



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم ، شماره‌ی ۲۰. نیمه‌ی دوم ۱۳۹۷

## طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد

فرزاد اسماعیلی سالومحله \*

اسدالله کردنائیج \*\*

سید حمید خدادادحسینی \*\*\*

عادل آذر \*\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۹

### چکیده

در پژوهش‌های حوزه مدیریت به‌ویژه پژوهش‌های استراتژیک، تحول استراتژیک اهمیت زیادی دارد. این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی این است که بتوانیم به سرعت خودمان را با تغییرات محیطی تطابق دهیم. از این‌رو پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی با رویکرد نظریه داده بنیاد گلپزری است. بدین منظور با ۲۱ تن از خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی مصاحبه عمیق انجام شد. نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها منجر به تعیین سه مقوله پیشایندهای تحول استراتژیک، مولفه‌های تحول استراتژیک و پیامدهای تحول استراتژیک شد. نتایج حاکی از آن است که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی (محیطی) به عنوان پیشایندها، رهبری استراتژیک، نوسازی استراتژیک، تدوین برنامه گذار، تعدیل و بازمهندسی ساختارها، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ترویج نگاه سیستمی، جانشین‌پروری، برقراری سیستم‌های تعالی، شفاف‌سازی اطلاعاتی، برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته و تدوین استراتژی‌های توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان مولفه‌های تحول استراتژیک و

\* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

naeij@modares.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

naeij@modares.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

khodadad@modares.ac.ir

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

azara@modares.ac.ir

همچنین تعالی سازمان، چابکی سازمان، قابلیت‌های رقابت‌پذیری و بالندگی کارکنان به عنوان پیامدهای تحول استراتژیک شناسایی شدند.

**واژگان کلیدی:** تحول، تحول استراتژیک، مدیریت استراتژیک، سازمان‌های سلسله‌مراتبی، نظریه داده بنیاد

#### ۱- مقدمه

در محیط کسب و کار امروزی، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر و پیوسته خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آن‌ها در محیط‌های کاری فعالیت می‌کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی‌های اصلی و بارز آن محیط‌ها محسوب می‌شوند. اکثر مطالعات نشان می‌دهند که پیشرفت سازمانی نمی‌تواند بدون تغییرات استراتژیک که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می‌شود، رخ دهد (آدنیجی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). جک ولش<sup>۲</sup> جمله معروفی دارد که می‌گوید "تغییر کنید، قبل از آنکه مجبور شوید"<sup>۳</sup>. علیرغم اظهارات جک ولش، یکی از مهم‌ترین عواملی که مدیران را به سمت تغییرات استراتژیک سوق می‌دهد مشاهده نشانه‌هایی است که سازمان در آنجا دارای عملکرد ضعیفی است (ویلاگراسا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری شرکت می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تاثیر بگذارد (راندی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ پنگارکار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). محیط‌های کسب و کار فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات استراتژیک بیش از پیش است (بنمایه‌م و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). این‌گونه بیان شده است که تغییر تنها چیزی است که پایدار است، زیرا در این بافت و شرایط، بی‌ثباتی و درجا زدن خطرناک‌ترین استراتژی است (فرجون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در این شرایط به شدت پویا، تغییر

- 
1. Adeniji et al
  2. Jack Welch
  3. "Change before you have to."
  4. Villagrasa et al
  5. Roundy et al
  6. Pangarkar
  7. Ben-Menahem et al
  8. Farjoun

از جانب منابع متعدد مرتبط با بازیگران که توانایی‌های مختلف تصمیم‌گیری و اثرگذاری (دولت‌ها، گروه‌های فشار/ اکولوژیست‌ها، رقبا و غیره) را دارند ایجاد می‌شود که همگی آنها منتظر پاسخی از سوی سازمان هستند. تمام این تاثیرات باید توسط بدنه تصمیم-گیرنده شرکت تفسیر و پذیرفته شود، که توانایی و قابلیت آن برای عمل و اجرا، به چشم‌انداز نظری شرکت، انتخاب استراتژیک یا اکولوژی جمعیت بستگی دارد (مک‌کی و چیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ نیومن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از این‌رو، مدیران پیشرو در فرآیند تغییر استراتژیک باید مهارت‌های زبانی بالایی داشته باشند تا دیگران را از ضرورت تغییر آگاه سازند و آنها را متقاعد کنند و تفسیرهای پیروان خود را در مسیر مطلوب شکل دهند (لوگمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). موفقیت یا شکست نه تنها به انتخاب استراتژیک یا انتخاب محیط بستگی دارد، بلکه همچنین، و شاید در بیشتر موارد، بر نتایج احتمالی یا شرایط فرآیند، که توسط اقدامات ذینفعان تعیین می‌شود، بستگی دارد (دامینگز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). تغییر استراتژیک اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد (اریکسون و فاندین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است (بن اسلیمان و پادیللا آنگولو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). جای تعجب نیست که تحقیق در مورد تغییر استراتژیک در دهه‌های اخیر رشد کرده است. به عنوان مثال، یک جستجوی اخیر در «گوگل اسکولار<sup>۷</sup>» برای «تغییر استراتژیک» ۱۸۳،۰۰۰ مورد را نشان داده است و جستجوی موضوعی در «وب آو ساینس<sup>۸</sup>»، ۱،۱۸۹ مقاله را نشان داد (کیونیش و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

- 
1. McKay and Chia
  2. Neumann
  3. Logemann et al
  4. Dominguez et al
  5. Eriksson, Y. & Fundin
  6. Ben Slimane & Padilla Angulo
  7. Google Scholar
  8. Web of Science (WOS)
  9. Kunisch et al

تحول استراتژیک در سازمان‌های کشورمان بیشتر محسوس است. بخش قابل توجهی از سازمان‌های فعال در کشور دارای ساختار سلسله‌مراتبی هستند و در فضای فعلی حاکم بر کسب‌وکار از روندهای جهانی موجود از لحاظ عملکرد و فناوری فاصله زیادی با رقبای خود دارند؛ سازمان‌های داخلی از تعداد زیادی حمایت‌ها و تعرفه‌ها برخوردار بودند که آنها را در برابر فشارهای رقابتی وارده از جانب رقبای خارجی در امان نگه می‌داشت اما سیاست‌گذاران به دنبال حذف یا تعدیل آن حمایت‌ها و تعرفه‌ها هستند. اگر سیاست‌های مذکور اجرایی شوند، در سازمان‌ها نیاز به تحول استراتژیک بیش از پیش احساس خواهد شد، به طوری که شاید بسیاری از سازمان‌ها خطر نابودی و اضمحلال را حس کنند و در صورت بی‌توجهی به تحول استراتژیک به ورطه نابودی کشیده شوند (مشایخی و عسکری‌نژاد، ۱۳۸۹). از طرفی دیگر، توجه صرف به موضوع "تحول" بدون در نظر گرفتن گام‌های اساسی و بنیادین آن و یا شناختن عوامل و پیش‌درآمدهای "تحول" سازمان را محکوم به شکست خواهد نمود. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی با رویکرد نظریه داده بنیاد است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

امروزه سازمان‌ها برای زنده ماندن باید در برابر تغییرات مداوم واکنش‌های سریع از خود نشان دهند که این امر از طریق دارا بودن دانش و خلاقیت امکان‌پذیر است. تغییر عبارت است از «فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها». همچنین، از تغییر سازمانی به عنوان بهبود سازمانی و تحول سازمانی نیز یاد می‌شود. در سازمان‌های امروزی، تغییرات در سازمان‌ها به صورت مستمر در حال رخ دادن هستند و رهبرانی که بتوانند این تغییرات را پیش‌بینی کنند و پاسخ سریع و به موقع نشان بدهند می‌توانند موفق شوند. میزان تغییرات به وجود آمده در عصر جدید، بدون در نظر گرفتن محتوای آنها مهم‌ترین پدیده به شمار می‌رود (چیانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ کوردنائیج<sup>۲</sup>، ۱۳۹۶). مدیریت تغییر مستلزم یک

---

1. Chiang  
2. Kordnaeij

## طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی.....۷۱

رویکرد نظام‌مند برای مدیریت تغییر است که با افراد و منابع باتوجه به عوامل خاص سر و کار دارد. تغییرات موثر و عملی شامل کنترل یا هماهنگ کردن روند تغییر به‌طوری که افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مثبت تغییر کنند (کمودروموس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). استفاده از کلماتی مانند هماهنگی، کنترل و انطباق همه حکایت از اهمیت نقش یک رهبر و فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر دارند. با این حال، برای رسیدن به نتایج مطلوب و از قبل تعیین شده، تغییر باید مؤثر و پایدار باشد (العلی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). تغییر اجتناب‌ناپذیر است، اما نرخ تغییر این روزها بیشتر از همیشه است. همان‌طور که جهان پیشرفت می‌کند، مدیریت تغییر به عنوان یک جنبه دائمی هر سازمان و فرصتی برای سازمان‌ها برای بهبود بهره‌وری، سود و مزیت رقابتی آن است (ترووانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۰). مدیریت تغییرات سازمانی اغلب بدون رهبر یا عامل تغییر، فرهنگ سازمانی و تعهد افرادی که در فرآیند تغییر قرار دارند، صرف نظر از ماهیت اقدامات ضروری غیر ممکن است. رهبری بد ممکن است روند تغییر را با مشکل روبرو کنند، در حالی که عدم پذیرش و عدم تمایل به پذیرفتن ضرورت تغییر اغلب مانع فرایند مدیریت تغییر می‌شود. علاوه بر این، تعهد به تغییر در بخشی از اعضای سازمان بستگی به واکنش‌های احساسی آنها به طرح‌های تغییر دارد (هلپاپ و بکمیرفئورهان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ العلی و همکاران، ۲۰۱۷).

### سازمان‌های سلسله‌مراتبی

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از

- 
1. Komodromos
  2. Al-Ali
  3. Troyani
  4. Helpap and BekmeierFeuerhahn

آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸). ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی، تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌کند. ساختار سازمانی صحیح موجب می‌شود تا هر فرد بر اساس نظر شخصی اقدام نکند بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد و در نهایت سبب می‌شود تا کارکنان با شرایط تدوین شده سازمان ساختار سازمانی خود را منطبق سازند (امیرنژاد و اژدی، ۱۳۹۶). سازمان‌هایی که دارای ساختار سلسله مراتبی هستند قدرت در رأس هرم آنها متمرکز است. به عبارتی دیگر، این سازمان‌ها دارای ساختاری مکانیکی یا ماشینی که خشک، دارای رسمیت زیاد و تمرکز بالا هستند، می‌باشد (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۶). ساختار سلسله‌مراتبی و وظیفه‌ای که در تفکر ساختاری مکانیکی ارائه شده است، در پاسخ به نیاز ثبات، نظم، کارایی و قابلیت پیش‌بینی ایجاد شده‌اند. ساختارهای مکانیکی برای عملکرد با حداکثر کارایی در یک محیط ثابت توسعه داده شده‌اند و به این مزیت متکی هستند که سازمان‌ها ماهیتی عقلایی دارند. طراحی سازمان یک علم است و افراد به عنوان موجوداتی اقتصادی نگریسته می‌شوند. مهم‌ترین ویژگی‌های ساختارهای مکانیکی عبارتند از: سطوح سلسله‌مراتبی آشکارا، وظیفه‌گرایی، کنترل‌های شدید مدیریتی، تمرکز قدرت و سطح بالای رسمیت (احمد، ۱۹۹۹؛ محمدی فاتح و جهان‌بیگلی، ۱۳۸۹)

### پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در زمینه تحول استراتژیک اشاره می‌شود.

دیوانداری<sup>۱</sup> (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "مدل‌سازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری" بیان داشت که اغلب بانک‌های دولتی از الگوهای کلیشه‌ای پیروی می‌کنند. یکی از دلایل عمده عدم اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تحول سازمانی، اقتضایی نبودن استراتژی‌های مدیریت تحول در مجموعه بانک‌های دولتی کشور است. کردنائیج و

---

1. Divandari

همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش دیگری با عنوان "نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی" بیان داشتند که یادگیری سازمانی تأثیر بسزایی در نوسازی راهبردی دارد. از میان هفت فرضیه فرعی، تأثیر چشم‌انداز مشترک، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان بر نوسازی راهبردی مورد تأیید؛ و تأثیر سه فرضیه فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی و اشتراک دانش بر نوسازی راهبردی مورد تأیید قرار نگرفته است. حسینی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان "ارایه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران" به این نتیجه رسیدند که اجرای موفق استراتژی تابعی از بسترسازی مناسب برای اجرا، مدیریت کنشی، عوامل درون‌سازمانی، ثبات نسبی و همراهی سازمانی است. بسترسازی شرط علی ایجاد مدیریت کنشی بوده و مدیریت کنشی نیز همراه با عوامل درون‌سازمانی و ثبات نسبی محیط منجر به همراهی سازمانی می‌شود. پیامد نهایی مدل، اجرای موفق استراتژی است که در قالب اجماع سازمانی، تحقق اهداف و چشم‌انداز، بهبود سازمانی و اجرای مستمر برنامه‌ها بیان شده است. توکلی<sup>۲</sup> و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک" بیان می‌کند که سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند. همچنین مشخص شد همبستگی مثبت و معنی‌داری میان هر یک از عناصر پنجگانه تفکر استراتژیک (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری) و ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد. و میان تفکر استراتژیک و هر دو بعد سرمایه انسانی و زیرساخت‌های اجتماعی ظرفیت تغییر سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. حمیدی‌زاده و آسوده<sup>۳</sup> (۱۳۹۵) در پژوهش خود "ارزیابی اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی" به این

---

1. Hosseini  
2. Tavakoli  
3. Hamidzadeh & Asoudeh

نتیجه رسیدند که تحول استراتژیک (محتوای استراتژی، تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ساختارهای سازمانی) تاثیر مثبتی بر مزیت رقابتی (قابلیت کارآفرین، قابلیت فنی، قابلیت سازمانی، قابلیت استراتژیک) دارند. عابدین و کردنائیج<sup>۱</sup> (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار در سازمان" دریافتند که مواردی چون گفتمان‌های استراتژیکی که در سازمان رخ می‌دهد، بافت مدیریتی و ویژگی‌های سازمان، پارازیت‌های موجود در عرصه شکل‌گیری مسایل و فرآیندهای معنابخشی به موضوعات و. زمینه بروز تغییرات سازمانی را فراهم می‌سازند. دیویس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله خود، یک چارچوب یکپارچه سازمانی برای تحول استراتژیک سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی برای کمک به رهبران متعهد به مدیریت موثر سازمان‌هایشان ارائه کرده‌اند. فرایند تحول استراتژیک شامل گفتمان شدید میان ذینفعان سازمانی است که برای ایجاد یک چشم‌انداز جدید، مذاکره برای اولویت‌ها، به حداقل رساندن ریسک، ایجاد برنامه‌های کاری و تعهد برای تحول می‌باشد. راسکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) اظهار داشت که یک تجزیه و تحلیل تجربی از متون رسانه‌ای موجود بر روی وب در مورد تغییر استراتژیک نشان داد که امروزه مشاوران حرفه‌ای، دیدگاه‌های مبتنی بر همکاری را در مقایسه با دیدگاه‌های رقابتی بیشتر بیان می‌کنند. با این حال، به دلیل اینکه پارادایم اصلی و غالب جوامع و اقتصاد رقابت است، گرایش عمومی اساسی بر تنش بین رقابت و همکاری استوار است. علاوه بر این، متون رسانه نشان می‌دهد که تدوین استراتژی مبتنی بر مدیریت بالا به پائین نیست، بلکه بر فرآیندهای توانمندسازی مبتنی است یعنی جایی که افراد در مورد تعیین اهداف مشارکت دارند و حتی در تصمیم‌گیری- های سازمانی وارد می‌شوند. دومینگز و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود الگوهای ضروری تغییر استراتژیک را مشخص می‌کنند و زمان مناسب برای استفاده از توالی‌ها برای بهبود عملکرد شرکت را تعیین می‌کنند و توضیح می‌دهند که سازماندهی مجدد مدیریت ارشد

---

1. Abedin & Kordnaeij  
2. Davis  
3. Rusko



می‌تواند باعث ایجاد تغییر استراتژیک شود. شناخت شرایط تغییر استراتژیک و در کل توالی فرایند تغییر، می‌تواند سرعت آن را زمانیکه سرعت برای رقابت شرکت ضروری است، افزایش دهد. کیونیش و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله خود، از نظر لنز زمانی، بدنه دانش موجود در زمینه تحول استراتژیک را به‌طور انتقادی بررسی کرده‌اند. آنها بررسی خود در راستای (۱) مفاهیم زمان در تغییر استراتژیک، (۲) فعالیت‌های زمان و تغییر استراتژیک، و (۳) عوامل تغییر زمان و تحول استراتژیک سازماندهی کرده‌اند. بنابراین آنها ارزیابی خود را با پیشنهاد شش راه برای پیشبرد تحقیقات آینده در مورد تغییر استراتژیک گسترش دادند که هدف آن ارتقای درک پویایی‌های فرآیندی آن است: (۱) زمان، (۲) بازیگران، (۳) عاطفی بودن، (۴) ابزارها و شیوه‌ها (۵) پیچیدگی و (۶) تنش. ایوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) دریافتند که رابطه بین رهبری و خدمتگزار و عملکرد از طریق اثرات متقابل سه‌گانه تمایز و تمرکز، و همچنین رهبری هزینه و رسمیت تعدیل می‌شود. این مطالعه نشان داده است که تاثیرات مثبت رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی سازمان‌هایی با ساختار سازمانی کوچک که بر روی کاهش هزینه متمرکز نیستند بیشتر مشهود است. برای این منظور اطمینان از تناسب استراتژی سازمان، ساختار و رهبری یک اولویت کلیدی برای مدیران اجرایی است.

پس از مرور اجمالی مبانی نظری موجود در زمینه تحول استراتژیک و همچنین پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در این زمینه، مشخص شد که الگوی جامعی برای تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی وجود ندارد و مهم‌تر از آن در بحث بومی‌سازی توجه جدی به موضوع تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی نشده است. باتوجه به این خلأ پژوهشی، پژوهشگران تصمیم به انجام این پژوهش گرفتند.

---

1. Eva et al

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال فهم و کشف مسائل جدید در حوزه مدیریت استراتژیک است، از نظر هدف جزء تحقیقات توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا با نظریه-پردازی، مدلی برای فهم پیشایندها و پیامدهای «تحول استراتژیک» در سازمان‌های سلسله‌مراتبی ارائه می‌دهد. همچنین با توجه به استفاده از داده‌های کیفی، این پژوهش در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان‌های سلسله‌مراتبی در ایران است که در حوزه مدیریت استراتژیک خبره هستند می‌باشد. در این مقاله از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. به این صورت که از بین مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان‌های سلسله‌مراتبی، افرادی که در زمینه تحول استراتژیک تجربه کافی داشتند، انتخاب شدند که تعداد آنها به ۲۱ نفر رسید. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (شفیعی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۹۸). سطح اشباع نظری به صورت کلی زمانی حاصل می‌گردد که با نمونه‌گیری بیشتر داده‌ها اطلاعات جدیدی حاصل نشده و روابط بدیعتی برای پژوهشگر ظاهر نشود. در بحث تحقق مفهوم اشباع نظری توجه به این نکته نیز لازم است که مدت زمان صرف شده به منظور هر مصاحبه در میزان اطلاعات به دست آمده تاثیرگذار است. در این پژوهش تقریباً برای هر مصاحبه ۶۰ دقیقه وقت صرف شد یعنی برای ۲۱ مصاحبه در مجموع ۱۲۶۰ دقیقه صرف شده است. از آنجایی که تعداد کدهای استخراج شده در این پژوهش ۳۲۹ کد است؛ در این میان به‌طور متوسط تقریباً در هر ۴ دقیقه یک کد جدید به دست آمده است (سهرابی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲).

در این پژوهش از روش‌شناسی نوظهور گلیزری استفاده شده است. بر اساس دیدگاه گلیزر، داده‌های مورد استفاده در نظریه داده بنیاد باید تجربه‌ای باشند، به این معنا که پژوهشگر، خود به‌صورت عینی و تجربی درگیر فعالیت گردآوری و تحلیل اطلاعات باشد. فرایند

---

1. Shafiee  
2. Sohrabi et al

ساخت نظریه داده‌بنیاد از همان ابتدای پژوهش تا پایان آن به صورت مستمر ادامه دارد. در این پژوهش ۲۱ مصاحبه عمیق با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت استراتژیک صورت گرفت که اشباع نظری حاصل شد و روند گردآوری داده‌ها متوقف گردید. تهیه پروتکل مصاحبه و تأیید آن توسط اساتید دانشگاهی و مدیران عالی رتبه و تکمیل پرسش-ها حین انجام مصاحبه از یک سو و تکمیل و تأیید کدها و مفاهیم به دست آمده طی پیشبرد تحلیل تک به تک مصاحبه‌ها از سوی دیگر، بر روایی داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه صحت گذاشته است (شاه‌حسینی و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۸). پرسش‌های مصاحبه عبارتند از مولفه‌های تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی کدامند؟ عوامل تاثیرگذار بر تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی کدامند؟ پیامدهای تحول استراتژیک کدامند؟ چه عواملی تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی را تعدیل می‌کنند؟

#### فرآیند کدگذاری داده‌ها

در رویکرد گلیزری (ظاهرشونده)، فرآیند کدگذاری به دو صورت کدگذاری واقعی که معادل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی در رویکرد اشتراوسی است و کدگذاری نظری که معادل کدگذاری محوری در رویکرد اشتراوسی است انجام می‌شود. در رویکرد گلیزری، کدگذاری باز تا زمانی که نشانه‌های پیدایش مقوله محوری نمایان شود، ادامه می‌یابد (عابدین و کردنائیج، ۱۳۹۷). در مرحله کدگذاری نظری نیز پژوهشگر به تفکر درباره مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمالات ذهنی بیانجامد می‌پردازد و به صورت تحلیلی به دنبال پیوند ممکن بین مقوله‌ها می‌باشد. کدهای نظری دربرگیرنده مدل‌های انتزاعی هستند که مقوله‌های به دست آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کنند و مانند کدهای واقعی (که از فرآیند کدگذاری باز و انتخابی حاصل شده‌اند) ظهور یافته و خودجوش هستند و داستان‌های تکه‌تکه شده را دوباره به هم می‌بافند و متصل می‌کنند

(عابدین و کردنائیج، ۱۳۹۷). کدهای باز به همراه مفاهیم استخراج شده و مقوله‌های فرعی مربوط به پیشایندهای تحول استراتژیک در جدول شماره ۲ قابل مشاهده می‌باشد. برای مقوله اصلی پیشایندهای تحول استراتژیک ۳۴ کد باز، ۱۱ مفهوم و ۳ مقوله فرعی احصاء شدند.

جدول ۲. پیشایندهای تحول استراتژیک

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	کدهای باز
پیشایندهای تحول استراتژیک	عوامل فردی	نگرش مدیران	۳
		نگرش کارکنان	۳
	عوامل سازمانی	اهداف و استراتژی‌ها	۳
		ساختار سازمانی	۵
		فرهنگ سازمانی	۳
		منابع انسانی	۳
		زیرساخت‌ها	۲
	عوامل برون سازمانی یا محیطی	سیاسی / قانونی	۳
		اقتصادی	۴
		اجتماعی / فرهنگی	۳
		فناورانه	۲

کدهای باز به همراه مفاهیم استخراج شده و مقوله‌های فرعی مربوط به مولفه‌های تحول استراتژیک در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشد. برای مقوله اصلی مولفه‌های تحول استراتژیک ۲۱۳ کد باز، ۵۶ مفهوم و ۱۱ مقوله فرعی احصاء شدند.

جدول ۳. مولفه‌های تحول استراتژیک

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای باز
مولفه‌های تحول استراتژیک	رهبری استراتژیک	تعهد رهبر	۲
		باور رهبر تحول به مدیران عالی	۲
		وجود تفکر استراتژیک	۷
		رهبری تحول‌گرا	۵
		حمایت ذی‌نفعان	۲
		اقتناع‌سازی کلیه سطوح سازمانی	۴
		مهارت‌های رهبری	۵

طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی.....۷۹

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای باز
	نوسازی استراتژیک	سازماندهی مجدد	۳
		تغییر موقعیت راهبردی	۵
		توسعه رفتارهای نوآورانه	۵
		معرفی برنامه‌های نوآورانه منابع انسانی	۴
	تدوین برنامه گذار	پویایی دوره	۳
		سازگاری	۳
		هویت نو	۴
		صبر و شکیبایی مدیران	۳
	تعدیل ساختار و باز مهندسی ساختارها	بازخوانی و اصلاح قوانین و مقررات	۵
		تعیین دقیق وظایف و نقش‌ها	۴
		تعیین دقیق اهداف و راهبردها	۴
		غلبه بر تهدیدها	۳
		کاهش بروکراسی اداری	۴
	ایجاد چشم‌انداز مشترک	وجود سیاست‌های ابلاغی از طریق ستادهای برتر	۳
		وجود حلقه اتصال استراتژیک	۴
		فراهم بودن اخلاق سازمانی	۵
		دیدگاه‌های عملی مشترک	۳
		برقراری نظام نظارت و کنترل سازمانی	۶
		احساس هویت جمعی	۳
		کسب آمادگی استراتژیک	۴
برقراری سیستم‌های تعالی	تخصیص بهینه منابع	۴	
	ایجاد محیط کاری جذاب	۸	
	توانمندسازی افراد	۳	
	شایسته سالاری	۳	
	مدیریت دانش در سازمان	۳	
	فرهنگ ریسک‌پذیری	۴	
نگاه سیستمی	مشارکت کلیه سطوح سازمانی	۴	
	تقسیم کار تخصصی	۳	
	ایجاد هم‌افزایی در سازمان	۵	
	مدیریت بحران	۳	
	شناسایی روابط بین اجزا	۴	
	شناسایی استعدادها	۴	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای باز
	جانشین‌پروری	پرورش استعداد	۵
		تعیین متولیان و حامیان سیستم جانشین‌پروری	۳
		نگهداشت نخبگان	۴
	برقراری سیستم-های نظارتی پیشرفته	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	۳
		شناخت محیط داخلی و خارجی	۴
		استفاده از مشاوره‌های بیرونی	۳
	شفاف‌سازی اطلاعاتی	دسترسی به اطلاعات	۳
		پاسخگویی	۳
		عدم اختفا و پنهان‌کاری	۵
		مشارکت در ارائه اطلاعات	۳
	توانمندسازی روانشناختی	آموزش مناسب کارکنان	۳
		برقراری نظام انگیزش مناسب	۳
		ایجاد نظام استخدام مناسب	۳
		نظام جبران خدمات مناسب	۴
		گزینش مناسب مسئولین سازمان	۳
اهمیت دادن به کلیه تخصص‌ها		۳	
توجه به ابعاد مادی و معنوی کارکنان		۵	

کدهای باز به همراه مفاهیم استخراج شده و مقوله‌های فرعی مربوط به پیامدهای تحول استراتژیک در جدول شماره ۴ قابل مشاهده می‌باشد. برای مقوله اصلی پیامدهای تحول استراتژیک ۸۲ کد باز، ۲۳ مفهوم و ۴ مقوله فرعی احصاء شدند.

جدول ۴. پیامدهای تحول استراتژیک

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای باز
پیامدهای تحول استراتژیک	تعالی سازمان	افزایش کارایی	۴
		افزایش قابلیت‌های سازمانی	۵
		افزایش اثربخشی	۲
		دستیابی به چشم‌انداز	۳
		دستیابی به موقعیت مطمئن	۴
		تنوع بخشی به فعالیت‌ها	۵

## طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی.....۸۱

۳	احساس رضایتمندی کارکنان	بالندگی کارکنان	
۳	تبادل بین کار و زندگی		
۶	توسعه مهارت‌های فردی		
۳	افزایش اعتماد به سازمان		
۴	بهبود مستمر سازمانی	چابکی استراتژیک	
۳	افزایش سازگاری بین عناصر سازمان		
۴	ایجاد و توسعه راه‌حل‌های آنی و خلاقانه		
۳	توسعه توانایی نوسازی در سازمان		
۳	واکنش و پاسخگویی به موقع		
۴	پویایی سازمانی		
۳	دستیابی به امکانات و زیرساخت‌های موردنیاز	قابلیت‌های رقابت- پذیری	
۶	مزیت رقابتی		
۳	هوشمندی رقابتی		
۳	افزایش قدرت پیش‌بینی		
۲	همگام شدن با تغییرات محیطی		
۳	ثبات و پایداری در برابر تکانه‌های محیطی		
۳	غافلگیر نشدن		

### روایی و کیفیت پژوهش

در تمامی پژوهش‌ها، سنجش اعتبار نتایج مطالعه دارای اهمیت است. پژوهشگران معتقدند که در پژوهش‌های کیفی به جای استفاده از رویکردهای مرسوم در حوزه پژوهش-های کمی، باید نحوه و اساس انجام پژوهش مورد بررسی و دقت نظر قرار گیرد، یعنی ممیزی پژوهش اهمیت فراوانی دارد. ممیزی پژوهش بیانگر ساز و کارهایی است که به تدریج روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش در فرآیند انجام آن را تضمین کند. این سازوکارها در هر یک از مراحل پژوهش به کار گرفته می‌شوند تا خطاها را قبل از ورود در مدل و پیش از ایجاد خدشه در فرآیند تحلیل شناسایی و اصلاح نمایند و بدین صورت باعث اعتبار نتایج تحلیلی شوند.

### کیفیت و دقت انجام کدگذاری‌ها

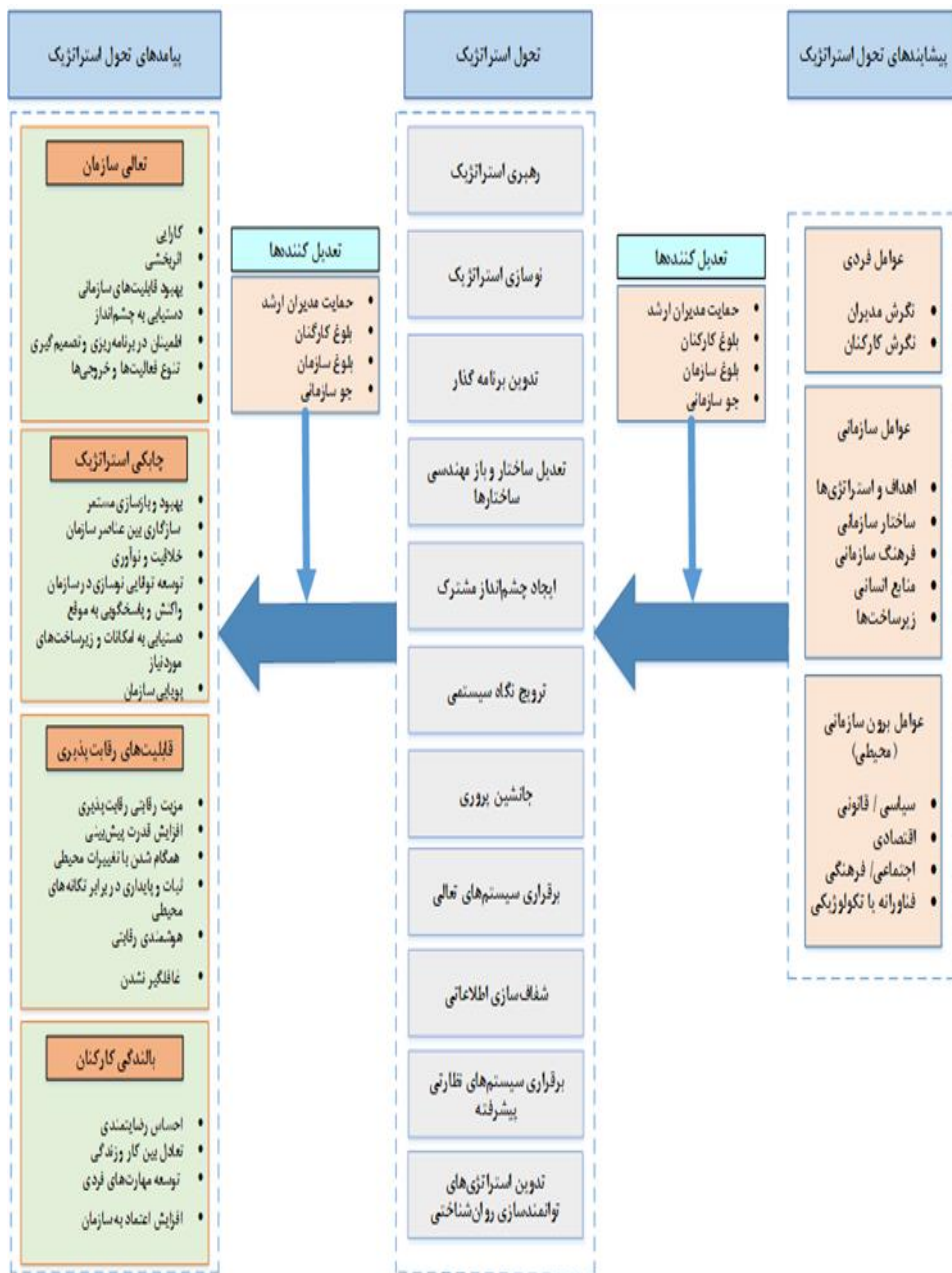
برای افزایش سطح اطمینان از کفایت و دقت کدگذاری انجام شده در این پژوهش، به ارزیابی کدگذاری‌های انجام شده پرداخته شد. می‌توان از فردی که سابقه ذهنی در مورد موضوع مورد مطالعه ندارد درخواست کرد تا به کدگذاری مستقل نتایج مصاحبه‌ها بپردازد. برای سنجش کیفیت کدگذاری‌های انجام شده، از روش توافق بین دو کدگذار بر اساس محاسبه ضریب کاپا استفاده شد. اگر ضریب کاپا در شرایط معناداری بیش از ۰,۷ باشد یعنی توافق مناسب میان کدگذاران وجود دارد. در مراحل مختلف کدگذاری در این پژوهش، از طریق همکاری یکی از دانشجویان دکتری به عنوان فردی بی‌طرف، کدگذاری مجدد انجام شد که در تمامی مراحل شاخص کاپا در شرایط معنا دارای مقداری بالاتر از ۰,۷ بود. از این‌رو، می‌توان استدلال کرد که فرض استقلال کدهای استخراجی رد و بهم وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که فرآیند کدگذاری در این پژوهش از پایایی کافی برخوردار بوده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۱).

### ملاک‌های ارزیابی نظریه داده بنیاد مستخرج از این مطالعه

پارکر و رافی (۱۹۹۷) برای تعیین اعتبار و ارزشیابی نتایج حاصل از مطالعات مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد چهار مولفه تطبیق، قابلیت درک، تعمیم‌پذیری و کنترل را پیشنهاد کرده‌اند. در ادامه علاوه بر معرفی خلاصه این مولفه‌ها، وضعیت مطالعه انجام شده بر اساس این ابعاد سنجیده می‌شود.



طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی..... ۸۳



شکل ۱. مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی (منبع: یافته‌های پژوهش)

تطابق: تطابق بیانگر این است که نتیجه حاصل از روش نظریه داده بنیاد تا چه میزان با ساختار ذهنی مصاحبه‌شونده در مورد پدیده مورد بررسی مطابقت دارد. این معیار توسط اعضای دیگر تیم پژوهش در حین فرآیند انجام پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین پس از تهیه مدل، نتیجه در اختیار خبرگان و اساتید قرار گرفت که هم با تحول استراتژیک و هم روش نظریه داده بنیاد آشنایی و تسلط داشتند که بازخور اخذ شده حکایت از تطابق نتیجه به دست آمده با پدیده مورد مطالعه دارد.

قابلیت درک: این مولفه معیاری است که بیان می‌کند نتایج حاصل از پژوهش تا چه میزان برای افراد غیرحرفه‌ای حوزه‌ای که مطالعه در آن انجام شده قابلیت درک و فهم دارد. برای سنجش میزان تحقق این معیار، نتایج پژوهش در قالب چارچوب مفهومی استخراج شده و توضیحات مربوط به آن برای ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. نتایج نشان داد که یافته‌های پژوهش و مدل ارائه شده، برای آنان قابل فهم بوده و تطابق بالایی با ایده‌هایی که آنها در حین مصاحبه‌ها قصد انتقال آنها به تیم پژوهشی داشته‌اند را داراست و منطقی به نظر می‌رسند.

تعمیم‌پذیری: نشانگر این است که آیا نظریه برای گستره وسیعی از موقعیت‌ها در عرصه‌های واقعی به کار می‌رود؟ (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مطالعه، برای تحقق معیار تعمیم‌پذیری زمان مناسبی به مصاحبه‌ها برای استخراج مفاهیم و تجربیات پیچیده تخصیص داده شد و همچنین با افراد مختلف مصاحبه‌های عمیق و دقیقی با افراد مختلفی که دارای تجربیات متنوعی بودند انجام شد که معیاری برای شکل‌گیری، بسط و پالایش مدل نهایی قرار گرفت.

کنترل: این مولفه نشانگر این است که آیا نظریه نگاشته شده، مقداری کنترل بر ساختار و فرآیندهای روزمره هنگامی که در طی زمان تغییر می‌کنند را فراهم می‌آورد؟ (خاشعی و همکاران ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، مدل به دست آمده تا چه میزان بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی یعنی تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی

اشراف دارد. به عبارت دیگر «هرچه که مدل به دست آمده در طی زمان توان کنترل شرایط جدید در بررسی پدیده را به کاربران آن دهد، از کیفیت و اعتبار بالاتری برخوردار است». "بر این اساس در مطالعه حاضر تلاش شد تا پدیده مورد بررسی در کاملترین شکل خود بررسی و مطالعه شود تا به واسطه آن امکان کنترل مساله قصد تغییر و رخداد پدیده عدم تداوم استفاده فراهم شود" (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۱).

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی بود از این رو با رویکرد کیفی و استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد اقدام به انجام این پژوهش کرد. در مجموع ۳۲۴ کد باز استخراج شدند که در پی آن ۹۰ مفهوم احصاء شدند که در نهایت به ۱۸ مقوله منتهی شدند. از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد که مولفه‌های تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی کدامند؟ عوامل تاثیرگذار بر تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی کدامند؟ پیامدهای تحول استراتژیک کدامند؟ چه عواملی تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی را تعدیل می‌کنند؟

باتوجه به پاسخ‌هایی که داده شده کدگذاری‌های صورت گرفت؛ بدین صورت که بعد از انجام مصاحبه اول کدگذاری واقعی انجام شد و به همین ترتیب با هر مصاحبه‌ای که انجام می‌شد بعد از آن به صورت مستمر و مقایسه‌ای کدهای استخراج شده بررسی می‌شدند. در مجموع سه مقوله عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی (محیطی) (زینلی - پور و میرکمالی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷) به عنوان پیشایندهای تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی معرفی می‌شوند. امروزه نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها به شدت افزایش یافته و از سوی دیگر سازمان‌ها با پیشرفت فناوری و تغییر خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان خود روبرو هستند که باید به‌گونه‌ای به این تغییرات پاسخ دهند، کارکنان با دیدن تغییرات

---

1. Zeynalipour & Mirkamali

بنیادی یا سطحی، نسبت به تغییرات جبهه می‌گیرند و براساس دلایلی که دارند در برابر آن از خود مقاومت نشان می‌دهند (مشتاقی بناب و بیگزاده<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴)، در تحلیل فرآیند تغییر سازمانی، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیم می‌گیرند را نیز به حساب آورد، معمولاً مدیران عهده‌دار ارزیابی نیروهای محرک یا مانع تغییر هستند؛ از این‌رو، برآوردی که آنها از موازنه نیروها دارند می‌تواند نسبت به ایجاد تغییر یا عدم تغییر موثر باشد (رحمان سرشت و مقدم<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶). از این‌رو، برای اجرای موفقیت‌آمیز تحول سازمانی باید عوامل فردی، سازمانی و محیطی (برون سازمانی) را به نحوی در اختیار بگیرند.

همچنین ۱۱ مولفه برای تحول استراتژیک شناسایی شدند. سازمان سلسله مراتبی برای تحول استراتژیک باید رهبری استراتژیک داشته باشد، یعنی رهبری متعهد، دارای تفکر استراتژیک با روحیه تحول‌گرا و باور به این که سازمان او یعنی مدیران و کارکنان و زیردستان توانایی انجام تحول را دارند، همچنین رهبر استراتژیک باید مجریان تحول را یاری رساند و از آنها حمایت کند، برای مسائل پیچیده و کلان راه حل داشته باشد، با سرمایه‌های انسانی به خوبی ارتباط برقرار کند، مشکلات آنها را شناسایی و برطرف سازد، علاوه بر محیط داخلی باید توانایی برقراری ارتباط با افراد، موسسات و نهادهای بیرونی و تاثیرگذار را داشته باشد. نوع برنامه‌هایی که رهبران استراتژیک طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی‌نفعان سازمان و نمایندگی‌ها و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرد (پوراابراهیم و مرادی<sup>۳</sup>، ۱۳۸۶). تحول استراتژیک با نوسازی استراتژیک همراه است، سازمان‌ها به دنبال تغییر موقعیت راهبردی خود هستند و می‌خواهند به یک موقعیت بهتر و برتر دست یابند، در جستجوی رفتارهای نوآورانه می‌باشند، و از این‌رو در حوزه فعالیت‌های تولیدی، اجرایی و انسانی خود به دنبال نوآوری هستند. نوسازی استراتژیک ممکن است به عنوان یک تغییر سازمانی در عکس‌العمل به تغییر محیطی در

- 
1. Moshtaghi Bonab & Beykzadeh
  2. Rahmanseresh & Moghadam
  3. Pourebrahim & Moradi

نظر گرفته شود. ون دی ونو پول (۱۹۹۵) به نوسازی استراتژیک به عنوان یک تفاوت در شکل، کیفیت یا حالت در طی زمان در همسویی سازمان با محیط اشاره می‌کنند. تحول استراتژیک نیازمند یک برنامه گذار است که در آن فعالیت‌ها به صورت رفت و برگشتی و سیال و مستمر تعدیل می‌شوند، سازمان با تعریف و ارائه تصویری جدید به دنبال دستیابی به یک هویت تازه و نو است از این‌رو باید از کنار برخی مسائل باید گذشت تا بتواند به سازگاری و انطباق دست یابد و گرنه برنامه تحول با مشکل روبرو می‌شود و این نیازمند صبر و حوصله دست اندرکاران تحول استراتژیک است.

در تحول استراتژیک بازمهندسی ساختارها نیز رخ می‌دهد، یعنی قوانین و مقررات بازخوانی می‌شوند و در صورت نیاز اصلاح می‌شوند، وظایف و نقش‌ها به صورت مشخص و دقیق تعیین می‌شوند، اهداف و استراتژی‌ها بازتعریف می‌شوند و بوروکراسی‌های اداری کم می‌شوند. بازمهندسی سازمان‌ها به مجموعه کارهایی گفته می‌شود که یک سازمان برای تغییر فرایندها و کنترل‌های درونی خود انجام می‌دهد تا از ساختار سنتی عمودی و سلسله‌مراتبی به ساختاری افقی، میان‌فعالیتی، مبتنی بر گروه و مسطح تبدیل شود که در آن همه فرایندها برای جلب رضایت مشتریان صورت می‌گیرد (سیادت و مظاهری، ۱۳۹۳). در تحول استراتژیک متولیان امر به دنبال ایجاد یک چشم‌انداز مشترک در سرتاسر سازمان هستند و برای برقراری این نگاه یکپارچه و مشترک باید از افراد بالادستی یا ستادهای برتر یک سری سیاست‌هایی را ابلاغ نمایند تا افراد ملزم به اجرای آن شوند. همچنین باید به دنبال ایجاد حس همبستگی میان افراد، تعلق خاطر افراد به هدف یا اهداف تحول و تقویت وابستگی عاطفی آنها باشند. در ایجاد چشم‌انداز مشترک نباید از حلقه‌های اتصال استراتژیک غافل شد جایی که ارتباط دهنده‌هایی نقش اتصال بخش‌های مختلف به یکدیگر را دارند، گلوگاه‌هایی برای برقراری ارتباط بین تصمیم‌گیرندگان کلیدی

تعیین می‌کنند و اهداف غایی را برای افراد تبیین می‌کنند. در تحول استراتژیک سیستم-های تعالی شکل می‌گیرند. یعنی منابع به صورت بهینه تخصیص می‌یابند، به دنبال ایجاد یک فضای کاری جذاب بوده، افراد را از لحاظ مختلف توانمند کرده و ظرفیت‌های آنها افزایش داده می‌شود، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها حکمفرما می‌شود و اهمیت و اولویت هر واحد مشخص می‌گردد. همچنین نباید از مدیریت دانش در سازمان غافل شد، به عبارتی دیگر دانش لازم برای تحول استراتژیک را ایجاد کنیم و آن را در اختیار افراد قرار دهیم. تحول استراتژیک زمانی صورت می‌گیرد که ریسک‌هایی با اولویت بالا شناسایی شوند، افراد و واحدها از عدم قطعیت‌ها و ریسک‌ها در جهت منافع فردی و واحدی خود استفاده نکنند، افراد سازمان ریسک را بپذیرند و انتظار بازده معقول از تحول داشته باشند، همچنین ریسک‌های مبهمی که تصمیم‌گیری را با مشکل روبرو می‌کنند را شناسایی نمایند. داشتن نگاه سیستمی یکی دیگر از مواردی است که در تحول استراتژیک اهمیت دارد. سنگه (۱۹۹۰) در مدل سازمان‌های یادگیرنده خود، قدرت مدل‌های ذهنی را در تأثیرگذاری بر رفتار ما توصیف می‌کند. این مدل ذهنی تمامی عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود منظور کرده و به نوعی فعالیت یک کسب و کار را نمایش دهند. علاوه بر فهم عوامل خارجی کسب و کار در اداره شرکت‌ها، متفکران راهبردی باید تعامل درونی میان اجزای کسب و کار را دریابند که شامل درک متقابل عوامل درونی و بیرونی است. همچنین بحث پیرامون متناسب بودن راهبرد شرکت، راهبرد کسب و کار و راهبرد عملیاتی شرکت از اهمیت زیادی برخوردار است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). نکته مهم دیگری که سازمان‌های سلسله‌مراتبی باید در تحول استراتژیک به آن بپردازند مولفه جانشین‌پروری است، یعنی باید در استعدادهای سازمان شناسایی شوند، پرورش یابند، و حفظ و نگهداشت صورت بگیرد. برای اینکه جانشین‌پروری به خوبی صورت گیرد باید متولیان و حامیان سیستم مشخص شود و این موضوع توسط بالاترین رده‌های میریتی حمایت شود. برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته نیز یکی دیگر از مولفه‌های تحول

استراتژیک است. جایی که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دایر می‌شوند و میزان پیشرفت تحول و تحقق اهداف رصد می‌شود و نسبت به محیط داخلی و خارجی و تغییراتی که رخ می‌دهد حساسیت و تمرکز بالایی صورت می‌گیرد. تحول استراتژیک با خود شفاف‌سازی اطلاعاتی به همراه دارد، یعنی دسترسی به اطلاعات، پاسخگو بودن در برابر مطالبه‌گری افراد، عدم اختفا و پنهان‌کاری، و مشارکت در ارائه اطلاعات سرلوحه سازمان قرار گیرد. توانمندسازی روانشناختی نیز یک مولفه شناختی برای تحول استراتژیک سازمان‌های سلسله مراتبی است که سعی می‌شود به کارکنان آموزش مناسب داده شود، نظام انگیزشی مناسب برقرار سازند، یک نظام و فرآیند استخدامی برقرار شود که متناسب با اهداف سازمانی افراد مورد نیاز و دارای قابلیت‌های بالا را جذب کند، به تمامی تخصص‌های موجود در سازمان توجه شود تا افراد خود را جزئی از برنامه تحول بدانند و همچنین احساس تبعیض و بی‌اهمیت بودن به آنها دست ندهد. در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، نیروی انسانی به شدت کنترل می‌شد و رفتار آنها باید تحت کنترل فرد بالا سری در می‌آمد؛ اما در سازمان‌های نوین و مدرن، سرمایه انسانی، توانمند می‌شود تا خود تصمیم بگیرد و امور را اداره کند (ابوطالبی و صادقی بروجردی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵).

پرداختن به تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی می‌تواند پیامدهای مثبتی در پی داشته باشد. مثلاً از طریق افزایش کارایی، اثربخشی، قابلیت‌های سازمانی و تنوع بخشی به فعالیت‌ها و دستیابی به موقعیت اطمینان باعث تعالی سازمان شود یا از طریق ایجاد احساس رضایتمندی در کارکنان، برقراری تعادل بین کار و زندگی کارکنان، توسعه مهارت‌های فردی و افزایش اعتماد آنها به سازمان باعث بالندگی کارکنان به سازمان می‌شود. علاوه بر این چابکی استراتژیک یکی دیگر از پیامدهای تحول استراتژیک است. سازمان‌ها نیاز دارند که به‌طور مستمر از قابلیت چابکی استراتژیک خود به عنوان یک قابلیت پویا از طریق سنجش آن آگاه شوند، بدین علت که بذ طبق رویکرد منبع‌مدار، یک

---

1. Abootalebi & Sadeghi Boroujerdi

منبع ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین به شمار می‌آید و به یک شرکت برای کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک می‌کند (خورشید و هممتی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). و در نهایت قابلیت‌های رقابت‌پذیری نیز از پیامدهای تحول استراتژیک محسوب می‌شود؛ افزایش رقابت‌پذیری را می‌توان در دستیابی به مزیت رقابتی، هوشمندی رقابتی، افزایش قدرت پیش‌بینی، همگام شدن با تغییرات محیطی، ثبات و پایداری در برابر تکانه‌های محیطی و عدم غافل‌گیری مشاهده کرد.

چهار مقوله حمایت مدیران ارشد، بلوغ کارکنان، بلوغ سازمان و جو سازمانی به عنوان تعدیلگرها در فرآیند تحول استراتژیک نقش ایفا می‌کنند، به عبارتی دیگر، بودن این چهار مقوله فرآیند تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی را سرعت می‌بخشد.

این پژوهش در یک سازمان سلسله مراتبی انجام شده است و از آنجایی که با رویکرد کیفی انجام شده است قابلیت تعمیم‌پذیری بالایی ندارد از این‌رو، پیشنهاد می‌شود برای تعمیم‌پذیری و افزایش قابلیت استفاده از نتایج آن در سایر سازمان‌ها نیازمند بررسی بیشتری است. پژوهشگران آتی می‌توانند با استفاده از رویکردهای کمی و مدلسازی معادلات ساختاری به آزمون مدل استخراج شده بپردازند.

#### فهرست منابع و مآخذ

Abedin, B. & Kordnaeij, A. (2018). Understanding the reason for the emergence of strategic changes from the point of view of the process of making the agenda in the organization. *Journal of Business Management Perspective*. 17(3), 53-69 (In Persian).

Abootalebi, M. & Sadeghi Boroujerdi, S. (2016). Explanation of psychological empowerment of employees based on managers' thinking style Case Study: State General Administration of Sport and Youth in Isfahan. *Journal of Sport Management*, 8(6), 957-975 (In Persian).

---

1. Khorshid & Hemmati



Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555.

Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, S. M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.

Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2012). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235.

Ben Slimane, F. & Padilla-Angulo, L. (2018). Strategic change and corporate governance: Evidence from the stock exchange industry. *Journal of Business Research*, In Press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.045>.

Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry, an implication of change schema international. *Journal of Hospitality management*, 29(1), 157-167.

Divandari, A. (2006). Modeling Strategic Changes in the Banking Industry. "*Journal of Economic Research*. 5 (19), 147-180. (In Persian).

Dominguez, M., Galán-González, J. L., & Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 411-431.

Eriksson, Y. & Fundin, F. (2018). Visual management for a dynamic strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 712-727.

Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D. Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit: aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), 166-186.

Farjoun, M. (2007). The end of strategy? *Strategic Organization*, 5(3), 197-210.

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Hamidzadeh, M. R. & Asodeh, J. (2016). Evaluating the Effectiveness of Organizational Strategic Change of the National Iranian Drilling Company to Enhance Competitive. *Journal of Development Evaluation Management*, 25, 11-16 (In Persian).

Helpap, S. & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916.

Hosseini, S. F., Khodadad Hosseini, S. H., Kordnaeij, A., & Ahmadi, P. (2014). Designing a Model for Successful strategy implementation in Iran's automotive Companies. *Iranian journal of management sciences*, 9(36), 1-24 (In Persian).

Jiang, W., Wang, L., Chu, Z., & Ma, X. (2018). How analyst recommendation change influences strategic change: The moderating role of CEO power and board's informal hierarchy. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1234-1248.

Khashei, V., Heidari, H., & Pourabbasi, A. (2017). Evaluation of strategic risks in strategy execution of reform and innovation packages in medical education, a practical model. *Teb Va Tazkiye*, 26(1), 33-44 (In Persian).

Khorshid, S. & Hemmati M. (2013). The Comparative Study of Strategic Agility among Manufacturing Industries in Semnan City. *Journal of Management and Development Process*, 26 (1), 29-60 (In Persian).

Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2-20.

Kordnaeij, A. (2018). *Strategic Thinking & Management; Theory & Practice*, Tarbiat Modares University: Tehran (In Persian).

Kordnaeij, A., Daneefard, H., Delkhah, & H., Aghaziarati, M. (2013). Strategic renewal: the role of organizational learning. *Journal of Business Management Perspective*, 12(3), 37-57 (In Persian).

Kordnaeij, A., Azar, A., Niakan Lahiji, N. (2010). Formulating the Effective Organizational Strategy in Public Sector: Case study in the Islamic Republic of Iran's Customs (IRIC). *Journal of Economics Research*, 10(2), 91-114 (In Persian).

Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management*, 11(2), 1-133.

Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. (2018). The sense of it all: Framing and narratives in sense giving about a strategic change, *Long Range Planning*. In Press, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>.

Mashayekhi, A. N., & Askarinezhad Amiri, A. (2010). Strategic Modernization from Organizational Learning Perspective: Empirical Examination of the 4i Model. *Iranian journal of management sciences*, 5 (18), 1-28 (In Persian).

McKay, R.B. & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Norhco automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 231-255.

MirKamali, S. M. & Zeynalipour, H. (2009). Designing an Appropriate Model of Organizational Change in Comprehensive State Universities through Factor Analysis. *Journal of Educational Science*, 5(3), 139-164 (In Persian).

Moshtaghi Bonab, S. & Beykzadeh, J. (2015). The Effect of Employees' Attitude Towards Organizational Benefits on Their Acceptance of Organizational Change in Social Security Organization of East Azarbaijan Province. International Conference of Modern Research in Management and Industrial Engineering. November, 16, 2015.

Neumann, J., Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*, 66, 120-132.

Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304.

Pourebrahim, S. & Moradi, M. (2007). Strategic Leadership Process, *Tadbir*, 185, 35-39 (In Persian).

Rahmanseresh, H. & Moghadam. A. (2007). The Role of Mental Models in the Organizational Change Process (Case Study of Tissue Paper Providers). *Journal of Management Knowledge*, 20(1), 3-24. (In Persian).

Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803-829.

Rusko, R. (2015). Strategic change and narrative turn perspectives in media texts: learning and cooperation in strategizing. *International Journal of Strategic Change Management*, 6(1), 35-58.

Salavati, A., Rostami Noroozabad, M., Kamangar, F., & Rahmani Noroozabad, S. (2016). Systems Thinking and Implementation of Knowledge Management. *Journal of Business Management Perspective*, 18, 73-99 (In Persian).

Shafiee, M., Zareian, M., Zarei Matin, H., & Firoozi, M. (2019). Understanding and Modeling Industrial Marketing Managers' "Behavioral Distress" using Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 179-200 (In Persian).

Shah Hoseini. M. A., Heidari, A., Mohamad Aarabi, S., & Ghaderi Kangavari, S. (2019). Developing a Management Model for R&D Strategic Alliances in Automotive Industry in Iran. *Journal of Business Management*, 11(1), 25-44 (In Persian).

Siadat, S. H. & Mazaheri, E. (2014). Application of Top Solutions in Reengineering Proposal System Process in Tehran Metro Operating Company, *Journal of Public Administration Perspective*, 18, 93-116 (In Persian).

Sohrabim B. Shamizanjani, M. Elahi, S., & Sherkat, M. (2014). Explanation of the Factors Affecting the erratically use of Business Information Systems. *Journal of Management System*, 5(10), 119-152 (In Persian).

Tavakoli, G., Ramezan, M. & Moayya, A. (2015). The Analysis of Relationship between Organizational Capacity for Change and Strategic Thinking. *Management Studies in Development & Evolution*, 24(77), 153-169 (In Persian).

Troyani, L. (2016). 3 Examples of organizational change and why they got it right. TINY Pulse, Retrieved April, 10, 2016, from <https://www.tinypulse.com/blog/3-examples-of-organizationalchange-and-why-they-got-it-right>.

Villagrasa, J., Buyl, T., & Escriba-Esteve, A. (2018). CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. *Long Range Planning*, 51(6), 894-910.

Zhang, Y. & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 334-346.