداوم در برنامه‌های شرکت همچون گسترش محصولات و خدمات یا نوآوری در شکل محصولات و ... اتخاذ می‌شوند (کلامر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). یادگیری، دوسوتوانی، قابلیت‌های پویا و نوآوری منجر به نوسازی استراتژیک می‌شود (ویجاوا کوسوما و سودهارتیو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). نوسازی استراتژیک می‌تواند شامل تجدید مداوم در استراتژی‌های شرکت، بازسازی ساختار و تغییرات سیستمی باشد. بسیاری از پژوهشگران پدیده جوان‌سازی و نوسازی شرکت‌ها را مطرح نموده‌اند. بر طبق دیدگاه کلامر (۲۰۱۷) نوسازی استراتژیک می‌تواند زمانی اتفاق بیفتد که شرکت یک استراتژی جدید ایجاد کند و سعی در بهبود یا حفظ رقابت از طریق افزایش کاربرد برخی از استراتژی‌های اثربخش نماید (کلامر و همکاران، ۲۰۱۷).

فولر و ولبردا (۱۹۹۷)، چهار سازوکار را برای نوسازی استراتژیک مطرح کردند، مدیریت تغییر (جداسازی موقت و تفکیک محیطی) در قبال دو نتیجه متفاوت تغییر (مرتب‌سازی مجدد و تجدیدحیات شایستگی‌های محوری) منجر به ایجاد سازوکارهای «جوان‌سازی مجدد، بازسازی، تعیین ساختار مجدد و ایجاد کسب‌وکار» شده است.

مکری، هیت و لین<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) نوسازی استراتژیک را به‌عنوان نتیجه فعالیت‌های مربوط به همکاری میان شرکت‌ها، مدیران عالی (کُر و مسکو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳)، مدیران میانی (فلوید و وولدریج<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷)، سرمایه‌گذاران (باسو و وادوا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳) و

1. Volberda & Fuller
2. Floyd & Lane
3. Mielcarek
4. Albert, Kreutzer & Lechner
5. Klammer et al
6. Wijaya Kusuma & Sudhartio
7. Makri, Hitt & Lane
8. Kor & Mesko
9. Floyd & Wooldridge
10. Basu & Wadhwa

کارکنان شرکت (دوکلرک، کاستانر و بلاوستگیوگوتیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) مدنظر قرار داده‌اند. تحقیقات نوسازی استراتژیک بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت استراتژیک، به‌ویژه در حوزه‌های اصلی همچون استراتژی رقابتی و کارآفرینی سازمانی است. نوسازی استراتژیک می‌تواند روند، محتوا و نتیجه نوسازی نیروی انسانی باشد (آلبرت و همکاران، ۲۰۱۵). بر طبق دیدگاه مایرز و ون‌ورکام<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، کارکنان به‌عنوان ارزنده‌ترین و منحصربه‌فردترین منابع سازمانی مطرح‌اند که به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی در سازمان تلاش می‌کنند تا به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند (مایرز و همکاران، ۲۰۱۴) سازمان‌هایی که قصد دارند در نوسازی استراتژیک موفق شوند باید سرمایه‌های انسانی خود را دچار تحول نمایند (موریس، اسنل و بورکمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) همچنین به نوع جدیدی از تفکر و توانایی فرصت‌ورزی فراتر از وضعیت موجود نیاز دارد (باسو و وادوا، ۲۰۱۳).

منابع انسانی راهبردی به‌دلیل داشتن مهارت‌های متنوع و دانش تخصصی از فرصت‌های موجود استفاده کرده و در دستیابی به اهداف سازمانی یاری‌دهنده هستند (مک‌پیرسون و جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) توانایی و قابلیت ریسک‌پذیری بالا، انطباق با تغییر و تحولات موجود، به‌کارگیری دانش تخصصی در اجرای استراتژی‌های سازمانی می‌تواند ارزش اقتصادی بالایی ایجاد کرده و به نوسازی استراتژیک در سازمان کمک نماید (جونز و مک‌پیرسون، ۲۰۰۶). مدیران می‌توانند نوسازی استراتژیک را با غلبه نمودن بر تعارضات نقش که در توسعه ظرفیت‌های جدید برای نوسازی و اصلاح ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود به وجود می‌آیند به صورتی اثربخش پیاده‌سازی کنند (کاپرون و میچل، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص نوسازی استراتژیک به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران (سال)	عنوان پژوهش	نتایج
مورتی و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)	نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در برزیل	سازمان‌ها در سراسر جهان به‌دنبال راه‌های جدید برای حفظ رقابت و دستیابی به برتری رقابتی هستند. سازمان‌ها با اعمال استراتژی‌های جدید و کارآفرینانه به مزیت و برتری رقابتی دست می‌یابند. نوسازی استراتژیک در فرایندهای داخلی شرکت به افزایش عملکرد سازمانی منجر می‌شود. نوسازی استراتژیک، نوآوری در ارائه نسل جدیدی از محصولات مدرن متناسب با بازار هدف و رویدادهای خارجی و رقابتی است.
آلویز و همکاران (۲۰۲۰)	مدیریت بحران برای مشاغل کوچک در بحران کرونا ۱۹: استراتژی‌های بقا، انعطاف‌پذیری و نوسازی استراتژیک شرکت‌های ماکائو	کاهش ناگهانی تقاضا بیشترین تأثیر را بر شرکت‌های کوچک داشته و نسبت به سایر شرکت‌ها، در واکنش نسبت به بحران‌های پیش آمده، از حساسیت زیادی برخوردارند که بخشی از آن به‌دلیل سطح بوروکراسی و رعایت محدود مسئولیت‌های اجتماعی است. همه شرکت‌های شرکت‌کننده استراتژی انعطاف‌پذیری را انتخاب نمودند و در کل پنج نوع استراتژی برای بقا و نوسازی استراتژیک شرکت‌ها عنوان شده است.

1. De Clercq, Castañer & Belausteguigoitia
2. Meyers & Van Woerkom
3. Morris, Snell & Björkman
4. Macpherson & Jones
5. Moretti et al



ادامه جدول ۱

نتایج	عنوان پژوهش	پژوهشگران (سال)
<p>سازمان‌ها باید توانایی تولید محصولات و خدمات و تدوین استراتژی‌های جدید را داشته باشند. نوسازی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق فرصت‌های موجود به بقا و موفقیت‌های بلندمدت دست یابند. براساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۵۱۹ نفر از مدیران در واحدهای تولیدی بیان کردند سرمایه اجتماعی بر نوسازی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد و چابک‌سازی سازمان‌ها به نوسازی منجر می‌شوند. ارتباطات و تبادل اطلاعات، سازمان‌ها را قادر می‌سازد پایگاه دانش خود را جهت تحول و نوسازی مدل‌های تجاری گسترش دهند.</p>	<p>تأثیر سرمایه اجتماعی بر نوسازی استراتژیک با میانجیگری چابکی استراتژیک</p>	<p>خان و همکاران (۲۰۲۰)</p>
<p>در طی سال‌های اخیر بر نوسازی استراتژیک در تحقیقات مدیریتی تأکید زیادی شده است و فرایندی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد اهداف استراتژیک، یادگیری و توانایی‌های خود را تغییر دهند. داده‌های پژوهش از ۴۱۶ نفر از مدیران هتل‌ها جمع‌آوری شده است که براساس تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته بیان کردند توسعه سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوسازی استراتژیک دارد و یادگیری نیز می‌تواند این راه را هموارتر سازد. نیروی انسانی نقش مهم و تأثیرگذاری در نوسازی استراتژیک دارند بنابراین توجه به منابع انسانی و یادگیری از جنبه‌های مهم تحقق نوسازی استراتژیک می‌باشد.</p>	<p>نوسازی استراتژیک در صنعت هتلداری در کشورهای توسعه یافته از طریق توسعه سرمایه انسانی و یادگیری و قابلیت‌های پویا</p>	<p>محمد و همکاران (۲۰۲۰)</p>
<p>کتاب نوسازی استراتژیک گلچینی از تحقیقاتی است که در مورد این موضوع ارائه شده است و برای موفقیت سازمان‌ها بسیار مهم می‌باشد اما به دلیل تمایزاتی که با تغییر استراتژیک دارد توجه نسبتاً کمی به آن شده است. نوسازی استراتژیک مفهومی چندبعدی و چندسطحی دارد و درک اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند با موفقیت به نوسازی راهبردی دست یابند نیاز به درک چندین مکانیزم متمایز اما مرتبط به هم دارد. در بخشی از این کتاب اشاره شده است قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی که دارای ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری است و نوآوری می‌توانند در نوسازی استراتژیک مؤثر باشند. نوسازی استراتژیک فراتر از مرزهای سازمانی، چشم‌اندازهای موجود و جهت‌گیری‌های آتی است.</p>	<p>نوسازی استراتژیک و قابلیت‌های پویا</p>	<p>تیس (۲۰۱۹)</p>
<p>بیان کردند منابع انسانی با داشتن استعدادها و توانایی‌های منحصر به فرد تأثیر بسزایی در نوسازی استراتژیک شرکت‌ها دارند. برطبق رویکرد کیفی و انجام مصاحبه در یک شرکت چندملیتی سوئدی اقدام به جمع‌آوری داده‌های مورد نظر نموده و با ۴۶ نفر از اعضای سازمان اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته نموده‌اند و بیان کردند، مدیران عالی سازمان‌ها بایستی کارمندان ماهر را شناسایی نموده و با ایجاد فضای سازمانی مشارکتی و نوآورانه زمینه را برای ارائه ایده‌های جدید فراهم نمایند و با طراحی فرصت‌های جدید تجاری، باعث افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان در جهت اعمال تغییرات و نوسازی استراتژیک متناسب با تحولات محیطی شوند.</p>	<p>نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک</p>	<p>جاروی و همکاران (۲۰۱۹)</p>

## ادامه جدول ۱

نتایج	عنوان پژوهش	پژوهشگران (سال)
اعضای سازمان به‌عنوان منابع اصلی راهبردی در ایجاد تغییر و تحولات اساسی مطرح‌اند. هویت حرفه‌ای موجود امکان تغییر فعالیت‌های سازمان در هنگام نوسازی استراتژیک را ایجاد می‌کند. مدیران و منابع انسانی نقش اساسی در پویایی‌های سازمانی دارند و موجب تسهیل فرایند نوسازی استراتژیک می‌شوند.	نوسازی استراتژیک: فراتر از نقش‌ها و عملکردهای اعضای حرفه‌ای سازمان	پتیت و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
به بررسی چگونگی نوسازی استراتژیک و ایجاد تغییرات کارآفرینانه پرداخته و بررسی کرده‌اند که دولت از نوسازی استراتژیک حمایت نموده و بدین طریق عملکرد سازمان‌ها در گذر زمان افزایش می‌یابد. داده‌های تحقیق از ۲۳۰ شرکت مستقر در چین جمع‌آوری شده و روابط فوق‌مورد تأیید قرار گرفته است. از طریق نوسازی استراتژیک و ایجاد تغییرات کارآفرینانه، اثربخشی سازمان افزایش یافته و به شهرت و اعتبار سازمان افزوده می‌شود.	پشتیبانی نهادی دولت: جهت‌گیری کارآفرینانه، نوسازی استراتژیک و عملکرد سازمانی در گذر زمان در چین	شو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)
امروزه نوسازی استراتژیک به‌عنوان موضوعی چالش برانگیز برای انواع سازمان‌ها و حوزه‌های تحقیقاتی مطرح بوده و این فرایند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییر اهداف راهبردی و توانایی‌های خود متناسب با تحولات محیطی بتوانند سبب توسعه و تحول شوند. نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها ناشی از برهم‌کنش دو نیروی تنش و سکون می‌باشد که توسط فرایندهای بازسازی مجدد، جان‌بخشی مجدد و جوان‌سازی اجرا می‌شود.	نوسازی استراتژیک: تحقیقات گذشته، تئوری‌ها و چالش‌های آینده	اشمیت و همکاران (۲۰۱۹)
برطبق تحقیقات انجام شده در شرکت‌های چندملیتی به بررسی میزان نقش مدیران ارشد و میانی در نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته‌اند. برطبق داده‌های جمع‌آوری شده از ۷۲ نفر از مدیران ارشد و ۳۹۷ نفر از مدیران میانی در ۳۴ واحد از شرکت‌های چندملیتی، بدین نتیجه رسیده‌اند که مدیران ارشد سازمان‌ها در فرایند نوسازی استراتژیک نقش کلیدی و مؤثری دارند.	دستیابی به نوسازی استراتژیک: تأثیرات مدیران ارشد و میانی	گلیزر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)
به بررسی تأثیر نوسازی استراتژیک بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها پرداخته و بیان کرده‌اند میان نوسازی استراتژیک و فرایندهای تغییر در بازار و توسعه محصولات، کارایی و اثربخشی، فناوری و قابلیت‌های سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد و نوسازی استراتژیک سبب دستیابی به برتری و مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود.	نوسازی استراتژیک و مزیت رقابتی	برگرز همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)

1. Pettit et al
2. Shu et al
3. Glaser et al
4. Burgers et al

مطالعات انجام شده در زمینه نوسازی استراتژیک حکایت از ضرورت و اهمیت بررسی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها و شرکت‌ها دارد. باتوجه به تحولات اخیر و بحران‌های پیش آمده، نوسازی استراتژیک و به‌کارگیری استراتژی‌هایی که منجر به تسهیل در روند بازسازی می‌شوند اهمیت فزاینده‌ای دارد. نوسازی استراتژیک یکی از عناصر مهم و اساسی در پیشرفت و توسعه سازمان‌های امروزی است. بر طبق مطالعات انجام گرفته نوسازی استراتژیک باعث افزایش بهره‌وری، دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش رضایت و اعتماد ذی‌نفعان، نوسازی در ساختار و فرایندهای سازمانی و دستیابی به موقعیت‌های مطمئن می‌شود. به این ترتیب، نوسازی استراتژیک دارای اثرات مثبت زیادی است و می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه سازمان شود، قدرت رقابتی و مسیر حرکت سازمان را در محیط‌های متلاطم امروزی بهبود بخشد. در خصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد که این رویکرد در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند به طراحی مدل نوسازی استراتژیک در شرکت‌های تابعه ایدرو مبتنی بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری بنیادی، از نظر روش پژوهش کیفی، از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است. استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است. هدف پژوهش اکتشافی، افق زمانی آن تک‌مقطع و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. علت استفاده محقق از روش خاص، به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق است. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه کاوش کند، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه انجام شده است، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی و به‌دست آوردن فهم تازه‌ای از آنها به کار برد. هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که محقق می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ سؤال دست یابد. محقق می‌کند که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش داده‌بنیاد به خوبی بهره‌مند شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

جامعه آماری این تحقیق شامل اساتید حوزه مدیریت و کسب‌وکار و مدیران و سرپرستان اسبق و فعلی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو می‌باشد. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌باشد، نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۲۲ نفر از اساتید و مدیران باتجربه در شرکت‌های تابعه ایدرو مصاحبه انجام شده است. از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فاذن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این پژوهش با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) براساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی یا راهبرد و پیامد طبقه‌بندی می‌شوند. کدگذاری باز یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است همچنان که این مقوله‌ها، مقوله‌های نهایی نیستند چرا که برای تولید نظریه نیاز است تا فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). فرایند ساخت نظریه در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل فرایند اجرای روش داده‌بنیاد

سؤال‌های مربوط به مصاحبه پژوهش عبارت‌اند از:

۱. به نظر شما عوامل علی مؤثر بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) با تأکید بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
۲. به نظر شما چه عوامل محیطی (زمینه‌ای) می‌تواند بر نوسازی استراتژیک با تأکید بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران تأثیرگذار باشد؟
۳. به نظر شما چه عوامل مداخله‌گر (بازدارنده یا پیش‌برنده) در ایجاد نوسازی استراتژیک مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران دخالت دارند؟
۴. به نظر شما راهبردهای ایجاد نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) با تأکید بر هویت حرفه‌ای مدیران کدامند؟
۵. به نظر شما پیامدهای نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) با تأکید بر نقش هویت حرفه‌ای مدیران آن کدامند؟
۶. نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای (ایدرو) به چه مفهومی است؟

## یافته‌های پژوهش

خصوصیات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

شماره	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	تجربه کاری
۱	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۵
۲	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۶
۳	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲۰
۴	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۷
۵	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۴
۶	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲۳
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۲۶
۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۲
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۷
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۱
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۰
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۲۱
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۲۴
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۹
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۲
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۴
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۹
۱۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۱
۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۱۶
۲۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد	۲۲
۲۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران اسبق	۳۰
۲۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیران اسبق	۳۰

در پژوهش حاضر با ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های تابعه مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۶ اشباع نظری حاصل شد. با این وجود برای اطمینان از حصول اشباع نظری در این مرحله از تحقیق، شش مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد. یافته‌های این پژوهش از طریق نسخه ۱۰ نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شده است. در ادامه به چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است.

«سازمانی که در برابر پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و محیط متغیر بیرونی خود ناتوان باشد دچار سکون شده و هر گونه مقاومت در برابر تحولات می‌تواند سازمان را به ورطه نابودی بکشاند. سازمان‌ها نباید تمایل داشته باشند که در برابر تحولات تحرکی نداشته و در همان وضع فعلی باقی بمانند.» (سکون و عدم تحرک سازمان)

«به نظرم منابع انسانی موجود به دلیل عدم کفایت و سزاوار بودن آمادگی لازم برای وارد شدن در حرفه خاصی را ندارند ولی به دلیل برخی سوءگیری‌های موجود این افراد را در مناصب عالی سازمان گمارده و به دلیل عدم توانایی، مهارت و آمادگی کافی منجر به ضعف در عملکرد سازمان می‌شوند.» (فقدان شایستگی)

«افراد با خلق ارزش‌ها و نوآوری در به کارگیری منابع می‌توانند از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند، نوآوری و خلاقیت افراد می‌تواند به عنوان ارزش، باور و اصول و هنجارهای مشترک در میان اعضای سازمان تبدیل شود که به عنوان فرهنگ سازمانی می‌تواند بر فعالیت سازمان تأثیرگذار باشد.» (فرهنگ کارآفرینی)

«به نظر می‌رسد توانایی مدیران در ادغام بخش‌های مختلف پروژه‌های کاری، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت نشان‌دهنده میزان سازگاری آنها با محیط است، سازمان‌هایی که از روش‌های قدیمی استفاده می‌کنند در صحنه رقابت دچار مشکل می‌شوند برای حل این مسئله باید قدرت همسان‌سازی خود با محیط را ارتقا بخشند و با افزایش سازگاری زمینه ایجاد تحولات اساسی ایجاد خواهد شد.» (قدرت همسان‌سازی با محیط)

«مدیرانی که توانایی ادراک اطلاعات مربوط به موقعیت‌ها و محرک‌های مبهم را داشته باشند می‌توانند در مواجهه با هرگونه نشانه‌های ناشناخته و پیچیده و نامتجانس اقدام به تغییر در اوضاع موجود نمایند، قدرت تحمل ابهام و مخاطره‌پذیری یکی از خصوصیات مهم شخصیتی مدیران خلاق و نوآور است که می‌تواند در روند نوسازی استراتژیک دخیل باشد.» (مخاطره‌پذیری مدیران و تحمل ابهام)

### کدگذاری شرایط علی

این بخش با تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته به دنبال یافتن عواملی که بر پدیده مرکزی این پژوهش که نوسازی استراتژیک است تأثیرگذار هستند می‌باشد. در این بخش پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در موجود ۱۲ کد انتخابی و ۴۲ کد محوری از میان ۸۶ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. کدگذاری مربوط به شرایط علی

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
شرایط علی	منابع انسانی ناکارآمد	فقدان شایستگی
		عدم خلق دستاوردهای نو
		ادراکات و نگرش‌های قدیمی منابع انسانی
		ضعف در بیان ایده‌های بکر
		عدم آشنایی کارکنان با فنون جدید
	برتری رقبا	پیشی گرفتن رقبا در فناوری‌های روز
		قابلیت انعطاف در تولید محصولات
		حاکمیت رقبا بر بازارهای موجود
		فرموله‌بندی جدید در ارائه محصولات
		به کارگیری تکنولوژی نوین توسط رقبا

## ادامه جدول ۳

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
شرایط علی	اینرسی سازمانی	تعهد سازمان به استراتژی فعلی
		تمایل به حفظ وضعیت موجود
		عدم خلاقیت در طرح‌ها
		مقاومت در برابر تغییر
		سکون و عدم تحرک سازمان
	ضعف اقتصادی	کمبود مالی و درآمد
		عدم تأمین کارا و اثربخش
		کمبود بودجه
		نوسانات نرخ ارز
	فقدان روابط سیاسی قوی	روابط سیاسی ضعیف
		نداشتن مهارت سیاسی مدیران
		عدم شبکه‌سازی و ائتلاف سیاسی
		عدم توانایی لابی‌گری و نفوذ در دستگاه‌های قانون‌گذاری
	فقدان تکنولوژی جدید	فناوری‌های منسوخ
		ماشین‌آلات قدیمی
		ابزارهای الکترونیکی با بازدهی کم
	ضعف ساختاری	تأخیر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
		عدم هماهنگی دوایر افقی سازمان
		اهداف متعارض و ضدونقیض
		تحلیل نادرست از نیاز مشتری
آشفتگی در تولید و تنوع محصولات	ایجاد خط تولید بدون در نظر گرفتن سلايق و نیازهای جدید مشتریان	
	محوریت تولید بر مشتریان اقلیت	
تمرکزگرایی	اهداف رشد غیرراهبردی	
	تکلیف رشد اجباری	
شکاف بودجه و هزینه	عددسازی	
	تناقض صورتهای مالی	
محیط رقابتی	تغییرات مستمر صنعت	
	لزوم اتخاذ رویکردهای سیال	
	تأثیرات مستقیم رقبا	
لنگرگاه‌های فکری منسوخ مدیران	پیش زمینه‌های ذهنی قدیمی	
	کلیشه‌ای بودن تفکرات	
	عدم خلاقیت و نوآوری ذهنی مدیران	

### کدگذاری شرایط زمینه‌ای

شناسایی عواملی که بر انتخاب استراتژی یا راهبرد در وضعیت موجود اثرگذار است پرداخته می‌شود. انجام تحلیل‌های کیفی مصاحبه‌های انجام شده ۳ کد انتخابی را از میان ۱۲ کد محوری و ۳۲ کد باز توانسته استخراج کند که در نتایج جدول ۴ قابل مشاهده است. شرایط عمومی و گسترده‌ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده اثر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق به همراه مقوله و مفاهیم شامل مواردی است که در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
شرایط زمینه‌ای	نظام اداری حاکم	قوانین و مقررات منعطف
		هماهنگی در سلسله مراتب سازمان
		اطاعت آگاهانه کارکنان از مدیران
		احساس مسئولیت و مشارکت کارکنان
	فرهنگ حاکم	فرهنگ مشارکتی
		حمایت‌کننده از ایده‌ها
		فرهنگ انعطاف‌پذیری
		فرهنگ آینده‌نگری
	قدرت انطباق‌پذیری سازمان	فرهنگ کارآفرینانه
		قدرت همسان‌سازی با محیط
		مهارت سازگاری
		توانایی اعمال تغییرات مثبت

### کدگذاری شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها برای شرایط مداخله‌گر به دست آمده است که کدهای مرتبط به آن در جدول ۵ نشان داده شده است. براساس تحلیل‌های صورت گرفته ۱۱ کد انتخابی را از میان ۴۴ کد محوری و ۹۴ کد باز استخراج نموده که نتایج آن در جدول ۵ بیان شده است.



جدول ۵. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کدهای محوری
شرایط مداخله‌گر	پویایی‌های محیطی	عدم اطمینان محیطی
		پیچیدگی‌های محیطی
		فقدان ثبات در شرایط موجود
		رفتار غیرقابل پیش‌بینی رقبا
		تغییرات در شرایط فنی
		تغییر در ترجیحات مشتریان
	نوسان در تحقق برنامه‌های دولت	ارائه وام‌های با میزان بهره کم
		معافیت‌های مالیاتی
		ارائه مهلت برای بازپرداخت وام‌های معوقه
	اندازه سازمان	مقیاس عملکرد
		تعداد نیروی انسانی
		سهم بازار و میزان دسترسی به آن
ادراک مدیران از اندازه سازمان		
جایگاه ذی‌نفعان	سرمایه‌گذاری ذی‌نفعان	
	استعانت تأمین‌کنندگان	
	مساعدت بستانکاران	
پیچیدگی شناختی مدیران	توانایی تفکیک دیدگاه‌های بدیل از یکدیگر	
	یکپارچه نمودن دیدگاه‌ها جهت اتخاذ تصمیم همه‌جانبه	
	پیچیدگی سیستم ادراکی مدیران	
	توانایی شناختی مدیران در شرایط عدم اطمینان	
	مخاطره‌پذیری مدیران و تحمل ابهام	
	خودباوری و تمایل به شناخت	
مقاومت در برابر تغییر	گرایش به ثبات	
	عدم تمایل به تغییر	
	ایستادگی در برابر انطباق‌پذیری	

ادامه جدول ۵

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کدهای محوری
	ظرفیت متفاوت جذب دانش	جذب اطلاعات از منابع خارجی
		بهره‌برداری از دانش جدید
		توانایی جذب دانش
		جذب و به کار بردن دانش نوین
نظام بوروکراتیک حاکم		سلسله‌مراتب مشخص سازمانی
		تقسیم کار دقیق
		وظایف روشن
		وجود سیستم کنترل
شرایط مداخله‌گر	هویت حرفه‌ای مدیران	ادراک مدیران از خود و جایگاه شغلی
		درک از حرفه مبتنی بر نگرش‌ها و عقاید
		جهت‌گیری حرفه‌ای مدیران
		باورها و اعتقادات حرفه‌ای
مدل‌های ذهنی مدیران		نگرش‌ها و باورهای مدیران
		مدل‌های شناختی
		بازنمایی از واقعیت برای معنی بخشیدن به علائم اطلاعاتی دریافتی
		توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی
قابلیت‌های پویا		قابلیت صورت‌بندی مجدد
		جهت‌گیری رفتاری پایدار سازمان

### کدگذاری راهبردها

راهبردهای موردنظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راه‌حل‌های موجود برای مواجهه با پدیده مورد اشاره دارند که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه می‌باشد. تحلیل‌های مصاحبه‌های انجام شده توانسته است ۱۰ راهبرد از میان ۴۹ کد محوری و ۱۰۴ کد باز استخراج نماید. تصور رایجی در این زمینه وجود دارد که نوسازی استراتژیک می‌تواند منجر به حرفه‌ای‌سازی کارکنان در زمینه‌های کاریشان شود اما باید به این نکته توجه داشت که کارکنانی که دارای هویت حرفه‌ای هستند می‌توانند تأثیرات زیادی در نوسازی استراتژیک صنایع در جهت توسعه و تحول داشته باشند. نتایج به دست آمده در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با راهبردها

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کدهای محوری
راهبردها	تقویت قابلیت‌های سازمانی	بهبود قابلیت‌های تکنولوژیکی
		تناسب استراتژیک
		بهبود توانایی‌های تحقیق و توسعه در سازمان
		بهبود قابلیت‌های بازاریابی
		بهبود قابلیت‌های پویا
		تنظیم مجدد قابلیت‌ها برای ایجاد ترکیبات جدید
	تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	بازبینی مکرر در هزینه‌های ثابت
		انتقادپذیر بودن مدیران و دریافت بازخورد تصمیمات
		لزوم تقویت شهود
		رهایی از قواعد و چارچوب ذهنی قبلی
		استفاده از تجربیات موفق رقبا
	چابک‌سازی راهبردی	آموزش مدیران در تمام سطوح
		توسعه دانش جدید در راستای تغییر نگرش
		خلق بازارهای جدید
		تولید محصولات جدید
	تدوین سیاست‌های کلان راهبردی	تحقق اهداف راهبردی
		حساسیت راهبردی
		توسعه منابع اقتصادی
		توسعه استراتژی‌های بازاریابی
	طراحی ساختارهای سازمانی منعطف	توسعه روابط سیاسی
توسعه چشم‌انداز جدید و جهت‌گیری نو		
ساختار سازمانی سیستماتیک		
توانمندسازی منابع انسانی	تغییر ساختار سازمان از حالت عمودی به افقی	
	ساختار سازمانی مسطح	
	تمرکززدایی	
	افزایش انعطاف‌پذیری	
	آموزش منابع انسانی	
	یادگیری و خلق ایده‌های نو	
	افزایش ابتکار عمل در کارکنان	
	افزایش آگاهی کارکنان	
	ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تغییر نقش کارکنان و مشارکت آنها	
	تقویت روحیه کار تیمی	
تقویت قدرت اکتشاف و بهره‌برداری		
تشویق و پشتیبانی		
اعطای آزادی عمل		

## ادامه جدول ۶

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کدهای محوری	
راهبردها	تحلیل مشتریان	شناخت مشتریان محصولات استراتژیک	
		تحلیل تجارب قبلی در بازار	
		ثبت دقیق بازخوردهای مشتریان	
	توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای	تحلیل صحیح از مشتریان	
		تقویت دانش تخصصی	
		ارتقا صلاحیت‌های شناختی	
	تغییر جهت‌گیری حاکمیت شرکتی	تقویت شایستگی‌های مدیریتی	
		بهبود شیوه اداره امور	
		تغییر روابط بین مدیران و ذی‌نفعان	
	توسعه ارتباطات استراتژیک	تقویت ضوابط حاکمیتی	تقویت روابط با افراد با نفوذ
			گسترش کانال‌های سودمند ارتباطی
			تعاملات هدفمند
جلب نظر ذی‌نفعان			

## کدگذاری پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مرتبط به مقوله محوری حاصل شده‌اند. تحلیل متون مصاحبه منجر به شناسایی ۲ پیامد انتخابی از میان ۲۹ کد محوری و ۵۸ کد باز شد. هر کدام از پیامدها به دفعات در مصاحبات تکرار شدند و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر قابل تفکیک نبوده و بسته به وضعیت موجود و محیط‌های کاری متنوع مختلف خواهد بود. برای نمونه در کد مزیت رقابتی خبرگان بیان داشتند نوسازی در قابلیت‌های سازمانی از جمله در ساختار و فرهنگ و حتی قابلیت‌های انسانی می‌تواند منجر به برتری سازمان‌ها نسبت به رقبای دیگر شود، سازمان‌ها می‌توانند با تغییر در استراتژی‌ها و قابلیت‌های سازمانی به مزیت و برتری دست یابند. یکی دیگر از پیامدهای بیان شده هوشمندی رقابتی است که بیان داشتند تغییر در قابلیت‌های سازمانی و انسانی منجر به آگاهی تجاری و اطلاع از وضع رقبا می‌شود در این راستا اطلاعات در زمینه فناوری‌ها، تکنیک‌های روز و راهبردها و مسائل اجتماعی - اقتصادی افزایش می‌یابد. سازمان‌ها با جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات می‌توانند وضعیت سازمان را متناسب با آینده شکل داده و کارکنان را در سطوح مناسب سازمان به کار گیرند. کدهای مرتبط با پیامدها در جدول ۷ بیان گردیده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

نقش کدهای استخراجی	انتخابی	کدهای محوری
پیامدها	رشد و بالندگی کارکنان	بهبود تسهیم دانش
		توسعه مهارت‌های کارکنان
		افزایش تعادل کار و زندگی
		دوسوتوانی کارکنان
		ارتقا کیفیت زندگی کاری
		استقرار شایستگی‌ها
		جذب و حفظ کارکنان حرفه‌ای
		مدل‌های ذهنی جدید
		رشد سازمان
	افزایش بهره‌وری	
	رشد و تعالی سازمان	دستیابی به اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها
		خلق فرهنگ تطبیقی در سازمان
		شناخت و حذف شاخص‌های مخل توسعه
		بازپروری تمرکز استراتژیک
		پیدایش سبکی جدید از رهبری سازمان
		تعدیل الگو کسب‌وکار سازمان
		بازسازی عوامل سودمند نادیده گرفته شده
		متنوع شدن فعالیت‌ها
		بازسازی فرایندها و ساختارهای سازمانی
دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت سازمان		
مزیت رقابتی		
واکنش سریع به تغییرات احتمالی در آینده		
منطبق شدن با تغییرات محیطی		
پویایی در سازمان		
ثبات در ناملازمات		
هوشمندی رقابتی		
تفسیر محیط		
تسخیر بازارهای جهانی		
ارتقای اعتبارات و ارزش سازمان		

### کدگذاری مقوله مرکزی

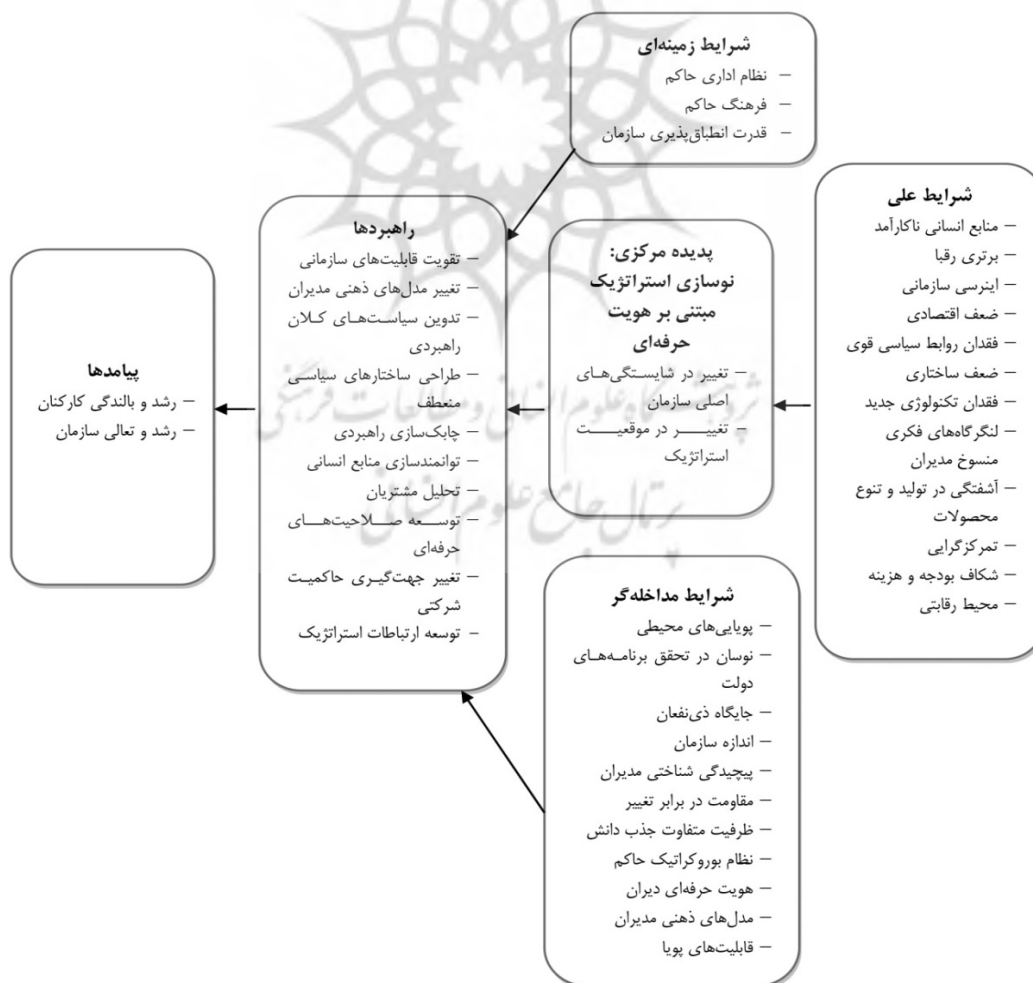
پدیده مرکزی و محوری پژوهش «نوسازی استراتژیک» است. براساس مصاحبه‌های صورت گرفته در این زمینه با تحلیل مصاحبه‌ها، تغییر در شایستگی‌های اصلی سازمان و تغییر در موقعیت استراتژیک برای نوسازی استراتژیک از میان ۷ کد محوری و ۲۸ کد باز شناسایی شد. این تحلیل نشان می‌دهد که نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها از طریق تغییر در شایستگی‌های اصلی سازمان و تغییر در موقعیت‌های استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد. برای نمونه خبرگان در این زمینه بیان داشتند: «تغییر در ارزش‌ها و باورهای سازمان می‌تواند منجر به تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود، عامل بسیار

مهمی که می‌تواند بر مدیران و کارکنان سازمان تأثیر فوق‌العاده‌ای در جهت تغییر استراتژی‌ها بگذارد تغییر در اصول و ارزش‌های فرهنگی است. تغییر در فرهنگ زیربنای نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها است.»

جدول ۸. کدگذاری مقوله مرکزی

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
مقوله مرکزی	تغییر در شایستگی‌های اصلی سازمان	تغییر در ساختار
		تغییر در فرایند
		تغییر در فرهنگ سازمان
	تغییر در موقعیت استراتژیک	تغییر در جهت‌گیری سازمان
		تغییر در چشم‌انداز
		تغییر در اهداف
		تغییر در استراتژی‌های سازمان

در این بخش الگوی پژوهش که بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته و تحلیل انجام شده به روش داده‌بنیاد با تکیه بر رویکرد استراوس و کوربین استخراج شد که در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. مدل پارادایمی تئوری برخاسته از داده‌ها

### بررسی روایی محتوایی مدل نظری

به منظور بررسی روایی محتوایی مدل از دو شاخص CVR<sup>۱</sup> و CVI<sup>۲</sup> بهره گرفته شده است. به این منظور از نظر خبرگان دانشگاهی که در فرایند تدوین مدل نیز مشارکت داشته‌اند استفاده شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت و برای سنجش CVI میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی مورد سؤال قرار گرفت.

فرمول محاسبه شاخص CVR به صورت ذیل است. میزان Ne تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. میزان CVI نیز به صورت تجمیعی امتیازات موافق برای هر مورد تقسیم بر کل تعداد متخصصان است.

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نتایج فرمول CVR برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۲ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب ابعاد دارد. شاخص CVI نیز بر اساس فرمول ذیل محاسبه گردید:

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصانی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصان}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. تمامی شاخص‌های مربوط به ابعاد امتیازی بالاتر از ۰/۸۲ درصد کسب کردند.

### بررسی پایایی مدل نظری

به منظور بررسی پایایی مدل از شاخص کاپا استفاده شد. در این پژوهش باتوجه به آنچه در مبانی نظری روش تحقیق پیشنهاد شده است، محقق اصلی و یک محقق دیگر مجدد به کدگذاری انتخابی پرداخته‌اند. به این منظور، کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت تا ایشان نیز کدگذاری مجدد را انجام دهند که نتایج آن با استفاده از نسخه ۲۱ نرم‌افزار اسپس در زیر نتایج بیان شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون کاپا

معنی‌داری	Approx. T	Asymp Std.Error	ارزش	کاپا	مقدار توافق
۰/۰۰۰	۶/۶۸۵	۰/۱۱۰	۰/۶۴۲	کاپا	مقدار توافق

باتوجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است می‌توان ادعا کرد که مدل از پایایی لازم برخوردار است.

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل نوسازی استراتژیک مبتنی بر نقش حرفه‌ای مدیران با رویکرد داده‌بنیاد در شرکت‌های تابعه ایدرو انجام پذیرفت. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه بر خاسته از داده سیستماتیک استفاده شده است و مدل پارادایمی حاصل ارائه گردیده است. در نهایت مدل پارادایمی نوسازی استراتژیک در قالب ۶ بعد اصلی، ۴۰ بعد فرعی و ۱۵۶ کد طبقه‌بندی شده است. براساس مدل طراحی شده مدیران و رهبران سازمان‌ها باید ابتدا به عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو از قبیل منابع انسانی ناکارآمد، برتری رقبا، اینرسی سازمانی، ضعف اقتصادی، فقدان روابط سیاسی قوی، ضعف ساختاری، فقدان تکنولوژی جدید، آشفتگی در تولید و تنوع محصولات، تمرکزگرایی، شکاف بودجه و هزینه، محیط رقابتی و لنگرگاه‌های فکری منسوخ مدیران توجه نمایند. هنگامی که منابع انسانی سازمان، صلاحیت و شایستگی لازم را ندارند و نوع نگرش و ادراک آنها منسوخ شده است نمی‌توانند ایده‌های نو و بدیع ارائه دهند و با روش‌های جدید آشنا نیستند سازمان نمی‌تواند متناسب با تغییر و تحولات محیطی، خود را به روز نموده و متحول نماید. همچنین برتری رقبا در صحنه رقابت منجر می‌شود سازمان‌ها به دنبال تغییر در ساختار و استراتژی‌های قدیمی خود باشند. سازمان‌های رقیب با به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید توانسته‌اند از سایر شرکت‌ها سبقت گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. تمایل سازمان‌ها به حفظ وضعیت کنونی و عدم تمایل به تغییر، عدم تحرک در سازمان و استفاده از استراتژی‌های فعلی منجر به سکون و اینرسی در سازمان می‌شود و با نتایج مطالعات اشمیت و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت و هم‌خوانی دارد. ضعف اقتصادی و کمبود منابع مالی و درآمدی، کمبود بودجه سازمان و نوسانات در نرخ ارز می‌تواند به‌عنوان علل اثرگذار بر ضرورت نوسازی استراتژیک در سازمان مطرح شوند. ضعف در روابط سیاسی و عدم توانایی لابی‌گری و نفوذ در دستگاه‌های قانون‌گذاری، همچنین نداشتن مهارت سیاسی در مدیران منجر می‌شود سازمان اقدام به نوسازی و تقویت این عوامل نماید. ضعف در ساختار سازمانی و عدم هماهنگی در ساختارهای افقی سازمان و استفاده از ساختارهای عمودی، همچنین به‌کارگیری ماشین‌آلات قدیمی، منسوخ و فناوری‌های قدیمی منجر به عدم پیشرفت سازمان می‌شود، بنابراین اتخاذ تدابیری در جهت نوسازی استراتژیک سازمان ضروری است. زیرا در صورتی که شرایط علی در شرکت‌های دولتی و سازمان‌هایی که در حال تجربه این شرایط هستند به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشود خلق نوسازی استراتژیک به صورت جامع و در عین حال دقیق ممکن نخواهد بود و متعاقب آن مدیریت کردن این شرایط نیز دشوارتر خواهد شد.

همچنین پس از مطالعه شرایط علی، بایستی از بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای خلق نوسازی استراتژیک در قالب زمینه‌ای از قبیل، نظام اداری حاکم، فرهنگ حاکم، قدرت انطباق‌پذیری سازمان اطمینان حاصل نمایند و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط زمینه‌ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از اجرای استراتژی‌های خلق نوسازی استراتژیک با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند. قوانین و مقررات منعطف در سازمان، هماهنگی در سلسله‌مراتب سازمانی و مشارکت کارکنان، داشتن فرهنگ مشارکتی و کارآفرینانه، فرهنگ آینده‌نگری و قدرت همسان‌سازی با محیط و سازگاری و انطباق با تغییرات مثبت می‌تواند زمینه اعمال راهبردهایی جهت افزایش نوسازی استراتژیک را ایجاد نماید. همچنین در هنگام انتخاب استراتژی‌هایی جهت خلق نوسازی استراتژیک به شرایط مداخله‌گر از قبیل پویایی‌های



محیطی، نوسان در تحقق برنامه‌های دولت، نوسان در حمایت ذی‌نفعان و پیچیدگی شناختی مدیران، مقاومت در برابر تغییر و ظرفیت متفاوت جذب دانش و نظام بوروکراتیک حاکم توجه نمایند تا در انتخاب راهبردهای خود دقت نموده و بهترین و کاراترین استراتژی‌ها را اتخاذ نمایند. استراتژی‌هایی که در راستای خلق نوسازی استراتژیک باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: تقویت قابلیت‌های سازمانی از جمله قابلیت‌های تکنولوژیکی، بهبود قابلیت‌های بازاریابی و بهبود توانایی‌هایی در زمینه تحقیق و توسعه و تنظیم مجدد قابلیت‌ها برای ایجاد ترکیبات نوین می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

ماهیت دولتی شرکت‌های مورد مطالعه ایجاب می‌کند تحلیل دقیقی از روند تصمیم‌گیری‌های کلان صورت گیرد. از سوی دیگر توسعه قابلیت‌ها و ارائه برنامه‌ای در راستای بازسازی اجمالی سازمان نیازمند همراهی تصمیم‌گیرندگان و منابع انسانی است. تمرکز بر مدیریت یکپارچه گسترش و نوسازی صنایع هدف از طریق بسیج منابع و فراهم‌آوری ملزومات توسعه صنعتی پرشتاب، متوازن و رقابت‌پذیر در عرصه جهانی بعنوان سازمانی توسعه‌ای با رویکرد اقتصادی نیازمند تطبیق با شرایط روز صنایع در جهان و سلايق مصرف‌کنندگان می‌باشد. مدل‌های ذهنی مدیران باید تغییر یابند و نگرش‌ها و ادراکات قدیمی مدیران منسوخ شود و در راستای ایجاد چارچوب ذهنی جدید اقدام به توسعه دانش‌های جدید و نوین نمایند، از تجربیات مدیران موفق در سازمان‌های رقیب در این راستا استفاده کنند که با تحقیقات پنت و همکاران (۲۰۱۹)، جاروی و همکاران (۲۰۱۹)، گلیرز و همکاران (۲۰۱۵) و آگاروال و هلفات (۲۰۰۹) و جونز و مک فرسون (۲۰۰۶) مطابقت دارد. استراتژی چابکی راهبردی از جمله استراتژی‌هایی است که منجر به خلق نوسازی استراتژیک می‌شود. خلق بازارهای جدید، تولید محصولات جدید و حساسیت‌های راهبردی در جهت تحقق اهداف راهبردی می‌تواند منجر به خلق نوسازی استراتژیک می‌شود و با نتایج پژوهش‌های خان و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. تدوین سیاست‌های کلان راهبردی از جمله توسعه منابع اقتصادی، توسعه چشم‌اندازها و جهت‌گیری‌های جدید، همچنین طراحی ساختارهای منعطف و سیستماتیک و تغییر از حالت عمودی به حالت افقی، تمرکز دایمی و توانمند نمودن منابع انسانی می‌تواند منجر به خلق نوسازی استراتژیک در سازمان می‌شوند و با نتایج پژوهش‌های تیس و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد. خلق نوسازی استراتژیک منجر به رشد و بالندگی کارکنان، توسعه مهارت‌های سازمان، ارتقای کیفیت زندگی کاری و افزایش بهره‌وری و رشد سازمان، مزیت رقابتی و پویایی در سازمان و بازسازی فرایندها و ساختارهای سازمانی و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود که به‌طور جامع با دیدگاه‌های مورتی و همکاران (۲۰۲۰)، جاروی و همکاران (۲۰۱۹)، شو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهادی زیر بیان می‌شود:

- پیشنهاد می‌گردد که برنامه جامعی در راستای مدیریت استعداد در سازمان پیاده‌سازی شود تا علاوه بر توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در راستای حرفه‌ای سازی منابع انسانی، شایستگی ملاک تخصیص وظایف باشد.
- پیشنهاد می‌گردد که سامانه‌ای جهت دریافت بازخورد از مشتریان خرد و کلان طراحی شود تا نیازسنجی محصولات و خدمات به‌طور دقیق‌تری انجام گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمانی و مدیریت سازمان افقی شده تا روابط تسهیل گردد و تاب‌آوری مجموعه ارتقا یابد.

- پیشنهاد می‌گردد با به‌کارگیری و توسعه سیستم‌های کاربردی مکانیزاسیون و اطلاعات مدیریت<sup>۱</sup> همراه با برنامه‌ریزی و کنترل و مجهز نمودن سازمان به فناوری‌های پیشرفته نوین، زیرساخت‌های نوینی به لحاظ فناوری ایجاد کند تا منجر به تسهیل توسعه استراتژیک شود. همچنین می‌تواند با همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز حرفه‌ای راهبردهای اساسی در شرکت‌ها اتخاذ کند.
  - ایدرو می‌تواند با شناسایی فرصت‌های تجاری داخل کشور و انتشار آن در سطح خارجی، شناسایی سرمایه‌گذاران خارجی علاقه‌مند و مذاکره با آنها، ارتباطات راهبردی برقرار نموده و سبب جذب این سرمایه‌گذاران شود. همچنین ایدرو از طریق دادن استقلال عمل به شرکت‌های تابعه می‌تواند زمینه رقابت مابین شرکت‌ها را فراهم نموده و با تغییر رویکرد به ذی‌نفعان سازمان‌ها در ارائه خدمات بهتر منجر به جذب ذی‌نفعان بیشتری شود که بدین وسیله می‌تواند از لحاظ مالی و اقتصادی تأمین شود داشتن روابط سیاسی قوی و توانایی چانه‌زنی با ذی‌نفعان و دستگاه‌های مربوطه می‌تواند منجر به توانمندشدن سازمان در تأمین منابع اقتصادی و بودجه یاری‌رسان باشد.
  - حمایت‌های دولت و سرمایه‌گذاری ذی‌نفعان نیز می‌تواند سازمان را از لحاظ مالی و اقتصادی تأمین نماید. با استفاده از بازیابی ساختار مالی شرکت‌های دولتی و اعمال سیاست‌های مناسب اقتصادی برای تأمین منابع مالی موردنیاز و جذب سرمایه‌های خارجی می‌توان منابع مالی سازمان‌ها را بهینه ساخت.
  - تشکیل اتاق فکر در سازمان و ایجاد فرهنگ مشارکت می‌تواند روندهای منسوخ را اصلاح و سازمان را در مسیر بازسازی مجدد قرار دهد.
  - در نهایت بر مبنای یافته‌ها به مدیران شرکت‌های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران پیشنهاد می‌شود که در جهت نیل به بهره‌وری بالا و بازسازی در فرایندها و ساختارهای سازمانی، به استراتژی‌های تقویت‌کننده نوسازی استراتژیک توجه لازم را مبذول دارند و به این ترتیب زمینه دستیابی به مزیت رقابتی و دستیابی به ثبات و پایداری و موقعیت‌های مطمئن را فراهم کنند.
- به لحاظ نظری طراحی الگوی نوسازی استراتژیک مبتنی بر نقش حرفه‌ای مدیران در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو آن را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌های پژوهش قابل استفاده برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی خواهد بود. همانند اغلب پژوهش‌هایی که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و با توجه به شرایط متلاطم موجود به دست آمده است و نتایج حاصله در شرایط و محیط‌های مشابه با احتیاط قابل تعمیم می‌باشد. محدودیت‌های این تحقیق نبود پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع و ادبیات حوزه پژوهش بود. از سوی دیگر در راستای تعمیم‌پذیری مدل طراحی شده می‌توان در پژوهش‌های آتی بخش‌های گوناگونی از کسب و کار کشور را از منظر نوسازی استراتژیک بررسی کرد. همچنین در تحقیقات آتی روابط بین متغیرها از طریق معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها نیز برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر می‌توان استفاده نمود.

## منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ ندافی، طاهره؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک. مدیریت بازرگانی، ۱۰(۲)، ۴۶۱-۴۸۶.
- حیبی، سعید؛ میرا، ابوالقاسم (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۰(۳)، ۶۰۳-۶۲۲.
- رنجبر، محمدهادی؛ حاجی پور، بهمن؛ رحمتی، محمدحسین؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ یزدانی، حمید رضا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد اثرگذاری هویت سازمانی بر استراتژی سازمان: رویکرد فراترکیب. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۱)، ۲۱-۴۱.
- سلمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سیدمحمد؛ پورعزت، علی اصغر؛ آقایی، محمد (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۳)، ۶۵۵-۶۸۹.

## References

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0177>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 Outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Abooyee Ardakan, M., Naddafi, T., Gholipour, A. (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Journal of Business Management*, 10(2), 461-486. doi: 10.22059/jibm.2018.243274.2783 (in Persian)
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975. <https://doi.org/10.1111/jpim.12039>
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 181-204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>
- Burgers, H., & Sawang, S. (2012). Strategic renewal and competitive advantage in opportunity-driven and conservative new ventures. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 15980. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.15980abstract>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson College Division.
- De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1269-1290. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00999.x>
- Dupouët, O., & Barlatier, P. (2018). Environmental shifts and change strategies. *Strategic Organization*, 17(4), 405-424. <https://doi.org/10.1177/1476127018772992>
- Dutta, S. K. (2018). Strategic renewal in organizations. *Strategic Change and Transformation*, 8-18. <https://doi.org/10.4324/9781351269247-2>
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0401>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2013). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*. <https://doi.org/10.1515/9783038212843.296>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9633-5>
- Habibi, S., Mira, A. (2018). Designing and Explaining the Strategic Orientation Model in Knowledge-Based Companies in Iran. *Journal of Business Management*, 10(3), 603-622. doi: 10.22059/jibm.2017.235555.2642 (in Persian)
- Järvi, K. H., & Khoreva, V. (2019). Can talented employees drive strategic renewal? The role of talent management in strategic renewal. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10174. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.10174abstract>
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.012>
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: The impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/md-12-2019-1722>
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2017). To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 739-756. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0420-9>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>

- Macpherson, A., & Jones, O. (2008). Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization. *Management Learning*, 39(2), 177-201. <https://doi.org/10.1177/1350507607087580>
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/smj.829>
- McFadzean, E. (2007). *Developing a Proposal: A Nine Step Process*.
- Meglio, O., & Park, K. M. (2019). Strategic renewal through mergers and acquisitions. *Strategic Renewal*, 221-237. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-11>
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process – the challenge of creating and capturing value. *Management Sciences*, 23(4), 28-34. <https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.04>
- Moretti, D. M., Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: A case study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2019-0254>
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723-747. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.25>
- Muhammad, A., Muhammad, Y., Abdul, M., (2020). Strategic renewal of hotel industry in developing countries through human capital development, ambidextrous learning and dynamic capabilities, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences(PJCSS)*, ISSN 2309-8619, *Johar Education Society*, 14(4), 991-1011.
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2019). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.3115>
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Ranjbar, M., Hajipour, B., Rahmati, M., Shahhoseini, M., Yazdani, H. (2021). Identifying the Dimensions of the Impact of Organizational Identity on Organizational Strategy: a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 13(1), 21-41. doi: 10.22059/jibm.2020.310593.3951 (in Persian)
- Salmanpour Sohi, A., Aarabi, S., Pourezzat, A., Aghaei, M. (2021). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. doi: 10.22059/jibm.2021.317487.4037 (in Persian)
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>

- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456. <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465>
- Straus, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Teece, D. J. (2019). Strategic renewal and dynamic capabilities. *Strategic Renewal*, 21-51. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>
- Tracey, M. W., & Hutchinson, A. (2018). Reflection and professional identity development in design education. *International Journal of Technology and Design Education*, 28(1), 263-285. <https://doi.org/10.1007/s10798-016-9380-1>
- Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2017). Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change. *Strategy Process*, 207-231. <https://doi.org/10.1002/9781405164078.ch10>
- Wijaya Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). The impact of strategic renewal in banking industry performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3623905>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>