

# نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی ساختار سازمانی

دریافت: ۱۳۹۳/۷/۱۰

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۱۳

سیمینه آقاجانین\*

علینقی مشایخی\*\*

## چکیده:

هدف این پژوهش، بررسی فرایند نوسازی استراتژیک و تکمیل یک مدل فرایندی است. این پژوهش، با مطالعه ادبیات حوزه‌ی مدیریت تغییر، و موارد اجرای موفق نوسازی استراتژیک در یک سازمان، گامی در راستای توسعه‌ی مدل‌های فرایندی موجود برداشته است. به این منظور، یک سازمان موفق ایرانی انتخاب شد تا نوسازی‌های رخ داده در آن با استفاده از روش موردکاو عمیقاً بررسی شود. نتایج حاصل پیشنهاد می‌کند که برای موفقیت در فرایند اجرای نوسازی استراتژیک در حوزه‌ی کسب‌وکار، نوسازی‌های موازی در ساختار، سیستم‌ها، و دانش سازمانی، می‌بایست به صورت متوالی اتفاق بیفتند. به عبارت دیگر، موفقیت در نوسازی سیستم کسب‌وکار نیازمند نوسازی در ساختار و سیستم‌های سازمانی است. این نوسازی‌های موازی که دارای فرایندی مشابه فرایند نوسازی اصلی هستند، ممکن است از مرحله‌ی تفسیر نوسازی در حوزه‌ی کسب‌وکار - برای نوسازی‌های برنامه‌ریزی شده - یا از مرحله‌ی پیاده‌سازی - برای نوسازی‌های برنامه‌ریزی نشده - فعال شوند. در میان عناصر اصلی سازمانی، نوسازی ساختار، نقش اهرم تسهیل‌کننده‌ی اجرای نوسازی در مشخصه‌های مختلف سازمان را در طول زمان ایفا می‌کند.

مفاهیم کلیدی: نوسازی استراتژیک، رویکرد فرایندی، تغییرات هم‌زمان، ساختار سازمانی

---

\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

\*\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

## مقدمه

در ادبیات حوزه‌ی مدیریت، طی چند دهه‌ی اخیر، تئوری‌های متعددی برای شرح و تبیین موفقیت سازمان‌ها توسعه یافته‌است. یکی از حوزه‌های کلان و محوری که به بررسی رشد و سودآوری بلندمدت سازمان می‌پردازد حوزه‌ی استراتژی است. تمرکز پژوهشگران این حوزه بر نحوه‌ی تغییر و توسعه‌ی کسب‌وکار سازمان با توجه به وضعیت و تغییرات محیطی است؛ به نحوی که بقاء و موفقیت بلندمدت آن محقق شود. با این حال به برخی از نظریه‌ها و مفاهیم مطرح‌شده در حوزه‌ی استراتژی، کمتر پرداخته شده‌است. یکی از این مفاهیم، پدیده‌ی "نوسازی استراتژیک"<sup>۱</sup> در سازمان است. منظور از نوسازی استراتژیک "فرایند، محتوا و نتیجه‌ی حاصل از تازه‌سازی یا جایگزینی مشخصه‌های سازمان است که قابلیت تاثیرگذاری قابل توجه بر چشم‌انداز بلندمدت سازمان را دارند" (آگاروال و هلفت، ۲۰۰۹: ۲۸۲). اهداف، محصولات و خدمات، منابع و توانمندی‌های سازمان از جمله این مشخصه‌های قابل نوسازی هستند. با وجود این‌که نوسازی استراتژیک برای موفقیت پایدار سازمان ضروری (آگاروال و هلفت، ۲۰۰۹) و در محیط متغیر، لازمی بقا و رشد سازمان‌هاست، پژوهش‌های اندکی به مطالعه‌ی نوسازی استراتژیک، نحوه‌ی پیاده‌سازی آن و عوامل موثر بر تکرار موفقیت‌آمیز نوسازی پرداخته‌اند. در این میان نگاه فرایندی نیز علی‌رغم اهمیت آن در بررسی دقیق‌تر مراحل پیاده‌سازی و نیز تسهیل تعیین انگیزاننده‌ها و موانع اجرا، کمتر مورد توجه محققین قرار گرفته است. به عبارت دیگر تئوری‌های توسعه‌یافته بیشتر تئوری واریانس هستند که نقش یک عامل مشخص را بر موفقیت یک نوسازی خاص بررسی کرده‌اند و به تئوری‌های فرایندی کمتر پرداخته شده است (لنگلی، ۱۹۹۹). مدل فرایندی اصلی در ادبیات نوسازی استراتژیک که به آن ارجاع داده می‌شود، چارچوب کراسان، لین و وایت (۱۹۹۹) است که برای تشریح نوسازی استراتژیک، چهار زیرفرایند را در سه سطح فرد، گروه و سازمان مطرح می‌کند. با این حال، این مدل نیز دارای محدودیت‌های اساسی است که مهم‌ترین آن‌ها نگاه کلی به فرایند نوسازی و نپرداختن به عناصری است که حین پیاده‌سازی یک نوسازی استراتژیک در سطح سازمان در تعامل با یکدیگر درگیر نوسازی می‌شوند.

لذا پژوهش حاضر تلاش می‌کند از طریق بررسی کاستی‌های موجود در این مدل و توجه به دیگر مدل‌ها/چارچوب‌های فرایندی ارائه‌شده تا به امروز و نیز با توجه به ادبیات حوزه‌های مرتبط، گامی در راستای بررسی فرایند نوسازی استراتژیک و توسعه‌ی تئوری فرایندی بردارد.

## مرور ادبیات

هرچند مطالعه‌ی ایده‌ی تغییر استراتژیک، فرایند و اجرای آن به دهه‌ی هفتاد میلادی برمی‌گردد (لوسون، ۱۹۷۷؛ گراهام و ریچاردز، ۱۹۷۹)، مفهوم نوسازی استراتژیک به طور عمده از دهه‌ی نود میلادی (هاف، هاف و توماس، ۱۹۹۲؛ بار، استیمپرت و هاف، ۱۹۹۲) مورد بررسی قرار گرفته‌است؛ زمانی که پژوهشگران اهمیت تغییرات و تلاطم محیطی و نیاز ناگزیر به انعطاف در فرموله کردن و برنامه‌ریزی استراتژیک در چنین محیطی را درک کردند. طی بیش از دو دهه‌ی اخیر رویکردهای بعضاً متعارضی نسبت به پدیده‌ی نوسازی استراتژیک در ادبیات حوزه‌ی استراتژی وجود داشته‌است که منجر به ارائه‌ی تعاریف متفاوتی از سوی پژوهشگران این حوزه شده‌است. گوت و گینسبرگ (۱۹۹۰) نوسازی استراتژیک را به صورت تبدیل یک سازمان از طریق نوسازی ایده‌های کلیدی که بر پایه‌ی آن‌ها ساخته شده است تعریف کرده‌اند. این ایده‌های کلیدی می‌توانند ترکیب پیچیده‌ای از دانش مرتبط با محصولات/خدمات، فرایندها، گرایش نسبت به مشتریان و مواجهه با رقبا را در بر بگیرند (گرندی و گریمالدی، ۲۰۰۵). نوسازی استراتژیک هم‌چنین می‌تواند به صورت فرایند تکاملی مرتبط با ترویج، تطبیق و به کارگیری دانش جدید و رفتار نوآورانه برای تغییر توانمندی‌های کلیدی، سازمان و یا تغییر دامنه‌ی محصول و بازار آن تعریف شود (فلوید و لین، ۲۰۰۰). در برخی از تعاریف پیشنهادی برای نوسازی استراتژیک، تغییرات ساختار سازمانی و سیستم‌ها در نظر گرفته نشده‌اند (مانند کوین و مایلز، ۱۹۹۹؛ دس و دیگران، ۲۰۰۳؛ فلوید و لین، ۲۰۰۰). در مقابل، پژوهشگران دیگر بر این باورند که سیستم‌های اداری منابع اصلی اینرسی هستند و یک نوسازی موثر تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که این سیستم‌ها نیز تغییر کنند (برگلمن، ۱۹۸۳؛ فورت، هافمن، لامونت و بروکمن، ۲۰۰۰؛ آگاروال و هلفت، ۲۰۰۹). در واقع، تحقق انواع مختلف تغییرات سازمانی به زمینه و نوع نوسازی وابسته است (فورت و دیگران، ۲۰۰۰؛ ولبردا، بادن-فولر و ون‌دن‌بوش، ۲۰۰۱). در این مطالعه، تعریف آگاروال و هلفت (۲۰۰۹، ص: ۲۸۲) از نوسازی - تازه‌سازی یا جایگزینی مشخصه‌های یک سازمان که پتانسیل تاثیرگذاری قابل توجه بر چشم‌انداز بلندمدت آن را دارند - پذیرفته شده است.

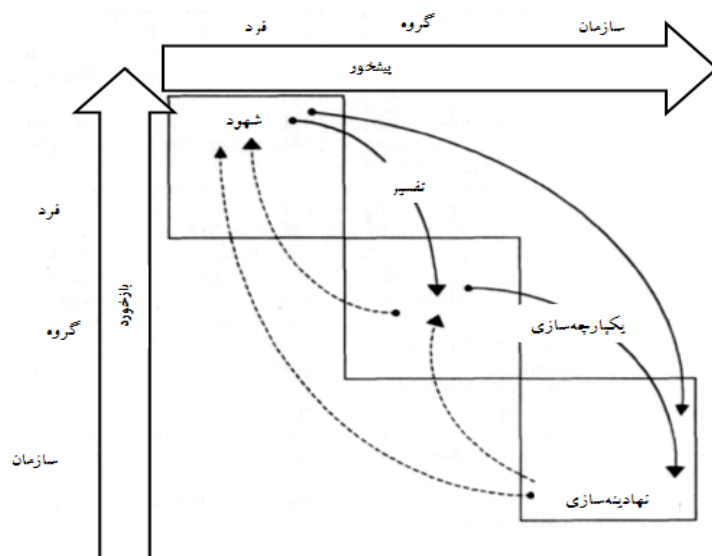
بر اساس تعریف آگاروال و هلفت (۲۰۰۹) انواع متفاوتی از نوسازی استراتژیک وجود دارد که قابل دسته‌بندی بر مبنای دامنه هستند. این بدان معنی است که زمانی که موضوع نوسازی، استراتژی سازمان (سایمونز، ۱۹۹۴؛ ولبردا و دیگران، ۲۰۰۱) یا دامنه‌ی محصول/خدمت (اگرز و کاپلان، ۲۰۰۹؛ جونز و مک‌فرسون، ۲۰۰۶؛ لیونزو و روزینولی،

۲۰۱۳) است. بر بخش‌های دیگر مانند ساختار (ولبردا و دیگران، ۲۰۰۱)، فرایندها (سایمونز، ۱۹۹۴؛ اگرز و کاپلان، ۲۰۰۹)، سیستم‌ها (جونز و مک‌فرسون، ۲۰۰۶)، منابع انسانی (اسمیتز و گروثولد، ۲۰۰۱؛ نوناکا، ۱/۱۹۸۸؛ هابلی، ۲۰۰۱؛ جاو و لیو، ۲۰۰۳) و البته دانش (جونز و مک‌فرسون، ۲۰۰۶؛ لیونزو و روزینولی، ۲۰۱۳؛ نوناکا، ۲/۱۹۸۸؛ فلویید و لین، ۲۰۰۰؛ هابر، ۱۹۹۱) و نقشه‌های شناختی (بار و دیگران، ۱۹۹۲؛ هرست، راش و وایت، ۱۹۸۹) تاثیرگذار خواهد بود. به همین دلیل گاهی نوسازی، تنها براساس تغییرات با دامنه‌ی وسیع‌تر که این تغییرات موازی را به خودی خود در بر می‌گیرند تعریف می‌شود مانند وربکه، کریسمن و یوان (۲۰۰۷) که ادعا می‌کنند نوسازی استراتژیک تغییرات قابل توجه در کسب‌وکار یک سازمان یا استراتژی سطح بنگاه یا ساختار است.

مروری بر ادبیات حوزه‌ی نوسازی استراتژیک نشان می‌دهد که بخش اعظم پژوهش‌های انجام شده از جنس تئوری واریانس هستند - به این معنا که اثر یک عامل مشخص را بر موفقیت یک نوسازی خاص اجرا شده در سازمان بررسی می‌کنند (آگیر و تیس، ۲۰۰۹؛ اگرز و کاپلان، ۲۰۰۹؛ کپرون و میشل، ۲۰۰۹؛ مایجانن-کاپلاهیکو، ۲۰۱۲؛ گولاتی و پورانام، ۲۰۰۹؛ هارلد، اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۷) - و به بحث فرایند پیاده‌سازی نوسازی کمتر پرداخته شده است. هرچند بخشی از ادبیات مدیریت تغییر بر مدل‌ها و چارچوب‌های فرایندی متمرکز است (مانند لوین، ۱۹۵۱؛ کاتر، ۱۹۹۰؛ رابرتسون، رابرتز و پوراس، ۱۹۹۳)، ولی مدل‌های اندکی برای تبیین نوسازی استراتژیک در ادبیات وجود دارد که مراحل مختلف فرایند نوسازی را توصیف کنند.

چارچوب فرایندمحور اصلی در ادبیات نوسازی استراتژیک که اغلب به آن ارجاع داده می‌شود، چارچوب کراسان و دیگران (۱۹۹۹) است که توسط کراسان و بردرو (۲۰۰۳) در قالب یک موردکاوی، اعتبارسنجی<sup>۲</sup> شده است. کراسان و دیگران (۱۹۹۹) که از یادگیری سازمانی به عنوانی ابزاری برای دستیابی به نوسازی استراتژیک یاد می‌کنند، نوسازی را جستجو برای یادگیری راه‌های جدید در عین استفاده از دانش فعلی می‌دانند که چالش اصلی آن تنش میان جستجوی روش‌ها و راه‌حل‌های جدید<sup>۳</sup> و در عین حال حداکثر استفاده از روش‌ها و راه‌حل‌های موجود<sup>۴</sup> است (هم‌چنین رجوع شود به مارچ، ۱۹۹۱). آن‌ها در چارچوب خود برای تشریح نوسازی استراتژیک، چهار فرایند اجتماعی و روانشناختی را در سه سطح فرد، گروه و سازمان مطرح می‌کنند که عبارتند از: شهود<sup>۵</sup>، تفسیر<sup>۶</sup>، یکپارچه‌سازی<sup>۷</sup>، و

نهادینه‌سازی<sup>41</sup>، شهود و تفسیر در سطح فرد، تفسیر و یکپارچه‌سازی در سطح گروه، و یکپارچه‌سازی و نهادینه‌سازی در سطح سازمان اتفاق می‌افتند (شکل ۱).



شکل ۱. یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک (کراسان و بردرو، ۲۰۰۳)

در واقع تفسیر پل بین فرد و گروه و یکپارچه‌سازی پل بین گروه و سازمان است. شهود به معنی توجه و تشخیص یک الگوی یا احتمال رخداد یک پدیده با توجه به تجربه‌ی فردی است. تفسیر به معنی توضیح شهود در قالب کلمات برای خود یا دیگران و یا بروز رفتار نسبت به یک ایده است. یکپارچه‌سازی به مفهوم ایجاد درک جمعی بین افراد به منظور رسیدن به کنش جمعی هماهنگ است که لازمه‌ی آن گفتگو است. افراد در حین گفتگو با آزاد سازی مفروضات خود (تعلیق آن‌ها) و با رها کردن رفتارهای تدافعی با نظرات متنوع دیگران روبه‌رو می‌شوند. بدین ترتیب فضا برای از بین رفتن مفروضاتی که از گذشته رفتار افراد را بنا نهاده است فراهم می‌شود (ایزاکس، ۱۹۹۳). نهادینه‌سازی نیز به مفهوم اطمینان از بروز رفتار روتین‌شده و فرایند درونی کردن یادگیری رخ داده در سطح فردی و گروهی در روال‌های سازمانی مانند سیستم‌ها، ساختارها، رویه‌ها، روتین‌ها و استراتژی است. چارچوب کراسان و دیگران (۱۹۹۹) توسط پژوهشگران دیگر مورد بازبینی و اصلاح و تکمیل قرار گرفته است (جونز و مک فرسون، ۲۰۰۶؛ عسکری‌نژاد و مشایخی، ۱۳۸۹؛ لارنس، ماوس و

دیک، ۲۰۰۵؛ زیتسما، وین، برانزی و ورتینسکی، ۲۰۰۲). این چارچوب علیرغم ارجاعات فروان دارای کاستی‌هایی است که از آن جمله است محدود کردن ایده‌های جدید به شهود در حالی که توجه به نیازهای مشتری و فرصت‌های بازار نیز می‌توانند منشاء ایده‌ی نوسازی باشند (کلیسن و دیک، ۲۰۰۱). یکی از کاستی‌های قابل توجه این مدل که تاکنون به آن پرداخته نشده نگاه کلی آن به پدیده‌ی نوسازی در سازمان و در نظر نگرفتن تعامل و دینامیک میان نوسازی مشخصه‌های مختلف سازمان در راستای تحقق یک نوسازی استراتژیک هدف است که در این مقاله به آن پرداخته خواهد شد.

در کنار چارچوب 4I دو مدل فرایندی دیگر نیز برای نوسازی استراتژیک در ادبیات قابل شناسایی است. مانکه و آدنه (۱۹۹۷) برای نوسازی استراتژیک سه فرایند تعریف کرده‌اند که مشابه فرایندهای چارچوب 4I است. این سه فرایند عبارتند از: تسهیل تخیل<sup>۹</sup>، توسعه‌ی زمینه‌های<sup>۱۰</sup> مشترک و هماهنگ کردن عمل استراتژیک. هرست و دیگران (۱۹۸۹) نیز فرایند نوسازی استراتژیک را در سه افق زمانی، چهار کارکرد و هفت مرحله توصیف می‌کنند. این هفت مرحله عبارتند از تصور، انگیزش، برنامه‌ریزی، عمل، ارزیابی، رضایت و تحقق. کارکردهای شهود و ادراک به جمع‌آوری اطلاعات، و کارکردهای گردآوری و احساس و تفکر به ارزیابی اطلاعات مرتبطند.

به این ترتیب، نوسازی استراتژیک می‌تواند از طریق مراحل مدل 4I مورد مطالعه قرار گیرد. از آن‌جا که پدیده‌ی نوسازی استراتژیک از جنس تغییر سازمانی است، از ادبیات مدیریت تغییر نیز می‌توان برای مطالعه‌ی آن بهره گرفت. دویت و میر (۲۰۰۴) ادعا می‌کنند که هرچند اعمال بسیاری وجود دارد که مفهوم تغییر استراتژیک را برسانند - مواردی مانند سازماندهی مجدد، شیفت در تکنولوژی اصلی، طراحی مجدد فرایند کسب‌وکار و بازآرایی مجدد پورتفولیوی محصولات - ولی نکته‌ی مهم در موفقیت نوسازی استراتژیک توالی و هماهنگی تغییرات استراتژیک برای تطبیق سازمان با تحولات محیط اطرافش می‌باشد. مطالعه‌ی ادبیات حوزه‌ی مدیریت تغییر سازمانی نیز نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی موفق یک تغییر لازم است در حوزه‌های مختلف سازمانی تغییراتی اتفاق بیفتد. برای کسب دید کلی نسبت به این تغییرات بالقوه می‌توان از مدل‌های تغییر سازمانی استفاده کرد که تحت عنوان مدل‌های تشخیصی<sup>۱۱</sup> نیز شناخته می‌شوند (پالمر، دانفورد و ایکین، ۲۰۰۹). در این مدل‌ها عناصر سازمانی که می‌بایست در زمان اجرای تغییر جامع مد نظر قرار گیرند تبیین شده‌اند. چهار مدل تشخیصی اصلی مرتبط با تغییر سازمانی عبارتند از:

۱. مدل سازمانی شش‌جعبه<sup>۱۲</sup> یا مدل ویزبورد<sup>۱۳</sup> که بر شش متغیر متمرکز است: اهداف<sup>۱۴</sup> (ما در چه کسب‌وکارهایی هستیم؟)، ساختارها (کار را چگونه تقسیم کرده‌ایم؟)، پاداش‌ها (آیا برای تمام آن‌چه لازم است انجام شود پاداش در نظر گرفته شده است؟)، مکانیزم‌های کمک‌کننده (آیا تکنولوژی‌های هماهنگ‌کننده‌ی کافی در اختیار داریم؟)، روابط (چگونه افراد را هماهنگ و تعارضات را مدیریت می‌کنیم؟ با تکنولوژی؟)، و رهبری (آیا کسی جبهه‌های مختلف را در تعادل نگه می‌دارد؟)

۲. چارچوب هفت‌اس<sup>۱۵</sup> که متمرکز است بر هفت عنصر کلیدی که بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذارند: ساختار، سیستم‌ها، سبک<sup>۱۶</sup>، نیروی انسانی<sup>۱۷</sup>، مهارت‌ها، استراتژی و ارزش‌های مشترک/اهداف فرادست<sup>۱۸</sup>. اتصال متقابل این متغیرها برای موفقیت تغییر حیاتی است. سه عنصر استراتژی، ساختار و سیستم‌ها عناصر سخت و چهار عنصر دیگر عناصر نرم هستند.

۳. مدل ستاره<sup>۱۹</sup> که بیانگر این مطلب است که سازمان زمانی موثر است که پنج عنصر استراتژی، ساختار، فرایندها، سیستم‌های پاداش و افراد هم‌راستا<sup>۲۰</sup> شوند.

۴. مدل سیستم‌های سازمانی لویت که شامل پنج عنصر است: ساختار اجتماعی<sup>۲۱</sup> (به جنبه‌های الگویافته و منظم روابط میان مشارکت‌کنندگان در یک سازمان اشاره می‌کند و شامل ساختارهای هنجاری و رفتاری است که وابستگی متقابل دارند)، مشارکت‌کنندگان<sup>۲۲</sup> (منظور افرادی است که در سازمان همکاری<sup>۲۳</sup> دارند)، اهداف و نتایج مطلوب، تکنولوژی (مکانیزم‌های تبدیل ورودی به خروجی که به سازمان کمک می‌کنند کار خود را انجام دهد)، و محیط (فیزیکی، اجتماعی، قانونی، اقتصادی). در بخش‌های دیگر ادبیات این مدل تحت عنوان دیاموند لویت<sup>۲۴</sup> با چهار عنصر تشریح شده است: افراد (کارکنان سازمان و مجموعه‌ی مهارت‌ها، کارایی، دانش و بهره‌وری آن‌ها)، وظیفه<sup>۲۵</sup> (شامل دو بخش: کارها چگونه انجام می‌شوند و برای دستیابی به چه چیزی تلاش می‌شود)، ساختار (نه تنها ساختار سلسله‌مراتبی بلکه روابط و الگوهای ارتباطی و هماهنگی میان سطوح مختلف مدیریت، دپارتمان‌ها و کارکنان) و تکنولوژی (آن‌چه انجام وظایف را برای افراد تسهیل می‌کند). لویت بر این مسئله تاکید کرده است که هر تغییری در هر یک از این عناصر تاثیر مستقیمی بر دیگر عناصر دارد. دیاموند لویت یک رویکرد یکپارچه است که به شکل وسیعی در مدیریت تغییر سازمانی به کار گرفته می‌شود (نیومن و ژائو، ۲۰۰۸).

با جمع‌بندی عناصر مدل‌های تغییر، تغییرات موازی قابل بررسی به صورت بالقوه در هر نوسازی استراتژیک عبارتند از: ساختار، نیروی انسانی و مدیریت آن شامل سیستم پاداش، مکانیزم‌های هماهنگی، سبک رهبری، سیستم‌ها و فرایندهای کسب‌وکار، دانش و مهارت و توانمندی، روابط میان افراد و شبکه‌های داخل سازمانی، و تکنولوژی (با این فرض که ارزش‌ها، اهداف بالادستی، و استراتژی در تغییر اصلی هدف‌گذاری شده، تغییر می‌کنند). اگر چه مدل‌های تشخیصی ابعاد مختلف تغییر استراتژیک موفقیت‌آمیز یک سازمان را ارائه می‌دهند، ولی این مدل‌ها در مورد چگونگی فرایند تغییر و تحول در این ابعاد بحثی نمی‌کنند. از طرف دیگر همان‌طور که توضیح داده شد، مدل فرایندی 4I که پرارجاع‌ترین مدل فرایندی در نوسازی استراتژیک است ابعاد مختلف نوسازی را نادیده می‌گیرد. در بخش بعدی با توجه به این کاستی مدل‌های فرایندی در تشریح نحوه‌ی نوسازی در مشخصه‌های گوناگون سازمانی با هدف پیاده‌سازی موفق نوسازی در حوزه‌ی کسب‌وکار، و نیز کاستی مدل‌های تشخیصی در تبیین دینامیک و فرایند تغییر در ابعاد مختلف سازمان به صورت هماهنگ، چارچوب نظری پژوهش ارائه و تشریح شده است.

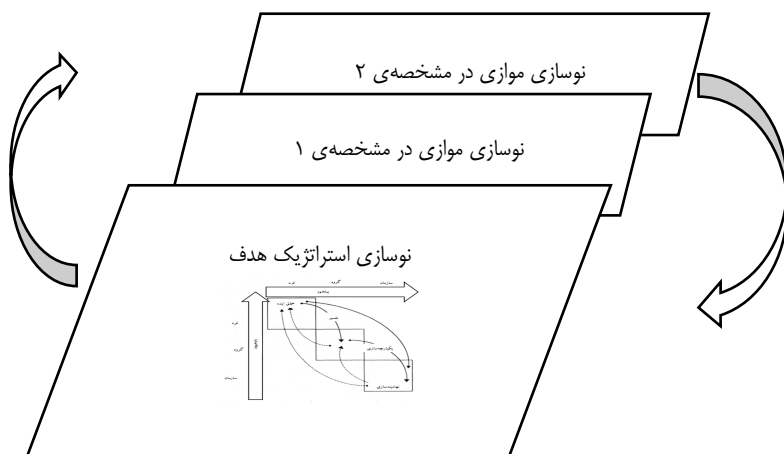
### چارچوب نظری

نوسازی استراتژیک در یکی از مولفه‌های استراتژیک سازمان مانند محصول، بازار، مشتریان، و یا تکنولوژی به عنوان "نوسازی استراتژیک هدف" طبق چارچوب 4I از ایده و شهود آغاز می‌شود و به سمت نهادینه‌سازی حرکت می‌کند. ولی همان‌گونه که در مدل‌های مدیریت تغییر در ادبیات مطرح شده است، برای موفقیت در تغییر و پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در حوزه‌ی کسب‌وکار می‌بایست نوسازی‌های دیگری به صورت موازی و هماهنگ در مشخصه‌های دیگر سازمان اتفاق بیفتند. به عبارت دیگر، ورود موفقیت‌آمیز سازمان به حوزه‌ی کاری جدید نیازمند ایجاد تغییراتی از جنس نوسازی در مشخصه‌های دیگر سازمان به منظور ایجاد هم‌سویی و تناسب بین حوزه‌های مختلف در سازمان است. به این ترتیب، نوسازی استراتژیک موفق می‌تواند شامل نوسازی در چندین مشخصه‌ی ذکرشده در مدل‌های تشخیصی مدیریت تغییر باشد. نوسازی در هر یک از این مشخصه‌ها باید هماهنگ با فرایند نوسازی در مشخصه‌های دیگر و با یک توالی و هماهنگی مناسب در لایه‌های مختلف فرایندی انجام شود. نوسازی در مشخصه‌های مختلف سازمان می‌تواند از ابتدا برنامه‌ریزی شود و یا با شروع فرایند نوسازی یک مشخصه در یک لایه و در حین طی



کردن فرایند تغییر متولیان تغییر متوجه شوند مشخصه دیگری از سازمان نیز نیازمند نوسازی است و ایجاد نوسازی در آن را نیز به صورت هماهنگ آغاز کنند. هر لایه‌ی نوسازی فرایندی مشابه لایه‌ی اصلی نوسازی - از شکل‌گیری ایده‌ی نوسازی تا نهادینه‌سازی - را طی خواهد کرد؛ در مرحله‌ای از این فرایند در صورت نیاز لایه‌ی بعدی نوسازی فعال شده و همین فرایند را مجدداً طی می‌کند. به این ترتیب، پیاده‌سازی موفق و هماهنگ نوسازی در لایه‌های مختلف، اجرای کامل و موفق نوسازی در حوزه‌ی کسب‌وکار را میسر می‌کند.

به این ترتیب، اجرای موفق نوسازی استراتژیک در حوزه‌ی کسب‌وکار یک سازمان مستلزم اجرای فرایند نوسازی‌های موازی به طور هماهنگ در مشخصه‌های مختلف سازمان با یک توالی خاص است. شکل ۲ چارچوب نظری پیشنهادی را نشان می‌دهد. در ادامه مقاله روش پژوهش برای بررسی کارکرد این چارچوب نظری در یک سازمان موفق تشریح می‌شود.



شکل ۲. چارچوب نظری پژوهش

### روش پژوهش

با توجه به این که در ادبیات در رابطه با چارچوب نظری پیشنهادی، پژوهش متمرکز وجود ندارد و نیز با توجه به بستر خاص ایران، برای بررسی صحت و کارکرد این چارچوب به یک پژوهش کیفی اکتشافی نیاز است که به طور عمیق به بررسی موضوع پژوهش در راستای توسعه‌ی یک تئوری اولیه بپردازد. در واقع هدف اصلی در این تحقیق، تکمیل تئوری

فرایندی موجود و طی کردن فرایند خلق تئوری‌های جدید مبتنی بر داده‌های عمیق است که در نتیجه‌ی روش‌های تحقیق کیفی به دست می‌آید (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ آیزنهارت و گرائنر، ۲۰۰۷). بین (۲۰۰۳) سه عامل موثر بر انتخاب روش پژوهش را بیان کرده است: (۱) نوع سوال پژوهش، (۲) میزان کنترلی که پژوهشگر بر وقایع دارد، و (۳) این‌که آیا پژوهش بر رخدادهای تاریخی تأکید دارد یا بر رخدادهای معاصر. یک رویکرد مناسب پژوهش برای پاسخ به سوالات چگونگی و چرایی در شرایطی که زمینه<sup>۲۶</sup> بر پاسخ سوال تحقیق تاثیر به سزایی دارد یا در شرایطی که بررسی یک زمینه‌ی خاص مد نظر محقق است و محقق کنترل چندانی بر پدیده‌ی مورد مطالعه ندارد، موردکاوی است (بین، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر لازم بوده است که پدیده‌ی مورد نظر به صورت عمیق و دقیق مورد مطالعه قرار گیرد و لذا از میان روش‌های کیفی موجود از روش مطالعه‌ی تک‌موردی جاسازی شده<sup>۲۷</sup> استفاده شده است؛ به این معنا که یک سازمان موفق انتخاب شده و در آن چند نمونه‌ی موفق نوسازی استراتژیک انتخاب شده و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در موردکاوی امکان استفاده از منابع داده‌ی متعدد<sup>۲۸</sup> وجود دارد که به توسعه‌ی یک تئوری غنی‌تر کمک خواهد کرد و امکان یک بررسی کل‌نگر وجود خواهد داشت. در پژوهش حاضر با توجه به توضیحات فوق و با هدف تکمیل تئوری موجود، روش مطالعه‌ی تک‌موردی جاسازی شده در قالب موردکاوی توسعه‌یافته<sup>۲۹</sup> به کار گرفته شده است که از داده‌های تجربی جمع‌آوری شده در موردکاوی برای مفهوم‌سازی مجدد و گسترش یک تئوری استفاده می‌کند (بورای، ۲۰۰۹). بورای (۲۰۰۹) این روش را نخستین بار با تمرکز بر مشاهده‌ی مشارکتی توسعه داده ولی بعدها محققین آن را در پژوهش‌های کیفی دیگر نیز به کار گرفته‌اند (مانند دنیلز، ۲۰۰۲). این رویکرد شامل رفت و برگشت‌های متعدد بین داده و تئوری است که محقق را به سمت داده‌های بیشتر و گسترش مفاهیم و تئوری‌ها هدایت می‌کند. در واقع این روش شامل دو مبادله‌ی مداوم<sup>۳۰</sup> میان مرور ادبیات و تحلیل داده، و میان تحلیل داده و گردآوری داده (شکل ۳) است (دنیلز، ۲۰۱۱).



شکل ۳. ارتباط میان ادبیات، گردآوری داده و تحلیل داده در موردکاوی توسعه‌یافته (دنیلز، ۲۰۱۱)

در این پژوهش، شرکت آلفا به عنوان نمونه‌ی یک سازمان موفق (به معنای رشد و سودآوری به مدت دست کم ده سال) که در آن چندین مورد نوسازی استراتژیک اتفاق افتاده انتخاب شده و مورد مطالعه‌ی عمیق قرار گرفته است. شرکت آلفا فعالیت خود را به عنوان پیمانکار اصلی نیروگاه‌های آبی از سال ۱۳۷۱ آغاز کرده و پس از راه‌اندازی چند طرح بزرگ در سال‌های ۸۱ و ۸۲، فعالیت‌های خود را از طریق نوسازی استراتژیک در حوزه‌ی کسب‌وکار در سایر زمینه‌های مرتبط با آب و انرژی شامل طرح‌های نیروگاه‌های حرارتی (گازی و سیکل ترکیبی)، نفت، گاز و پتروشیمی، صنایع ریلی و مدیریت انرژی در داخل و خارج از کشور توسعه داده است. این شرکت طی ۱۹ سال فعالیت خود توسعه‌ی قابل توجهی در حوزه‌های مرتبط با توانمندی کلیدی خود - انجام پروژه‌های حوزه‌ی انرژی به صورت کلیدتحويل - داشته و از لحاظ رشد نمونه‌ی مناسبی برای بررسی بوده است. بررسی صورت‌های مالی آن نیز نشان می‌دهد که مبالغ قراردادهای در دست اجرای این شرکت از ۱۲۰۹ میلیون دلار در سال ۱۳۷۹ به ۳۷۰۰ میلیون دلار در سال ۱۳۸۹ رسیده است. از آنجا که موارد نوسازی استراتژیک متعددی نیز در آن اتفاق افتاده که شرایط مطالعه در قالب تحلیل چندین نوسازی استراتژیک منتخب را فراهم می‌کند، گزینه‌ی مناسبی برای مطالعه بوده است.

در پژوهش حاضر واحد تحلیل نوسازی استراتژیک است. دو نوسازی "ورود به حوزه‌ی نفت و گاز و پتروشیمی" و "ورود به بازار تاجیکستان" به عنوان نمونه‌هایی از نوسازی استراتژیک موفق در سازمان آلفا مورد بررسی قرار گرفته‌اند. ورود به حوزه‌ی نفت و گاز و پتروشیمی در سال ۸۴ و ورود به بازار تاجیکستان به عنوان اولین بازار خارجی در سال ۸۵ اتفاق افتاده است. در این پژوهش هدف بررسی گذشته‌نگر این دو نوسازی است به این معنا که فرایند پیاده‌سازی آن‌ها از زمان طرح ایده در سال‌های ۸۴-۸۵ تا مرحله‌ی نهادینه‌سازی و پیاده‌سازی کامل مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است.

در موردکاوی برای افزایش روایی پژوهش و کمک به توسعه‌ی تئوری از منابع داده‌ی متعدد استفاده می‌شود. در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق عمدتاً از دو شیوه‌ی جمع‌آوری داده به طور هم‌زمان استفاده شده است. مرحله‌ی نخست گردآوری داده، بررسی و مطالعه‌ی داده‌های آرشیوی بوده است. برای گردآوری داده در مورد نوسازی‌های رخ داده در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۹۰ صورت‌های مالی سالانه، ۱۹۳ صورت‌جلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی متشکل از مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان متعلق به سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۱، ماهنامه‌ی سازمان از پاییز ۱۳۸۹ تا پاییز ۱۳۹۱، گزارش‌های مرتبط با برنامه‌ریزی

استراتژیک، تاریخچه‌ی مکتوب آلفا و بعضا اسنادی مانند ارائه‌های درون سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مرحله‌ی دوم انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (نیمه‌استاندارد) با افراد در سطوح مختلف سازمان بوده است. مصاحبه با افرادی از سازمان‌های آلفا و بتا به عنوان شرکت زیرمجموعه‌ی آلفا انجام شده است که طی پیاده‌سازی دست کم یکی از نوسازی‌های هدف در سازمان حضور داشته‌اند و از لحاظ جایگاه سازمانی نیز در موقعیتی بوده‌اند که در جریان تصمیم‌گیری‌ها بوده و دیدی جامع نسبت به فرایند تغییر داشته باشند. انتخاب این افراد با مشورت مدیرعامل سابق و معاون برنامه‌ریزی و توسعه‌ی سیستم‌ها صورت گرفته است. مصاحبه‌ها به صورت رودررو و در مواردی نیز در قالب ویدئوکنفرانس انجام شده است. مصاحبه‌ها در دو دور انجام گرفته‌اند. دور اول شامل هفت مصاحبه - دو مصاحبه با مدیرعامل سابق و پنج مصاحبه با معاونین و مدیران سازمان - بوده است. دور دوم شامل هفت مصاحبه با دو معاون، چهار مدیر و یک رئیس بخش بوده است. در مواردی نیز برای تکمیل داده‌های جمع‌آوری شده پرسش‌نامه‌هایی حاوی سوالات تکمیلی در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است.

برای مطالعه‌ی دقیق‌تر الگوهای قابل مشاهده در موردها و ارائه‌ی توضیح، از روش تحلیل تم و کدگذاری استفاده شده است. به این ترتیب که کلیه داده‌های گردآوری شده از منابع مختلف به صورت مکتوب در آمده‌اند تا امکان کدگذاری فراهم شود. فرایند تحلیل و جمع‌آوری داده به صورت هم‌زمان انجام شده است. تحلیل شامل دو بخش بوده است: درون هر مورد<sup>۳۱</sup> (نوسازی استراتژیک) که هر مورد جداگانه تحلیل شده است، و بین موردها<sup>۳۲</sup> که دو نوسازی استراتژیک با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

## یافته‌ها

همان‌طور که پیش از این با تکیه بر ادبیات شرح داده شد، فرایند نوسازی در مشخصه‌های سازمان قابل نگاشت به مراحل خلق ایده تا گسترش و نهادینه‌سازی است. جدول ۱ نمونه‌ای از نگاشت داده‌های گردآوری شده در رابطه با ورود به حوزه‌ی نفت، گاز و پتروشیمی را به مراحل مختلف فرایند نوسازی نشان می‌دهد.

داده‌های گردآوری شده حول نوسازی در حوزه‌ی کسب‌وکار آلفا نشان می‌دهد که در حین پیاده‌سازی این نوسازی‌ها، تغییراتی به صورت هم‌زمان در دیگر مشخصه‌های اصلی سازمان رخ داده است. برخی از این نوسازی‌های موازی با نوسازی استراتژیک هدف

برنامه‌ریزی شده و برخی برنامه‌ریزی نشده بوده‌اند. زمانی که مدیران یک سازمان در مورد ورود به حوزه‌ی کاری جدید بحث می‌کنند، ممکن است متوجه کمبودهایی در عناصر و مشخصه‌های مختلف سازمانی شوند که می‌بایست جبران شوند. به این ترتیب نوسازی آن مشخصه‌ها نیز آغاز خواهد شد. چنان‌چه یکی از مدیران آلفا می‌گوید:

"ورود به هر حوزه‌ی کاری جدید نیازمندهای جدیدی را می‌طلبد. شما ممکن است پیش از شروع کار متوجه برخی از آن‌ها بشوید و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید".

جدول ۱. نمونه‌ای از نگاشت داده‌های جمع‌آوری شده به مراحل مختلف فرایند نوسازی

شهود و خلق ایده	تفسیر، تسهیم و ارزیابی ایده	آزمون و اجرای نوسازی	گسترش و نهادینه‌سازی ایده
پیشنهاد ایده‌های جدید توسط معاونین و مدیران در جلسات کمیته‌ی تعالی سازمانی و ارزیابی ایده‌های اصلی توسط معاونت توسعه‌ی طرح‌ها پیشنهاد ایده‌های جدید توسط کارکنان در سطوح مختلف و ارزیابی آن‌ها از طریق سیستم مشارکت	تجزیه و تحلیل فرایند کار در حوزه‌ی جدید تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی ورود به حوزه‌ی جدید نفت، گاز و پتروشیمی؛ ورود مستقل، خرید یک شرکت نفتی یا مشارکت	تعریف ساختارهای سازمانی و ستادی مرتبط انتخاب پرسنل مناسب و شکل‌دهی سازمان جدید	تعریف تدریجی تناسبات سازمانی حذف تدریجی حمایت‌های سازمان اصلی در حوزه‌ی خدمات

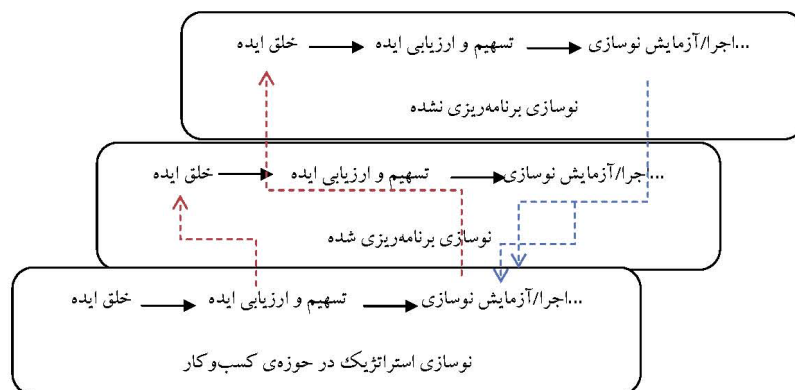
با این حال، برخی از کاستی‌ها و نیازها تنها پس از شروع اجرای تغییر و از طریق بازخوردها شناسایی می‌شوند. به عنوان مثال، طبق گفته‌ی یکی از مدیران:

"شما ممکن است مشخصه‌های لازم برای مدیر در شرایط جدید را به تدریج دریابید".

شرکت آلفا پس از اتخاذ تصمیم برای ورود به حوزه‌ی نفت، گاز و پتروشیمی ابتدا معاونتی به منظور تصدی امور مرتبط ایجاد کرد و سپس شرکت نفت، گاز و پتروشیمی آلفا را تشکیل داد که در این پژوهش بتا نامیده شده است. یکی از مدیران بتا توضیح می‌دهد که:

"یکی از عمده‌ترین، مهم‌ترین و اجتناب‌ناپذیرترینش همون دانش و مهارت و توانمندی بود چون ما از آلفا خیلی نیروی کارشناسی نیاورده بودیم و با سرعت زیادی اتفاق افتاد و

این‌جوری نبود که سازمان بیاد برنامه‌ریزی کنه بره به سمتش پروژه‌هایی که داشتیم و گرفتیم سازمانو برد به این سمت". شکل ۴ نمایی از نوسازی‌های موازی را نشان می‌دهد. چنان‌چه پیش از این ذکر شد، این لایه‌های موازی به صورت بالقوه می‌توانند از جنس هر یک از مشخصه‌های اصلی سازمان باشند.



شکل ۴. نوسازی‌های موازی: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

گفته‌های یکی از مدیران بتا در رابطه با ورود به حوزه‌ی نفت و گاز و پتروشیمی یک نمونه است:

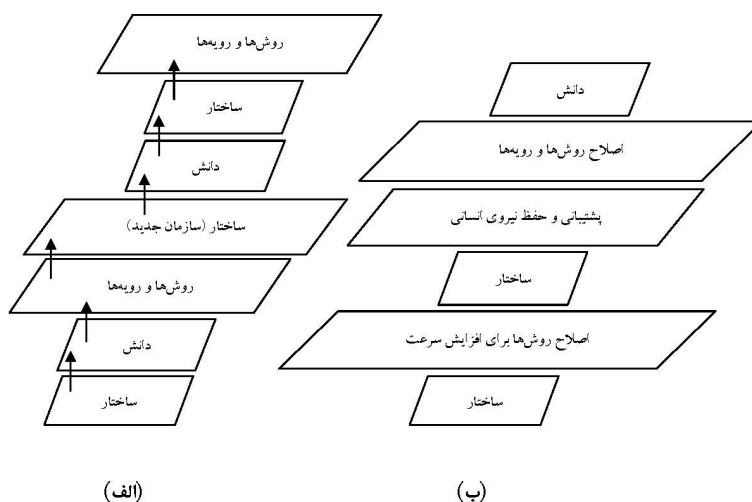
"این از توسعه‌ی بازار شروع شد. آن‌ها به ستاد یاد دادند که ساختارشان باید تغییر کند؛ و در نهایت گزارش‌های توسعه بازار بود که هیئت مدیره را قانع کرد که یک سازمان جدید ایجاد کنند زیرا ساختار فعلی نمی‌توانست بیش از این اصلاح شود و اگر می‌خواستند موفق باشند می‌بایست سازمان جدیدی ایجاد می‌کردند".

یکی دیگر از مدیران بتا نیز این‌گونه شرح می‌دهد:

"تغییرات بیگ‌بنگی نبوده که مثلاً صبح باشیم بگیم ساختارمون تغییر کرده بخشیش عملاً توی بتا ادامه پیدا کرد مثلاً همین بحث فرایندها و سیستم‌ها اونایی که جواب نمی‌داد و مهم بود تو معاونت نفت و گاز شروع به تغییر کرد بعد وقتی بتا تشکیل شد تغییرات عمده براش انجام شد".

توالی نوسازی‌های موازی در ورود سازمان به حوزه‌ی نفت و گاز و پتروشیمی و بازار تاجیکستان در شکل ۵ نشان داده شده است.

در ورود به بازار نفت و گاز و پتروشیمی مراحل اصلی عبارت بوده‌اند از (۱) ایجاد یک دپارتمان مسئول حوزه‌ی جدید، (۲) جذب دانش از طریق جذب متخصصین و مطالعه‌ی مدارک مرتبط، (۳) تقویت بخش ستادی، (۴) سفارشی کردن روش‌ها و رویه‌ها، و (۵) تاسیس یک سازمان جدید.

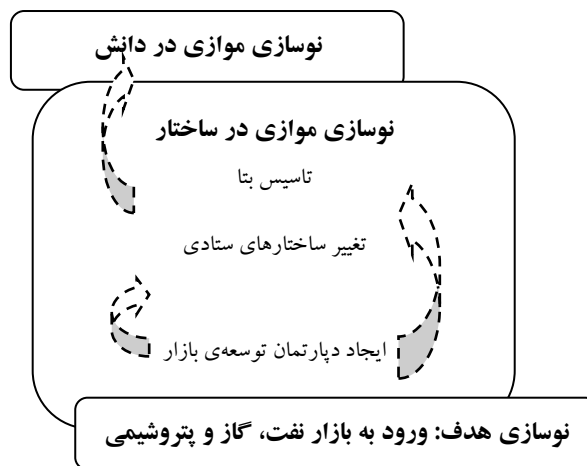


شکل ۵. لایه‌های نوسازی موازی در پیاده‌سازی نوسازی دامنه‌ی کسب‌وکار (الف) ورود به نفت و گاز و پتروشیمی، (ب) ورود به بازار تاجیکستان (توالی چندان شفاف و دقیق نیست)

توالی مراحل اصلی پس از خلق سازمان جدید عبارت بوده‌اند از: (۱) جذب دانش از طریق شکل دادن یک مشارکت<sup>۳۳</sup>، (۲) شناسایی عناصر بازار جدید، (۳) جذب دانش فرایند از طریق جذب متخصصین جدید، (۴) اصلاح ساختار سازمان جدید از طریق الگوبرداری<sup>۳۴</sup>، و (۵) بازبینی روش‌ها در معاونت‌های مختلف در طول زمان.

شکل ۶ نقش خلق یک دپارتمان جدید در نوسازی ورود به حوزه‌ی جدید نفت و گاز و پتروشیمی را نشان می‌دهد. تغییر استراتژی سازمان به سمت توسعه‌ی بازار منجر به تغییر ساختار و شکل‌گیری بخشی به نام توسعه‌ی بازار (در حال حاضر معاونت توسعه‌ی طرح‌ها) شده که این تغییر در ساختار خود منشاء ایجاد تغییرات ساختاری دیگر بوده است به این معنا

که بخش توسعه‌ی بازار برای سازمان روشن کرده که ساختار داخلی بخش‌های ستادی می‌بایست متناسب با حوزه‌ی فعالیت جدید تغییر کند و در ادامه نیز همین بخش توسعه‌ی بازار بوده که توانسته سازمان را علی‌رغم مقاومت‌هایی که در برابر تغییر داشته قانع کند که دیگر بخش‌های ستادی آلفا پاسخگوی نیازهای حوزه‌ی جدید به صورت هم‌زمان با حوزه‌ی اصلی نیست و می‌بایست یک شرکت جدید تاسیس شود. طبق گفته‌ی یکی از مدیران آلفا: "در آلفا تصمیمات هرچند گاهی با تانی گرفته می‌شود ولی آرام آرام و خوب گرفته می‌شود. سازمان با احتیاط حرکت می‌کند اما تلاش می‌کند محکم حرکت کند. مثلاً نفت و گاز و پتروشیمی اول در معاونت توسعه‌ی طرح‌ها بوده است. سازمان به تدریج به توانمندی‌های خود در این حوزه اضافه کرده، با کارفرماهای مختلف صحبت کرده تا کارفرماها سازمان را به عنوان نیروگاه حرارتی‌ساز و نفت و گاز و پتروشیمی شناختند. بعد آلفا با توجه به حجم کار و آینده‌ی کاری نفت و گاز و پتروشیمی بهتر دیده که اول برای مدتی سرپرست معاونت نفت و گاز و پتروشیمی، و پس از شناسانده شدن در قالب شرکت جدید بتا فعالیت کند. به این ترتیب الان ساختاری شکل گرفته که کارفرما به آن اعتماد می‌کند."



شکل ۶ نقش ایجاد یک دپارتمان جدید در نوسازی استراتژیک ورود به نفت، گاز و پتروشیمی



در حوزه‌ی دانش نیز مسئله‌ای که روی آن تاکید شده لزوم شناخت مولفه‌های بازار در حوزه‌ی جدید بوده است. به این ترتیب می‌توان گفت هرچند بخشی از تغییرات صورت گرفته در دانش سازمان طی فرایند کسب دانش از طریق تجربه‌ی اجرا در طول زمان اتفاق افتاده است ولی آن بخشی از دانش که مربوط به مولفه‌های بازار متفاوت حوزه‌ی نفت و گاز و پتروشیمی بوده و در مواردی برای پذیرش آن‌ها در سازمان باز هم به دلیل مدل‌های ذهنی غالب مقاومت وجود داشته پس از تغییر ساختار تغییر کرده است چرا که در سازمان جدید ذهنیت غالب کمتر وجود داشته و سازمان آمادگی بیشتری برای یادگیری از نو داشته است. به این ترتیب می‌توان گفت یک نوسازی پس از محقق شدن ضمن این که ممکن است منشاء ایده‌ی نوسازی دیگر باشد، می‌تواند فرایندهای تفسیر و یکپارچه‌سازی نوسازی(های) دیگر را نیز تسهیل کند.

خلق ساختار سازمانی مناسب برای اجرای پروژه‌های خارج کشور اولین الویت آلفا است (صورتجلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی، ۱۳۸۳). در رابطه با ورود به بازار تاجیکستان به عنوان اولین بازار خارجی هم بحث تغییر ساختار مطرح بوده است. به عنوان مثال تشکیل معاونت طرح‌های خارج از کشور در آن زمان و نیز تاسیس یک شرکت در تاجیکستان برای انجام کارهای مرتبط با پروژه که البته ماهیت آن با شرکتی مثل بتا متفاوت است. طبق گفته‌ی یکی از مدیران آلفا، دانش سازمان نیز در حوزه‌های پشتیبانی، مالی، بازرگانی و نیز برنامه‌ریزی نیازمند تغییر و تطبیق بوده است. معاون طرح‌های خارج از کشور آلفا یکی دیگر از چالش‌های اجرای طرح‌های خارج از کشور را "هزینه‌ی بسیار بالای نیروی انسانی غیرمتخصص ایرانی، احساسات و روابط خانوادگی ما ایرانیان" می‌داند.

در ورود به بازار تاجیکستان قدم‌های اصلی عبارت بوده‌اند از: ۱) خلق یک معاونت جدید به عنوان مسئول حوزه‌ی جدید، ۲) تغییر مناسبات سازمانی برای افزایش سرعت از طریق اصلاح روش‌ها، ۳) تاسیس یک سازمان خارج از کشور، ۴) تغییر اصول مدیریت منابع انسانی با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و قانونی، ۵) ایجاد تغییر در مدیریت ریسک، هزینه‌ها و بودجه، و کنترل کیفیت، و ۶) جذب دانش ستادی. توالی این مراحل به اندازه‌ی نوسازی ورود به حوزه‌ی نفت، گاز و پتروشیمی روشن نیست.

همان‌طور که توالی نوسازی‌های موازی در ورود به حوزه‌ی نفت، گاز و پتروشیمی و نیز بازار تاجیکستان نشان می‌دهد، نوسازی ساختار سازمانی منحصرًا حاصل ایده‌های مستقل نوسازی با منابع داخل یا خارج سازمانی نیست. برای اجرا و نهادینه‌سازی موفق یک نوسازی

هدف در حوزه‌ی کسب‌وکار، آلفا به اشکال مختلف از نوسازی در ساختار به عنوان اهرم استفاده کرده است. طبق گفته‌ی یکی از مدیران آلفا، "سازمانی که قواعد اجرای مگا پروژه‌ها را بداند می‌تواند از تغییرات ساختاری برای ورود به یک حوزه‌ی جدید استفاده کند". سازمان ممکن است نوسازی در فرایند و روتین‌ها را نیز از طریق ایجاد یک معاونت جدید برای دنبال کردن کارهای مرتبط با حوزه‌ی جدید پی‌گیری کند. چنانچه یکی از مدیران آلفا می‌گوید:

".. مهم‌ترین آن‌ها توسعه‌ی بازار بود که فهمید باید یک ساختار مجزا داشته باشد. دوم ساختارهای ستادی بودند که تنها یک فرمول یاد گرفته بودند. آن‌ها یاد گرفته بودند که هماهنگ با پروژه با فرمول خاص پروژه‌های آبی حرکت کنند".

به علاوه، پس از ورود به یک حوزه‌ی کسب‌وکار جدید و نهادینه شدن برخی روتین‌ها و رویه‌ها، اگر سازمان اطمینان داشته باشد که می‌تواند در آینده پروژه‌هایی را در این حوزه کسب کند، ممکن است تصمیم بگیرد سازمان جدیدی - مثلاً از طریق مشارکت - تاسیس کند تا کسب‌وکار جدید را دنبال کند. گاهی ایجاد این سازمان جدید جذب و نوسازی دانش را نیز تسهیل می‌کند.

افزون بر این، در برخی موارد فیدبک‌های اولیه از پروژه‌های اول در یک حوزه‌ی جدید مدیران را متقاعد می‌کند که برای بهبود عملکرد ساختار را نوسازی کنند. چنانچه یکی از مدیران سابق آلفا و فعلی بتا در مورد چالش‌های کار در حوزه‌ی جدید شرح می‌دهد:

"آلفا با این تصور که می‌تواند با ساختار فعلی به کار ادامه دهد تا مدت‌ها در برابر تاسیس یک شرکت جدید برای نفت و گاز و پتروشیمی مقاومت می‌کرد".

یکی از معاونین آلفا نیز توضیح می‌دهد که:

"ما چالش‌های زیادی داشتیم در مورد این که آیا بتا باید دپارتمان مهندسی مجزا داشته باشد یا نه. در این رابطه بحث کردیم که در نفت و گاز سرعت اهمیت دارد و به یک تیم حرفه‌ای نیاز است. مضاف بر این که ما نمی‌توانستیم یک تیم بزرگ را هندل کنیم. و لذا به تدریج یک دپارتمان مهندسی مجزا برای بتا شکل دادیم".

این برای پروژه‌های دیگر نیز معتبر است. یکی از مدیران بتا مثالی ارائه می‌کند:

"یکی از چالش‌های آلفا این است که بعد از اتمام یک پروژه می‌خواهد کارهای مربوط به ضمانت را هم با همان تیم پروژه انجام دهد. در حالی که باید یک تیم مستقل و متفاوت کار بهره‌برداری و تضمین را انجام دهد. البته الان شروع کردند برای بهره‌برداری پروژه‌ی

بی‌اوتی (BOT) که ما مالک هستیم و باید به بخش یا معاونت بهره‌برداری می‌داشتیم. این می‌تواند برای تضمین هم انجام شود، یک معاونت مستقل تضمین و امور مشتری که می‌تواند یکی از شرکت‌های وابسته‌ی آلفا باشد. آلفا الان دارد در مورد خدمات بالادستی نفت و گاز و ارائه‌ی خدمات برای شرکت‌های بهره‌بردار نفتی فکر می‌کند که اگر بتواند محقق شود باید یک شرکت جدید خدماتی با ساختار مخصوص خودش شکل بگیرد".

تاریخچه‌ی مکتوب آلفا نشان می‌دهد که در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۶ به جز سال ۱۳۸۵ هر ساله یک تغییر ساختار در آلفا اتفاق افتاده است.

تغییر ساختار به موازات تغییر فرایند به عنوان تسهیل‌کننده‌ی ارتباطات بین‌بخشی و بین‌دپارتمانی نیز به کار گرفته می‌شود که - طبق گفته‌ی مدیر مهندسی آلفا - تعریف جایگاه سازمانی جدید مسئول مهندسی پروژه و تفویض اختیارات لازم به او برای تعامل با بخش‌های مرتبط با توسعه‌ی بازار یک نمونه از آن است.

فرایند ایجاد و سازماندهی یک معاونت جدید برای مدیریت یک حوزه‌ی کسب‌وکار جدید در مورد نیروگاه‌های اندازه‌ی کوچک و متوسط نیز قابل مشاهده است (صورت‌جلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی، ۱۳۸۲). یک مثال دیگر ایجاد معاونت نیروگاه‌های حرارتی برای مدیریت اجرای پروژه‌های مختلف مرتبط است (صورت‌جلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی، ۱۳۸۴). با این حال، این مسئله محدود به حوزه‌های جدید کسب‌وکار نیست؛ آلفا از تغییرات ساختاری برای مدیریت رشد در کسب‌وکار کلیدی‌اش نیز بهره برده است. تاسیس شرکت گاما برای ساخت توربین و ژنراتور یک نمونه است (صورت‌جلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی، ۱۳۸۶).

نکته‌ی قابل ذکر دیگر این‌که در بررسی فرایند نوسازی‌های پیاده‌سازی شده در آلفا، یک رویه‌ی کلی اصلاح روش‌ها پس از تغییر ساختار قابل مشاهده است که "بازبینی روش‌ها و دستورالعمل‌ها پس از انتقال بخش راه‌اندازی به معاونت مهندسی" یک نمونه از آن است. (صورت‌جلسه‌ی کمیته‌ی تعالی سازمانی، ۱۳۸۲).

## بحث و بررسی

در ادبیات حوزه‌ی نوسازی استراتژیک پژوهش‌های اندکی مستقیماً به بحث فرایند اجرای نوسازی می‌پردازند. پژوهش کراسان و دیگران (۱۹۹۹) به عنوان یکی از پرارجاع‌ترین پژوهش‌های فرایندی نیز دیدی کلی نسبت به فرایند پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک دارد و لزوم اجرای هماهنگ نوسازی در مشخصه‌های مختلف سازمانی در راستای اجرای موفق

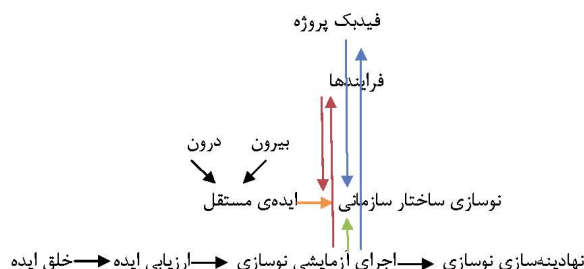
نوسازی در حوزه‌ی کسب‌وکار را نادیده گرفته است. پژوهش حاضر از طریق بررسی چارچوب‌های فرایندی ارائه شده در ادبیات، مطالعه‌ی ادبیات حوزه‌ی مدیریت تغییر، و بررسی موارد اجرای موفق نوسازی استراتژیک در یک سازمان موفق نشان داده است که چگونه نوسازی‌های هماهنگ و هم‌سو و با یک توالی مشخص در مشخصه‌های مختلف سازمانی منجر به اجرای موفق فرایند نوسازی در حوزه‌ی بازار- محصول یک سازمان می‌شود.

افزون بر این، نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که علاوه بر شهود متخصص یا کارآفرینانه، و نیز حلقه‌ی فیدبک از سمت روتین‌ها و رویه‌های نهادینه‌شده در سازمان به سمت شهود، که در چارچوب کراسان و دیگران (۱۹۹۹) به عنوان منشاء ایده‌ی نوسازی یا تاثیرگذار بر نوع ایده‌های طرح شده معرفی شده‌اند، در بطن نوسازی استراتژیک نهادینه‌شده حلقه‌ی فیدبک دیگری نیز وجود دارد که به آن چندان پرداخته نشده است و می‌تواند منشاء ایده‌ی نوسازی باشد. تصور کنید مدیر ارشد سازمان با توجه به پیش‌بینی که از آینده‌ی بازار دارد ایده‌ای را برای نوسازی استراتژیک مطرح کند و این ایده در سازمان پذیرفته، اجرایی و نهادینه شود. ولی نوسازی ایجاد شده اثر پیش‌بینی شده را نداشته باشد. در این صورت فیدبکی که مدیر از نتایج حاصل از اجرای روتین‌ها و سیستم‌ها می‌گیرد منشاء یک ایده‌ی جدید برای نوسازی و در نهایت اصلاح روتین‌های قبلی می‌شود. به علاوه، در حوزه‌ی نوسازی‌های موازی یک منشاء ایده‌ی دیگر نیز قابل بحث است و آن تشخیص فاصله‌ی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در هر یک از مشخصه‌های کلیدی سازمانی برای تحقق و اجرای موفق یک نوسازی استراتژیک هدف است. به عنوان مثال، ایده‌ی ارائه‌ی محصول جدید توسط مدیر ارشد در سازمان مطرح می‌شود. این ایده برای خود و سپس برای دیگران تفسیر و شرح داده می‌شود. در مرحله‌ی یکپارچه‌سازی، جایی که افراد گروه باید عمل مشترک را آغاز کنند اعضا متوجه می‌شوند که چه کمبودهایی برای پیاده‌سازی این ایده وجود دارد. این گروه می‌تواند کادر مدیریت ارشد سازمان باشد. حضور در یک حوزه‌ی جدید توانمندی‌های جدیدی را می‌طلبد که می‌تواند در داخل سازمان توسعه یابد یا از بیرون کسب شود. به این ترتیب ایده‌های جدید این بار در حوزه‌ی توانمندی‌های کلیدی مطرح می‌شوند. به موازات آن اعضا متوجه می‌شوند که بخشی از دانش فنی لازم برای فعالیت در حوزه‌ی جدید را در اختیار ندارند. به علاوه ممکن است این ایده مطرح شود که باید دپارتمان جدیدی در سازمان به عنوان متولی حوزه‌ی جدید ایجاد شود. به این ترتیب، فاصله‌ی میان وضعیت

موجود و وضعیت مطلوب برای فعالیت در حوزه‌ی جدید ایده‌هایی را به ذهن افراد متبادر می‌کند که منشاء نوسازی در حوزه‌های دیگر می‌شود.

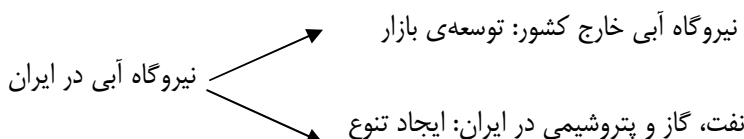
از سوی دیگر، مدل‌های تشخیصی اجرای تغییر، مشخصه‌های سازمانی بالقوه‌ای را معرفی می‌کنند که در حین فرایند اجرای تغییر سازمانی دچار تغییر می‌شوند. پژوهش حاضر ادعا می‌کند که برخی از این عناصر در اجرای نوسازی حیاتی‌تر هستند. توالی نوسازی‌های موازی نشان می‌دهد که مشخصه‌های اصلی که تغییر می‌کنند ساختار، رویه‌ها و روش‌ها، و مدیریت منابع انسانی هستند. براساس گفته‌های مدیران آلفا، این‌ها همان فاکتورهای کلیدی موفقیت سازمانند. به روزسازی دانش نیز با هر تغییر در دامنه‌ی کسب‌وکار در هم تنیده است. در حالی که اقتصاددانان بر رابطه‌ی میان محیط و استراتژی تاکید دارند، نظریه‌پردازان پارادایم استراتژی-ساختار-عملکرد بر ارتباط میان استراتژی و ساختار و اثر آن بر عملکرد سازمانی تاکید می‌کنند. آن‌ها این ارتباط را در سه سطح بررسی می‌کنند، بنگاه، واحد کسب‌وکار استراتژیک و درون‌بنگاهی (گالونیک و آیزنهارت، ۱۹۹۴). چندلر (۱۹۶۲) ایده‌ی پیروی ساختار از استراتژی خود را از طریق چهار موردکاوی شرکت‌های سرمایه‌گذاری مختلط<sup>۳۵</sup> امریکایی که استراتژی رشد و تنوع خود را از طریق پذیرش فرم چندبخشی<sup>۳۶</sup> دنبال کرده‌اند تایید می‌کند. پژوهش حاضر با تمرکز بر زمینه‌ی نوسازی‌های استراتژیک نشان داده است که در میان عناصر کلیدی یک سازمان ساختار در نقش اهرمی جهت تسهیل و سرعت‌بخشی به اجرای نوسازی - چه در حوزه‌ی کسب‌وکار و چه در مشخصه‌های دیگری مانند فرایندها که موازی با نوسازی هدف هستند - عمل می‌کند.

شکل ۷ نمایی از انواع مختلف نوسازی ساختار و نقش آن‌ها به عنوان اهرم تسهیل‌کننده‌ی انواع دیگر نوسازی در سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۷. به کارگیری ساختار به عنوان نوسازی موازی اهرمی

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش کیفی دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که خود می‌تواند فرصتی برای انجام مطالعات آتی در حوزه‌ی نوسازی استراتژیک باشد. در این مطالعه تلاش شده است برای بررسی تداوم موفقیت سازمان در اجرای نوسازی استراتژیک از دید فرایندی کمک گرفته شود. با این حال این پژوهش در یک سازمان واحد پروژه‌محور انجام شده است. لذا برای اعتبارسنجی نتایج، تکرار آن در سازمان‌های دیگر پیشنهاد می‌شود. نکته‌ی دیگر این که آن‌چه در رابطه با نوسازی دامنه‌ی کسب‌وکار در آلفا روشن است این است که یا به یک بازار جغرافیایی جدید یا یک حوزه‌ی کاری جدید وارد شده و نه هر دو به طور هم‌زمان. اگر به طور تقریبی و خام دانش دامنه‌ی کسب‌وکار را به دو بخش دانش مدیریتی و دانش فنی تقسیم کنیم، آلفا ترجیح داده است هر بار تنها یکی از این دو را به شکل قابل توجهی نوسازی کند. شکل ۸ این مسئله را در قالب یک مثال نشان می‌دهد. جدول نخست جایگاه حوزه‌های جدید را براساس ماتریس انسوف نشان می‌دهد. جدول دوم نشان‌دهنده‌ی بازآرایی حوزه‌ها بر مبنای دانش مرتبط است. به این ترتیب فرم کلی‌تری از فرمول رشد نسبت به آن‌چه زوک و آلن (۲۰۰۳) برای کمپانی‌هایی مانند نایکی معرفی کرده‌اند نشان داده شده است. مطالعات آتی می‌توانند انتخاب مد نوسازی براساس پایه‌ی دانش سازمان را به شکل شفاف‌تری مورد بررسی قرار دهند.



جدید

محصول

موجود

نفت، گاز و پتروشیمی	
بازار تاجیکستان	

جدید      بازار      موجود

جدید

دانش مدیریتی

موجود

بازار تاجیکستان	
نفت، گاز و پتروشیمی	

جدید      دانش فنی      موجود

شکل ۸. بازار جدید یا حوزه‌ی جدید: دانش فنی و دانش مدیریتی

و در نهایت این‌که، در بطن توانایی سازمان برای نوسازی خود به صورت مداوم و موفق، یک توانمندی نهفته است که به صورت "توانمندی شناخت نیاز" قابل تعریف است. سازمان‌هایی مانند آلفا بر مبنای مجموعه‌ای از کمیته‌ها کار می‌کنند و مدیریت می‌شوند. این کمیته‌ها گفتگو و دیالوگ میان پرسنل در سطوح مختلف سازمانی را تسهیل می‌کنند و لذا به سازمان کمک می‌کنند کاستی‌ها و نیازها را سریع‌تر و دقیق‌تر دریابد. پژوهش‌های آتی می‌توانند درک عمیق‌تری از توانمندی کشف و شناخت نیاز و اثر آن بر نوع و زمان‌بندی لایه‌های مختلف نوسازی استراتژیک فراهم کنند.

### پی‌نوشت

1. Strategic Renewal
2. Validate
3. Exploration
4. Exploitation
5. Intuition
6. Interpretation
7. Integration
8. Institutionalization
9. Imagination
10. Grounds
11. Diagnostic models
12. Six-box organizational model
13. Weisbord
14. Purposes
15. 7-S framework
16. Style
17. Staff
18. Super-ordinate goals
19. Star model
20. Align
21. Social structure
22. Participants
23. Contribution
24. Leavitt's Diamond
25. Task
26. Context
27. Embedded single case study
28. Triangulation
29. Extended Case Method
30. Running exchange
31. Within case
32. Cross case
33. Joint venture
34. Benchmarking
35. Conglomerate
36. Multi-division form

### منابع

- مشایخی، ع. و عسکری‌نژاد امیری، ع. ۱۳۸۹. نوسازی استراتژیک از منظر یادگیری سازمانی: بررسی تجربی مدل ۴ت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸، ص ۲۷-۱.
- Agarwal, R. and Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20 (2), 281-293.

- Augier, M. and Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Burawoy, M. (2009). *The Extended Case Method*. Berkeley: University of California Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.
- Capron, L. and Mitchell, W. (2009). Selection capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal. *Organization Science*, 20 (2), 294-312.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Danneels, E. (2011). Trying to Become A Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32 (1), 1-31.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 351-378.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context-An International Perspective*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Thomson Learning.



- 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.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25 (1), 154-177.
- Forte, M., Hoffman, J. J., Lamont, B. T., & Brockmann, E. N. (2000). Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-form and Within-form Responses to Environmental Change. *Strategic Management Journal*, 21, 753-773.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the Strategy - Structure - Performance Paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215-255.
- Graham, K. R. & Richards, M. D. (1979). Relative Performance Deterioration, Management and Strategic Change in Rail-based Holding Companies. *Academy of Management Proceedings*, 108-112.
- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2005). Academics' Organizational Characteristics and the Generation of Successful Business Ideas. *Journal of Business Venturing*, 20, 821-845.
- Gulatj R., & Puranam P. (2009). Renewal through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20 (2), 422-440.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hailey, V. H. (2001). Breaking the Mould? Innovation as A Strategy for Corporate Renewal. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1126-1140.
- Harrelđ J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman. M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49 (4), 21-43.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas. H. (1992). Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55-75.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. (1989). Top Management Teams and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 10, 87-105.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 24-39.
- Jaw, B. & Liu, W. (2003). Promoting Organizational Learning and Self-renewal in Taiwanese Companies: The Role of HRM. *Human Resource Management*, 42 (3), 223-241.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational Learning and Strategic Renewal in Small Firms. *Long Range Planning*, 39, 155-175.
- Kleysen, R. & Dyck, B. (2001). Cumulating Knowledge: An Elaboration and Extension of Crossan, Lane & White's Framework for Organizational Learning. In M. Crossan & F. Olivera (Eds.), *Organizational Learning and Knowledge Management: New Directions* (4th international conference proceedings) (pp. 383-394). Richard Ivey School of Business, London ON, June 1-4.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Langley, A. (1999) Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., & Dyck, B. (2005) The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30 (1), 180-191.
- Leveson, J. H. (1977). The Process of Strategic Change: A Study of the Jute Manufacturing Industry in Scotland. *International Studies of Management & Organization*, 7(3/4), 123-157.
- Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

- Lionzo A., & Rossignoli, F. (2013) Knowledge Integration in Family SMEs: An Extension of the 4I Model. *Journal of Management & Governance*, 17 (3), 583-608.
- Mahnke, V. & Aadne, J. H. (1997). Speed and Potential Breakdown in the Process of Strategic Renewal. Working Paper. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Maijanen-Kyläheiko, P. (2012) Internal Cognitive Drivers and Barriers of the Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company. Working Paper. School of Business, Lappeenranta University of Technology.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Newman, M. & Zhao, Y. (2008). The Process of Enterprise Resource Planning Implementation and Business Process Re-engineering: Tales from Two Chinese Small and Medium-sized Enterprises. *Information Systems Journal*, 18, 405-426.
- Nonaka, I. (1988/1). Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy. *Human Resource Management*, 27 (1), 45-62.
- Nonaka, I. (1988/2). Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review*, 30 (2), 57-73.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2nd ed. New York: McGraw Hill.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189.
- Smits, H. N. J. & Groeneveld, J. M. (2001) Reflections on Strategic Renewal at Rabobank: A CEO perspective. *Long Range Planning*, 34, 249-258.
- Verbeke, A., Chrisman, J., & Yuan, W. (2007). A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in Multinational Enterprise Subsidiaries. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (4), 585-600.

- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34, 159-178.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Thousand Oaks: Sage Publications..
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes. *British Journal of Management*, 13 (S2), S61–S74.
- Zook, C, & Allen, J. (2003). Growth outside the Core. *Harvard Business Review*, 81 (12), 66-73.





Filename: 1.mashayeche.docx  
Directory: E:\word.z\1393\خادم\nahaii\33  
Template: D:\Documents and Settings\gheitasi\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Title:  
Subject:  
Author: Hossein Haddadinia  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: ۰۹:۴۹:۰۰ ۱۵/۱۲/۲۰۱۰  
Change Number: 17  
Last Saved On: ۱۲:۱۴:۰۰ ۲۲/۱۲/۲۰۱۰  
Last Saved By: gheitasi  
Total Editing Time: 201 Minutes  
Last Printed On: ۱۲:۱۴:۰۰ ۲۲/۱۲/۲۰۱۰  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 30  
Number of Words: 8,354  
Number of Characters: 40,198 (approx.)