

# به سوی نظریه تحول استراتژیک: دیدگاه چند بعدی و چارچوب همگرا\*

نوشته گریچن ام. اسپریتزر، ناندینی راجاگوبالان<sup>۱</sup>

ترجمه اسماعیل مردانی گیوی

**چکیده:** در این مقاله نوشته‌های مربوط به تحول استراتژیک از سه جنبه عقلانی، تجربی و ادراکی مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوهای عمومی تجربی، تضادها، تواناییها و ضعفهای کلی هر سه دیدگاه شناسایی می‌شوند. یک چارچوب نظری منسجم و یکپارچه کننده برای فهم تحول استراتژیک ارائه و مورد استفاده قرار می‌گیرد تا انگیزه‌ای برای طرح دو سؤال کلی مربوط به تحقیقات در آینده باشد.

**کلید واژه‌ها:** ۱. تحول استراتژیک ۲. نگرش عقلانی ۳. نگرش تجربی ۴. نگرش ادراکی ۵. بهبود عملکرد

## مقدمه

مستقل و با هم‌افزایی ناچیز نظری و عملی به راه خود ادامه می‌دهند که در فهم و درک ما از تحول استراتژیک چه از لحاظ نظری و چه از لحاظ عملی شکافهایی ایجاد می‌کنند. پس از دو دهه تحقیق، شاید یکی از گویاترین این تأثیرات وجود دسته‌ای از یافته‌های متضاد در رابطه با سؤالات مقدماتی و نتایج حاصل از تحول استراتژیک باشد که در زیر به آنها اشاره می‌شود. نخست اینکه اندازه سازمان در احتمال تحول استراتژیک دارای اثرات مثبت [۱۸] و اثرات منفی [۲] است. مسئله نظری اساسی در خصوص اینکه آیا اندازه سازمان موجب نوعی

تحقیقات تحول استراتژیک را می‌توان براساس سؤالات پژوهشی مربوط و روش‌شناسی مورد استفاده، به دو دسته بزرگ تقسیم کرد. دسته اول مطالعات تحت عنوان «مطالعات محتوایی»، سؤالات مقدماتی مربوط به تحول استراتژیک را با استفاده از نمونه‌گیری وسیع و روشهای کمی توضیح می‌دهد [۵] برعکس، دسته دوم مطالعات تحت عنوان «مطالعات فرایندی» به نقش مدیران در فرایند تحول استراتژیک با استفاده وسیع از مطالعه موردی در طی فواصل معین در مدت چند سال می‌پردازد [۱۷]. به رغم ارتباط بالقوه این مطالعات با یکدیگر، دو جریان تحقیق به‌طور

۱. دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، لوس آنجلس

محتوای استراتژی (مأموریت و اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع)، تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ساختارهای سازمانی داخلی آن، شامل فرایندها و نظامهایی است که برای ایجاد تحول و کاربرد آن در محتوای استراتژی ضروری است. تبیین ما از تحول استراتژیک بر روی سه دیدگاه نظری متفاوت که زمینه کار گذشته بوده، تنظیم شده است: دیدگاه منطقی یا عقلانی، دیدگاه تجربی، و دیدگاه ادراکی. در حالی که هر سه دیدگاه شامل تغییرات در محتوای استراتژی است، دیدگاههای تجربی و ادراکی تبیین خود از تحول استراتژیک را آنچنان گسترده اند که تغییرات سازمانی و محیطی در ایجاد و اعمال تغییرات در محتوای استراتژی را نیز شامل می شوند.

### دیدگاه عقلانی در تحول استراتژیک

از لحاظ دیدگاه عقلانی، تحول استراتژیک کنکاشی است مداوم که برای دستیابی به راه‌حلهای بهینه برای مسائل کاملاً مشخص و براساس اهداف سازمانی از قبل تعیین شده، طراحی شده است. تحول استراتژیک به عنوان یک مفهوم واحد تبیین و از طریق تغییرات منفرد یا مجزا در کسب و کار یا استراتژیهای جمعی شرکت، اندازه گیری می شود [۳]. اقدامات عملی از طریق مطالعات عقلانی و منطقی، تشابه مسیر یا اهمیت تغییرات در این استراتژیها را منعکس می سازد. محیط، به طور عینی به عنوان منبع تهدیدها یا فرصتها برای سازمان تعیین و اعلام می شود. شرایط محیطی که از طریق اقدامات مدیریتی، ثابت تلقی می شود، مستقیماً روی تغییرات در محتوای استراتژی و از طریق تجزیه و تحلیل آگاهانه راه کارهای جایگزین،

رخوت و سستی یا منبمی برای انعطاف استراتژیک محسوب می شود، هنوز بی جواب مانده است. ثانیاً به هنگام مواجه با تغییرات مهم محیطی نظیر مقررات‌زدایی، برخی از سازمانها استراتژیهای خود را تغییر می دهند [۱۹] در حالی که سازمانهای دیگر این کار را نمی کنند [۸]. این تضاد مشهود، سؤالی را پیش می آورد: در ایجاد تحول استراتژیک و برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، مدیران چه نقشی در تصمیم‌گیری دارند؟ ثالثاً براساس مطالعات انجام شده، تحول استراتژیک بنیانی در برخی زمینه‌ها به بهبود عملکرد سازمانی منجر شده است [۷] در حالی که تحولات مشابه در زمینه‌های متفاوت با افزایش شکست سازمانی همراه بوده است. [۱۴]. این یافته‌های مبهم، مسئله مهمی را پیش می آورد: مدیران برای به دست آوردن نتایج دلخواه چگونه می توانند بر روی فرایند تحول تأثیر بگذارند؟ به لحاظ تقسیم‌بندی نظری و عملی بین مطالعات محتوایی و مطالعات فرایندی، این پرسشهای اساسی درخصوص تحول استراتژیک کاملاً بی پاسخ مانده است. ما اعتقاد داریم که جمع آوری بیشتر یافته‌های متضاد، به دانش تحول استراتژیک کمتر کمک می کند. در عوض، ما نیازمند چارچوب نظری فراگیر هستیم که بتواند رویکردهای مطالعه فرایندی و مطالعه محتوایی درخصوص تحول استراتژیک را به یکدیگر نزدیکتر کند.

### تحول استراتژیک از دیدگاههای مختلف

تحول استراتژیک را می توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان یا محیطش در طول زمان نامید. در حالی که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت از

یگانه، دیدگاه عقلانی، تغییرات سازمانی و محیطی را که موجب اجرای مؤثر استراتژی جدید می‌شوند، نایده می‌گیرد. سرانجام دیدگاه عقلانی یک نظر واکنشی دربارهٔ تحول استراتژیک در نظر می‌گیرد که به موجب آن محتوای تحول استراتژیک، جبری، قطعی و تغییرناپذیر است و مدیران قلمرو محدودی برای تجربه‌اندوزی و یادگیری در اختیار دارند.

### نگرش تجربی به تحول استراتژیک

دیدگاه تجربی، تحول استراتژیک را به عنوان یک فرایند تکرار شونده در نظر می‌گیرد که در آن مدیران، از طریق یک دسته اقدامات نسبتاً کوچک که برای بررسی محیط و سازمان طراحی شده‌اند، بر روی فرایند تحول تأثیر می‌گذارند. نخست این که تحول استراتژیک به طور کاملاً جامع و فراگیر و به عنوان ترکیبی از تغییر در محتوای استراتژی و شرایط سازمانی و محیطی تعریف شده است که نتیجهٔ اقدامات مدیریتی است. اقدامات مدیریتی، هر کسی را که به هر نحوی در فرایند تحول استراتژیک درگیر باشد شامل می‌شود. از این رو، دیدگاه تجربی، از لحاظ کل‌گرایسی در مقایسه با دیدگاه منطقی به تحول استراتژیک می‌نگرد. دوم آن که مفهوم یا محتوای محیطی و سازمانی به صورت اساساً نامطمئن و پویا ترسیم می‌شود. تأثیر متقابل مدیریت یا محیط از طریق یک دسته اقدامات تکرار شونده که هدف آنها نه تنها فهم محیط خارجی بلکه تأثیرگذاری فعال بر روی آن است، انجام می‌شود. همچنین، سازمان به عنوان یک محتوای سیاسی که هم نیاز برای تحول استراتژیک و هم مقاومت در برابر تغییر استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد توجه قرار

تأثیر می‌گذارد. شرایط سازمانی که به عنوان نقاط قوت یا ضعف مشخص شده‌اند باید برای به حداکثر رساندن عملکرد اقتصادی، با شرایط محیطی سازگار شوند. عوامل همراه با لختی سازمانی به عنوان نقاط ضعف که مانع تحول هستند تلقی می‌شوند و عواملی که به انعطاف سازمانی کمک می‌کنند به عنوان نقاط قوت در نظر گرفته می‌شوند که مستقیماً تغییرات در محتوای استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از دیدگاه عقلانی، شرکتها به منظور بهبود عملکردشان و برای بقا در مدت زمان طولانی‌تر، به انجام تغییرات در استراتژیهای خود مبادرت می‌ورزند.

بیشتر مطالعات انجام شده در زمینهٔ دیدگاه عقلانی برای فهم تحول استراتژیک، ارزش ویژه‌ای قائل شده‌اند [۱۱]. اولاً این مطالعات تمایل به استفاده از تعاریف مشترک و عملیاتی کردن شرایط محیطی و سازمانی و همچنین تغییر در محتوای استراتژی برای سهولت در مقایسهٔ مطالعات و بررسیها دارند. ثانیاً اغلب مطالعات اخیر [۸] بیشتر از روشهای پویای تجزیه و تحلیل استفاده می‌کنند که نه تنها احتمال و مسیر تحول را نشان می‌دهد، بلکه به مسئلهٔ زمان نیز اشاره دارد. ثالثاً نگرش تجویزی این مطالعات، اغلب مناسب است زیرا هدف اولیهٔ تحول استراتژیک، بهبود عملکرد شرکت است. علی‌رغم این نقاط قوت، دیدگاه عقلانی و منطقی به انباشت دانش در خصوص تحول استراتژیک منجر نشده است. زیرا، اولاً دیدگاه عقلانی نقش اقدامات و ادراکات مدیریت را به عنوان «جعبهٔ سیاه» در نظر می‌گیرد. چنین فرایندهایی در فراگرد تحول استراتژیک، حالت محوری و مرکزی دارند. ثانیاً در پردازش مفهوم تحول استراتژیک به عنوان یک مفهوم واحد و

می‌توانند وابستگی متقابل بین عوامل محیطی، سازمانی و استراتژیک را در فرایند تحول استراتژیک مشخص کنند. از این رو، ما می‌توانیم بسفهمیم که چرا تغییرات مشابه در محتوای استراتژی در برخی از موارد اثربخش، و در پاره‌ای از موارد بدون تأثیر هستند. تضاد اصلی در دیدگاه عقلانی است. با وجود این، مطالعاتی که دیدگاه تجربی را مورد توجه قرار می‌دهند، دارای یک سری مسائل مختص به خود هستند. نخست این که تعمیم مطالعات مشکل است زیرا با توجه به اقدامات خاص مدیریتی از ساختار کاملاً تعریف‌شده‌ای برخوردار نیستند. دوم، اغلب مطالعات تجربی دارای حالت توصیفی هستند و اقدامات مدیریتی را به محتوای محیطی یا سازمانی و نتایج عملکرد سازمانی، مرتبط نمی‌کنند و توانایی ما را در جمع‌آوری و انباشت دانش از مطالعات انجام شده، مختل می‌کنند.

### دیدگاه ادراکی در تحول استراتژیک

دیدگاه ادراکی، نقش آگاهیهای مدیریت در فرایند تحول استراتژیک را آشکار می‌سازد. آگاهیها یا ادراکهای مدیریت، به صور گوناگون مثل ساختار شناخت، اعتقادات اصلی، نقشه‌ علقنها، و طرح و برنامه تعریف شده‌اند. مدل ادراکی، بر فرایندهای تفسیری که از طریق آنها محتوای محیطی و سازمانی به وجود می‌آیند، تأکید می‌ورزد. در حالی که این فرایندها ممکن است با ایدئولوژی مسلط، نقشه‌های علت و معلولی یا طرحها، سازگار باشند. درنهایت ممکن است از تحول استراتژیک جلوگیری کنند. علایم مختلف و اغلب گیج‌کننده محیط خارجی از طریق ساختار دانش مدیریتی معنی دار می‌شوند یا به وجود می‌آیند. درنتیجه،

می‌گیرد. تغییرات در شرایط سازمانی (نظیر افت عملکرد)، اقدامات مدیریتی مانند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و یا به‌کارگیری سازوکارهای جدید در امر تحقیق را از حرکت باز می‌دارد. به هر حال، فرصتها و محدودیتهایی که توسط شرایط سازمانی مطرح می‌شوند می‌توانند توسط مدیران و از طریق تاکتیکهایی که هدف آنها گسترش حمایت، ایجاد انعطاف، سازمان‌دهی ائتلاف و به حداقل رساندن جنبه‌های سیاسی است، شکل بگیرند [۱۰، ۱۳]. از این رو، محتوا، به جای تأثیرگذاری مستقیم بر تحول استراتژیک، یک دسته اقدامات مدیریتی را که به ایجاد تحول در مفهوم استراتژی و تغییر در سازمان و محیط آن کمک می‌کند تحت تأثیر قرار می‌دهد. سوم، به تحول استراتژیک به صورت یک امر تعالی بخش و تکرارشدنی نگاه نمی‌کنند. دیدگاه تجربی حاکی از آن است که آموزش مدیریتی که به صورت تغییرات در محتوای استراتژی رخ می‌دهد، به صورت هر قدم در یک زمان خاص به کار گرفته می‌شود و نتایج تحول مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این فرایندهای یادگیری، مشخصاً در تحولات عمده مطرح هستند.

در یک بررسی تفصیلی که توسط راجاگوپالان و اسپریتزر [۱۲] در سال ۱۹۹۶ انجام شد، نقاط قوت دیدگاه تجربی، مکمل دیدگاه عقلانی تشخیص داده شده است. نخست این که دیدگاه تجربی، تبیین نظری غنی تری از تحول استراتژیک با باز کردن جعبه سیاه فرایندهای مدیریت، ارائه می‌دهد. (برای مثال چگونه اقدامات، آمادگی یا مقاومت در برابر تغییر و نیز نتایج فرایند تحول را شکل می‌دهد). دوم، از آنجا که این مطالعات یک تعریف جامع از تحول استراتژیک ارائه می‌دهند،

فراموشی در حافظه که منفک از کاربرد موضوعی و عطف به ماسبق اطلاعات است متأثر شود. ثانیاً تحقیق از دیدگاه ادراکی، اغلب به نتایجی منجر می‌شود که متکی بر ساختارهای ادراکات یا اقدامات دقیقاً تعریف شده نیست. بدین سبب، ارتباط دادن ادراکات به شرایط و نتایج خاص سازمانی یا محیطی، مشکل است.

### تحول استراتژیک : به سوی یک چارچوب همگرا و چندبعدی

در این بخش ما چارچوبی را طراحی کرده‌ایم که ارتباطات کلیدی نظری را از سه دیدگاه همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود به یکدیگر مربوط می‌سازد.

شرایط محیطی و سازمانی به‌طور مستقیم، انتخابهای ما را در محتوای استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهند (خطوط ۱ و ۲) و ادراکات مدیریتی را در خصوص نیاز به تحول و مقاومت در برابر تغییر شکل می‌دهند (خطوط ۳ و ۴). این ادراکات و برداشتها به نوبه خود اقدامات مدیریتی را که هدف آن درک شرایط محیطی یا سازمانی از طریق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و غیره است، به پیش می‌برد (خط ۵) و این اقدامات، به نوبه خود، درک نیاز به تحول و مقاومت در برابر تغییر را مجدداً شکل می‌دهند (خط ۶) و سعی می‌کنند که محیط (خط ۷)، سازمان (خط ۸) و یا محتوای استراتژی (خط ۹) را تحت تأثیر قرار دهند. اقداماتی که هدف آنها محیط یا سازمان است، تمایل به تغییر یا مقاومت در برابر تغییر از سوی ذینفعان کلیدی محیطی یا سازمانی شکل می‌دهند و خودشان را به صورت نتایج اقتصادی و غیراقتصادی نظیر حمایت از تحول، اخلاقیات

محیط را نمی‌توان به صورت عینی تعیین کرد، بلکه از طریق ادراکها و تصورات مدیران تصویر ذهنی از آن ارائه می‌شود. همین‌طور محتوای سازمانی به‌عنوان منبع اطلاعاتی که ساختار و محتوای ادراک فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، عمل می‌کند. ساختارهای سازمانی، سازوکارهای تشویقی و نظامهای کنترلی بخشی از مرزهای ایدئولوژی سازمانی را تشکیل می‌دهند که در آن نیاز به تغییر یا مقاومت در برابر تغییر به‌وجود می‌آید. ادراکها، در فرایند تحول استراتژیک تأثیر اندکی دارند مگر این که تجلی این ادراکها در عمل مشاهده شود. ساختارهای دانش و آگاهی نیز به نوبه خود ممکن است از طریق اقدامات مدیریتی که به دنبال ایجاد ادراک مشترک از نیاز به تحول است، تغییر یابد.

همان‌طور که در مطالعات و بررسیهای اسپریتزر و راجاگوپالان [۱۲] دیده شده، دیدگاه ادراکی تنها دیدگاهی است که به‌طور صریح بر روی ادراکهای مدیریتی به‌صورت متمایز از اعمال و اقدامات مدیریتی عطف توجه می‌کند. دیدگاه ادراکی نقش اقدامات مدیریتی را (همان‌طور که شکل می‌گیرند یا محتوای ادراک مدیریتی و تغییرات استراتژی را شکل می‌دهند) در نظر می‌گیرد و روابط آموزش پویا را به‌طور صریح و نتایج غیراقتصادی فرایند تحول استراتژیک را معلوم می‌دارد. متأسفانه این نقاط قوت نظری در تحقیقات به‌طور کامل تشخیص داده نمی‌شود. زیرا، اولاً مطالعات به‌صورت قابل ملاحظه‌ای به معنادار کردن فرایندهای پیچیده گذشته، توسط پژوهشگران یا متخصصان منفرد در داخل سازمان، آن‌هم به‌صورت عطف به ماسبق، متکی است. از این رو، نتایج حاصل ممکن است از تعصبات،

موجب تغییر در استراتژی می‌شوند)، متمرکز شده است.

برای بررسی سؤال شماره ۱، روشهای تحقیق باید تغییرپذیری در محتوای محیطی یا سازمانی را به منظور ارزیابی حدود و ثغور تغییرات در ادراکات و اقدامات مدیریتی که ناشی از تغییرات در محتواست، مجاز بدارد. اما برای هدایت و اجرای چنین پژوهشی، ما باید بتوانیم ادراکات و اقدامات را به طور مستمر، دقیق و متمایز از تغییرات در محتوای استراتژی، مشخص بکنیم. در حالی که والش [۱۶] در سال ۱۹۹۵ قدمهای مهمی را در ابداع و ترویج زبان مشترک برای بیان اقدامات مدیریتی عرضه کرده است. با وجود این جای کار بیشتر برای تهذیب، پالایش و تدقیق این زبان مشترک وجود دارد. به نظر می‌رسد که عملیاتی کردن اقدامات با چالشهای زیادی همراه باشد زیرا تحقیقات موجود، اغلب تغییرات در محتوای استراتژی را در قالب اقدامات مدیریتی عرضه می‌دارد. در حالی که از لحاظ یک بعدی در دیدگاه منطقی (عقلانی) محدودیتهایی وجود دارد، اما این دیدگاه اجازه می‌دهد که تمایز مفهومی مشخصی بین اقدامات مدیریتی و تغییرات در محتوای استراتژی به وجود آید. به علاوه، برای آزمودن ادراکات و اقدامات مدیریتی، محققان نیازمند استفاده از روشهایی هستند که در آنها چارچوبهای مدیریتی مورد استناد قرار گرفته باشند. روشهای پژوهشی که مخصوصاً پذیرای کاربرد چارچوبهای مدیریتی هستند شامل استفاده از سناریوهای تصمیم‌گیری و موارد عطف به ماسبق تاریخی هستند که اطلاعات منابع بایگانی را با پرسشنامه‌های تحقیقی و مصاحبه‌ها ترکیب کنند.

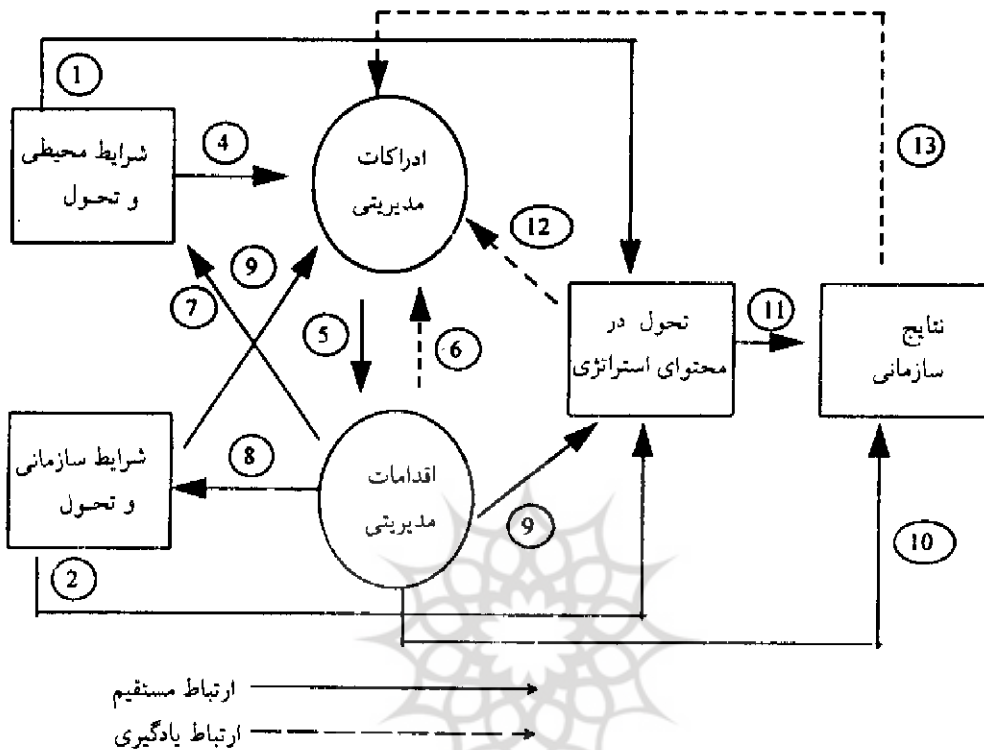
کارکنان، و رضایت ذینفعان سازمان نشان می‌دهند (خط ۱۰). تغییرات در کسب و کار شرکت و سطح کلی استراتژیها به صورت نتایج اقتصادی و غیراقتصادی دیده می‌شود (خط ۱۱). خطوط ۱۲ و ۱۳ نشان می‌دهند که در طی فرایند تحول استراتژیک مدیران چگونه آموزش می‌بینند.

براساس چارچوب همگرا که در شکل ۱ ارائه شده است، ما دو سؤال کلی تحقیقی را درخصوص پرسشهای اساسی که در تحقیقات مربوط به تحول استراتژیک پاسخی به آنها داده نشده است، مطرح می‌کنیم:

**سؤال تحقیقی شماره ۱:** تا چه حد نوسانات تغییر در محتوای استراتژی توسط نوسانات در محتوا و تغییرات در فرایندهای مدیریتی، نظیر ادراکات و اقدامات قابل تبیین است؟

مهمترین اختلافی که ما در بررسیهای خود به آن رسیدیم [۱۲] این بود که ما در مواجهه با شرایط مشابه محیطی یا سازمانی (نظیر مقررات‌زدایی و افت عملکرد)، بعضی از سازمانها از طریق تحول استراتژیک به این شرایط پاسخ می‌دهند ولی سازمانهای دیگر چنین کاری را نمی‌کنند. از این رو، مهمترین مسئله‌ای که حل نشده است این است که چه زمانی فشارهایی که موجد نیاز برای تحول هستند از نیروی لختی که نیاز به تحول را تحت سلطه خود دارد، از اهمیت بیشتر برخوردار می‌شوند؟

برای پاسخ به این سؤال در یک چارچوب همگرا، سؤال شماره ۱، بر روی خطوط شماره ۱ و ۲ (چگونه محتوا، تغییرات استراتژی را شکل می‌دهد)، خطوط ۳ و ۴ (چگونه محتوا بر ادراک تأثیر می‌گذارد؟) و خط ۵ (چگونه ادراکات، اعمال ما را شکل می‌دهند) و خط ۶ (چگونه اقدامات



شکل ۱. تحول استراتژیک: چارچوب چند بعدی

مدیریت در ارتباط با برخی از واقعیت‌های عینی هستیم. براساس مقایسه داده‌های عینی و داده‌های ادراکی، ما می‌توانیم شرایطی را که در آن شکاف‌های مهم بین واقعیت عینی و واقعیت ادراکی بروز می‌کند، مشخص سازیم.

سؤال تحقیقی شماره ۲: چه وقت تحول استراتژیک به نتایج مثبت سازمانی در قالب شاخص‌های اقتصادی و نیز شاخص‌های غیراقتصادی منجر می‌شود؟

دومین تضادی که در بررسی ما مشخص شد، این بود که تحول استراتژیک با عملکرد مثبت و

سؤال تحقیقی شماره یک می‌تواند، همچنین، چشم بصیرت مدیران را باز کند: اولاً این سؤال می‌تواند به تعیین سازوکارهای سازمانی جهت پذیرش هر چه بیشتر تحول کمک کند و در نتیجه خط راهنمای مفیدی برای مدیرانی که در جستجوی توسعه سازمان‌های مسئول و پاسخگو هستند، به وجود آورد. ثانیاً شکاف‌های مهم بین درک نیاز برای تغییر و فشارهای بیرونی اغلب ممکن است به پاسخ‌های غلط و سقوط شرکت منجر شود. همان طور که والش اشاره می‌کند، نیازمند ارزیابی از میزان صداقت و مقرون به حقیقت بودن ادراک‌های

و تحلیل داده‌ها که معمولاً برای جامعه آماری بزرگتر مناسب هستند، مورد بررسی قرار دهند. از این رو، روش‌شناسی توسعه‌ای توالی رویداد، نتایج مطالعات موردی را با درجاتی از آزادی عمل مورد نیاز برای آزمون ریاضی، ترکیب می‌کند.

سؤال شماره ۲ تحقیق در تمرکز بر روی فرایند تحول بر آن است که ترکیبی از روشهای توصیفی و تجویزی به وجود آورد تا بصیرت لازم برای مدیران دربارهٔ ویژگیهای خاص حوادث و اقدامات موفقیت‌آمیز و تلاشهای ناموفق تحول استراتژیک را فراهم آورد. در حالی که معمولاً نوشته‌های قدیمی‌تر مدیریت بر روی نتایج اقتصادی متمرکز شده‌اند، ما به فهم بهتر از نتایج غیراقتصادی نظیر رضایت ادراکی از فرایند تحول، کیفیت ادراکی استراتژی جدید و درجات تضاد، نیازمندیم. چنین نتایجی، می‌تواند از طبیعت پایدار برخوردار باشد و ممکن است به‌طور برجسته‌ای روی افزایش توان پذیرش یا کاهش چنین توانی در تلاشهای آینده سازمان برای تحول و در نتیجه روی عملکرد اقتصادی سازمان، تأثیر گذارد. به اعتقاد ما، قبول و پذیرش وابستگی متقابل بین نتایج اقتصادی و غیراقتصادی، به‌طور برجسته‌ای به افزایش ارتباط مدیریتی تحقیق تحول استراتژیک منجر خواهد شد.

### نتیجه

این مقاله یک چارچوب همگرا برای تحول استراتژیک ارائه می‌دهد که بر روی سه دیدگاه نظری متفاوت تأکید دارد. براساس این چارچوب نظری، ما دو سؤال کلی تحقیقی همراه با کاربردهای روش‌شناسی و مدیریتی آنها را مشخص کردیم. در حالی که ما توازن ذاتی در انجام تحقیق

منفی سازمان همراه است. چارچوب همگرای ما، سه دسته از فرایندهای مدیریتی را که می‌تواند به تبیین این تضادها بپردازد، به‌طور برجسته‌ای مشخص کرده است: نخست، اقدامات مدیریتی که شرایط سازمانی را طی فرایند تحول تحت تأثیر قرار می‌دهد (خط شماره ۸)، می‌تواند مقاومت سازمانی در برابر تغییر را تضعیف کند. دوم، اقدامات مدیریتی که به منظور ایجاد حمایت محیطی انجام می‌شود (خط شماره ۷) می‌تواند به دسترسی مؤثر دسته‌ای از انتخابهای موجود برای سازمان و افزایش احتمال پذیرش تحول توسط ذینفعان محیطی کمک کند. سوم، مدیرانی که از مسائل اصلی به هنگام اعمال تغییر و تحول درس گرفته‌اند و سپس از این آموزشها برای اصلاح اقدامات بعدی و ادراکات استفاده می‌کنند (خطوط شماره ۶، ۱۲ و ۱۳) به احتمال زیاد دارای حق انتخابهایی هستند که به نتایج مثبت سازمانی به‌صورت اقتصادی و غیراقتصادی منجر می‌شود.

هدف اصلی سؤال شماره ۲، ایجاد تفکیک بین توالی و الگوی ادراکهای مدیریتی و اقدامات مرتبط با نتایج مطلوب فرایند تحول استراتژیک است. یک روش‌شناسی جدید که خصوصاً نویدبخش این هدف است، روش‌شناسی توسعه‌ای توالی رویداد است. این روش‌شناسی یک دسته از روشهای گردآوری اطلاعات، کد دادن، تغییر و دگرگون‌سازی و تجزیه و تحلیل است که به محققان امکان درک توالی زمانی حوادث و فعالیتها را در طول فرایند، و نیز سوابق و نتایج چنین توالی را می‌دهد. با استفاده از این روش‌شناسی محققان می‌توانند الگوهای موجود در تکرار حوادث را (حتی از طریق مطالعه موردی) با تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی که از طریق روشهای تجزیه



در این مقاله ارائه شده است شامل قدمهای مهمی در یکپارچه سازی محتوا و فرایند رویکردها در مطالعه تحول استراتژیک است.

● Academy of Management Proceedings 1996.

در زمینه تحول استراتژیک را به جا می آوریم، همچنین بر این باور هستیم که می توانیم نگرشهای خود را در توسعه نظری و تحقیق تجربی، وسیعتر هم بکنیم. نگرش چند بعدی و چارچوب همگرا که

## مراجع

environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.

8. Kelly, D. & Amburgey, T. L. 1991. Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.

9. Lant, T. K. & Merzias, S. J. 1992. An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3: 47-71.

10. Mintzberg, H. & McHugh, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30: 160-197.

11. Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. New York: Irwin.

12. Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. 1996. Strategic change: What do we know and where do we go. *Working paper*. University of Southern California.

13. Simon, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15: 169-189.

14. Singh, J. V., House, R.J., & Tucker D. 1986. Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.

15. Van de Ven, A. H., & Poole. M. S. 1990. Methods for studying innovation development

1. Barr, P. S., Stimpert, J. L. & Huff, A. S. 1992. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 113: 15-36.

2. Fombrun C. J. & Ginsberg. A. 1990. Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11:297-308.

3. Fombrun, C. J. 1993. Envisioning Strategic Change. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic Management*. 9: 157-188. Greenwich, CT: JAI Press.

4. Fredrickson, J. W. 1984. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extensions, observation, and future directions. *Academy of Management Journal*, 27: 445-466.

5. Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.

6. Hart, S., & Banbury, C. 1994. How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15: 251-269.

7. Haveman, H. A. 1992. Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental

18. Zajac, E. J., & Kraatz, M.S. 1993. A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*. 14: 83-102.
19. Zajac, E. J., & Shortell, S. M. 1989. Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*. 10: 413-430.
- in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*. 1: 313-335.
16. Walsh, J. P. 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
17. Webb, J. & Dawson., P. 1991. Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation. *Journal of Management Studies*, 28(2): 191-206.

