

## ● Interpretive Structural Modeling for Strategic Renewal Drivers in Iranian Development Organizations

● **Mahdieh Vishlaghi**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

**Alireza Moghadam**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author)

**Reza Sepahvand**<sup>3</sup> Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University. Khoramabad. Iran.

**Adel Azar**<sup>4</sup> Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 08/Jun/2022 | Accepted: 04/Apr/2023

### **Abstract**

**Purpose:** Transformation of organizations and industries requires strategic renewal, and due to the uncertainty in competitive environments, managers can provide the basis for renewal in organizations by identifying and ranking the drivers of renewal and transformation. Accordingly, the purpose of this study was to identify and categorize the drivers of strategic renewal drivers in Iranian development organizations.

**Methodology:** The drivers of strategic renewal were identified through semi-structured interviews with 22 former and current IDRO professors and managers based on theoretical saturation technique. To categorize the identified propellants, the opinions of 58 senior and middle managers of state-owned companies affiliated to IDRO were gathered. Purposive sampling method and questionnaires were used.

**Findings:** MAXQDA software was used, and the coding of the interviews led to the identification of 15 drivers in the formation of strategic renewal. The drivers identified by the interpretive structural method led to the formation of six levels, of which the capabilities of the organization and the power of adaptability were the most effective. Besides, the competencies of the employees and the correct analysis of the market were the most affected ones.

**Originality:** Modeling the drivers of strategic renewal can narrow the theoretical gap in the research in this area. Moreover, the contribution of the current research for the managers and key decision makers of public companies affiliated to IDRO is that it helps them to identify the drivers of strategic renewal and to provide the basis for the renewal and transformation of their companies by investing in the most effective factors.

**Keywords:** Strategic Renewal, Professional Managers, Organizational Development, IDRO, Interpretive Structural Modeling.

---

1. m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

2. moghaddam@semnan.ac.ir

3. sepahvand.re@lu.ac.ir

4. azara@modares.ac.ir

# عنوان مقاله: مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشران‌های

## نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران<sup>۱</sup>

مهديه ويشلقی<sup>۲</sup>، علیرضا مقدم<sup>۳</sup>، رضا سپهوند<sup>۴</sup>،  
عادل آذر<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۸

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

### چکیده:

**هدف:** دگرگونی سازمان‌ها و صنایع مستلزم نوسازی راهبردی است و با توجه به نااطمینانی موجود در محیط‌های رقابتی، مدیران با شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های نوسازی راهبردی، می‌توانند زمینه نوسازی و تحول را در سازمان‌ها فراهم نمایند. بر اساس این، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و سطح‌بندی پیشران‌های نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** شناسایی پیشران‌های نوسازی راهبردی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر پایه تکنیک اشباع نظری با ۲۲ نفر از استادان و مدیران اسبق و فعلی ایدرو انجام گرفت. به منظور سطح‌بندی پیشران‌های شناسایی شده از نظرات ۵۸ نفر از مدیران میانی و ارشد شرکت‌های دولتی تابع ایدرو با روش نمونه‌گیری هدفمند و با کمک پرسشنامه استفاده شد.

**یافته‌ها:** کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا به شناسایی ۱۵ پیشران در شکل‌گیری نوسازی راهبردی منجر شد. پیشران‌های شناسایی شده با روش ساختاری تفسیری به تشکیل شش سطح منجر شد که قابلیت‌های سازمان و قدرت انطباق‌پذیری اثرگذارترین و صلاحیت‌های کارکنان و تحلیل صحیح از بازار اثرپذیرترین عوامل بودند.

**ارزش / اصالت پژوهش:** مدل‌سازی پیشران‌های نوسازی راهبردی می‌تواند به کاهش شکاف نظری پژوهش منجر شود. سهم پژوهش حاضر آن است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی تابع ایدرو، پیشران‌های نوسازی راهبردی را شناسایی کنند و با سرمایه‌گذاری در اثربخش‌ترین عوامل، زمینه نوسازی و تحول شرکت‌ها را فراهم سازند.

**کلیدواژه‌ها:** نوسازی راهبردی، مدیران حرفه‌ای، توسعه سازمانی، ایدرو، ساختاری تفسیری.

۱. پژوهش حاضر بر گرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه سمنان است.

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

m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول).  
moghaddam@semnan.ac.ir

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

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

پایداری شرکت بدون تغییر محقق نمی‌شود. حرکت به سمت پایداری، فرایند بلندمدتی است که در آن شرکت باید به‌طور فعال راهبردها و عملیات خود را تغییر دهد (Teece, 2019). در عین حال، پژوهش‌های موجود استدلال می‌کنند که این تغییر فعالانه با ظهور توانایی‌های سازمانی منحصر به فرد مرتبط است (Khanagha & Vermeulen, 2019). با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV)<sup>۱</sup>، در پژوهش‌های متعدد بیان می‌شود که این قابلیت‌های خاص، شرکت‌ها را قادر می‌سازد که راهبردهای ارزش‌افزای جدیدی را اجرا و عملیاتی نمایند و به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Shu et al., 2019). در محیط کسب‌وکاری که به‌سرعت در حال تغییر است، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبرو هستند که آن‌ها را ملزم به تطبیق و نوآوری مداوم برای جلوگیری از رقبا می‌کند. فناوری‌های جدید با سرعتی بی‌سابقه در حال توسعه هستند و سازمان‌ها باید بتوانند این فناوری‌ها را در عملیات خود بگنجانند تا مرتبط و رقابتی باقی بمانند (Heyden, 2012).

به کمک فرایند نوسازی راهبردی، مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان‌ها می‌توانند روش‌های انعطاف‌پذیر و پویا را تحقق بخشند که با راهبردهای سازمان همخوانی دارند. بازتعریف و بازتدوین ظرفیت‌های داخلی و خارجی سازمان در برابر محیط پویا و پرتلاطم به عنوان نوسازی راهبردی تعریف می‌شود (Agarwal & Helfat, 2009). نوسازی راهبردی برای حفظ بقای سازمان‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها الزامی است (Schmitt et al., 2018)، که معمولاً در راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، و فرهنگ سازمانی اعمال می‌شود (Agarwal & Helfat, 2009). نوسانات محیط‌های داخلی و خارجی فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای سازمان ایجاد می‌کند. انتظارات و خواسته‌های مشتریان، رقبا، نوآوری جدید، تقاضاهای جدید و تغییر در استعدادها و توانایی‌های کارکنان، سازمان‌ها را وادار می‌کند که راهبردهای خود را تطبیق دهند و تجدید کنند (Mielcarek, 2018). هماهنگی داخلی و خارجی سازمان باعث بروز چشم‌اندازهای نوین می‌شود که مسیر جدیدی را به سازمان ارائه می‌دهد (Khanagha & Vermeulen, 2019). یادگیری، دوسوتوانی، قابلیت‌های پویا، و نوآوری به نوسازی راهبردی منجر می‌شود (Wijaya Kusuma & Sudhartio, 2020). دوسوتوانی ساختاری به عنوان ابزار مدیریتی خاص مد نظر قرار می‌گیرد که می‌تواند نه‌تنها دستیابی به نوسازی راهبردی، بلکه تجدید هویت شرکت را رقم زند (Jaworska, 2021). یادگیری سازمانی و کسب دانش جدید به عنوان عامل موثر بر

نوسازی راهبردی مطرح است (Miao & Xiaoxue, 2022). نوسازی راهبردی، تغییر جهت سازمان را امکان‌پذیر می‌کند که نیازمند هوش و خلاقیت مدیران است (Hortovanyi et al., 2021). مدیران ارشد و میانی تاثیر شگفت‌انگیزی بر تصمیمات برای تجدید و نوسازی ساختارها و فرایندها و اقدامات اثربخش دارند (Heyden, 2012).

با توجه به این‌که در سایر پژوهش‌هایی که در زمینه نوسازی راهبردی انجام شده است (Miao & Xiaoxue, 2022; Jaworska, 2021)، بیش‌تر بر عوامل کلان سازمانی همچون دوسوتوانی ساختاری، فرایندهای مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و... تاکید نموده‌اند، نقش هویت حرفه‌ای مدیران و نقش حرفه‌ای آن‌ها در روند نوسازی راهبردی مورد غفلت قرار گرفته است. باید خاطر نشان کرد که این رویکرد در سازمان‌های دولتی و توسعه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین، بررسی جامعی در زمینه پیشران‌های نوسازی راهبردی صورت نگرفته است. بنابراین، علاوه بر داشتن خلأ نظری، دارای خلأ تجربی نیز هستند و با توجه به این‌که جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو هستند، ضمن رفع خلأهای نظری و تجربی، می‌توان بیان داشت که پیشران‌های نوسازی راهبردی بومی‌سازی شده‌اند. از این‌رو، ضمن رفع خلأ تحقیقاتی، سهم پژوهش حاضر بررسی پیشران‌های نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو و اقدام به سطح‌بندی این پیشران‌ها برای ارائه راهبردهای اثربخش نوسازی شرکت‌های تابعه ایدرو است.

با وجود این‌که امروزه در سازمان‌ها بر اهمیت اقدامات نوسازی راهبردی تاکید فراوانی می‌شود، هنوز هم سازمان‌ها در هنگام مواجهه با محدودیت‌های نهادی و تطبیق‌ناپذیری با محیط پیرامونی دچار شکست می‌شوند. در کشورهای در حال توسعه نیز به دلیل مواجهه با شرایط و محدودیت‌های محیطی و نهادی خاص و عدم بومی‌سازی اقدامات نوسازی متناسب با محیط فرهنگی این کشورها، اجرای نوسازی راهبردی موفقیت‌آمیز نبوده است. پیاده‌سازی نوسازی راهبردی در بسیاری از سازمان‌های کشور به‌ویژه سازمان‌های توسعه‌ای اهمیت محسوسی دارد. سازمان‌های توسعه‌ای از فضای رقابت جهانی دور افتاده‌اند و از لحاظ عملکرد، فناوری، و مالی فاصله زیادی با رقبا دارند. در این راستا، یکی از سازمان‌های توسعه‌ای کشور، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است که یکی از سازمان‌های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت است. در حال حاضر، ایدرو با چالش‌های متعددی مواجه است و به سبب فقدان نوسازی راهبردی اکثر طرح‌های سازمان با مشکل مواجه شده‌اند و پیشرفتی نداشته‌اند. از این‌رو، ضروری است به شناسایی عوامل موثر بر نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران پرداخته شود و سازمان‌ها به دنبال تحقق راهبردهایی برای تقویت این پیشران‌ها به منظور دستیابی به چشم‌انداز جدید باشند. سهم پژوهش

حاضر این است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های دولتی تابع ایدرو، پیشران‌های نوسازی راهبردی را شناسایی کنند و با سرمایه‌گذاری در اثربخش‌ترین عوامل، زمینه نوسازی و تحول شرکت‌ها را فراهم نمایند. هدف پژوهش حاضر، مدل‌سازی پیشران‌های نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران (ایدرو) با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری است.

## مبانی نظری پژوهش

نوسازی راهبردی به عنوان یک مهارت اصلی در حفظ بقا و رفاه بلندمدت سازمان‌ها نقش اساسی بر عهده دارد (Schmitt *et al.*, 2018). نوسازی راهبردی می‌تواند جایگزین منابع و قابلیت‌های انتزاعی یا قابلیت‌های انسانی باشد (Agarwal & Helfat, 2009). از نظر ولبردا و بادن-فولر (۲۰۱۷)، نوسازی راهبردی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان به دلیل تغییر مسیر تعیین‌شده انجام می‌دهد که برای احیا (جوان‌سازی)، ارزش و جایگزینی یا انتقال ویژگی‌ها انجام می‌شود. بدین ترتیب، سازمان‌ها روش‌های نوین به‌کارگیری قابلیت‌های اصلی خود را فرا می‌گیرند و رویکردهای رقابتی جدیدی را در پیش می‌گیرند (Floyd & Lane, 2000). میلکارک (۲۰۱۸)، بیان نموده است که برخی از پژوهشگران نوسازی راهبردی را تغییر در مدل‌های کسب‌وکار می‌دانند و برخی آن را تجدید در بازارها و محصولات و خدمات جدید بیان می‌کنند. نوسازی راهبردی به عنوان قابلیت سازمان در حفظ توانمندی‌های خود در خلق نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها تعریف می‌شود (Mielcarek, 2018). چهار سازوکار برای نوسازی راهبردی مطرح می‌شود که شامل جوان‌سازی مجدد، ساختار مجدد، بازسازی، تعیین و ایجاد کسب‌وکار است (Floyd & Wooldridge, 1997). سازمان‌ها با در نظر گرفتن برخی از عوامل همچون تحول دیجیتال (Bughin *et al.*, 2021)، جهت‌گیری کارآفرینی و انعطاف سازمانی (Khan *et al.*, 2021b)، میزان تمایل به تغییر در سازمان‌ها و چابکی سازمان (Hussein *et al.*, 2021) می‌توانند تعیین نمایند که به نوسازی راهبردی نیاز دارند. مدیریت تغییر در سازمان‌ها به منظور ارتقای عملکرد سازمانی و دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌گیرد (Atapour *et al.*, 2022).

دیدگاه مبتنی بر منبع، بر اهمیت نقش مدیران و منابع نامشهود در نوسازی راهبردی تأکید می‌کند (Pettit & Crossan, 2020). دیدگاه مبتنی بر منبع چارچوبی نظری است که بر اهمیت منابع و قابلیت‌های داخلی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تأکید دارد. این رویکرد پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید بر توسعه و استفاده از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد خود برای ایجاد

ارزش و دستیابی به عملکرد برتر تمرکز کنند. دیدگاه مبتنی بر منبع بیان می‌کند که سازمان در صورتی به مزیت رقابتی پایدار دست خواهد یافت که دارای منبعی ارزشمند، نادر و دشوار برای تقلید و جایگزینی باشد (Barney, 1991). دیدگاه مبتنی بر منبع نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی منابع نامشهود، که ارزشمند، نادر، تکرارنشده، و تعویض‌ناشدنی هستند، می‌تواند سهم قابل توجهی در عملکرد همکاری‌های راهبردی داشته باشد (Wernerfelt, 1995). منابع نامشهود از دارایی‌های نامشهود (دارایی‌های مالکیت معنوی، دارایی‌های سازمانی، و دارایی‌های شهرت) و قابلیت‌ها (مهارت‌ها) تشکیل شده است. سهم منابع نامشهود در نوسازی راهبردی با واسطه چابکی راهبردی شرکت‌ها (SA) و مشروط به ظرفیت جذب شرکت‌هاست (Khan et al., 2021a).

نوسازی راهبردی به عنوان نتیجه فعالیت‌های مربوط به همکاری میان شرکت‌ها (Makri et al., 2010)، مدیران عالی (Kor & Mesko, 2013)، مدیران میانی (Floyd & Wooldridge, 1997)، سرمایه‌گذاران (Basu & Wadhwa, 2013)، و کارکنان شرکت (De Clercq et al., 2011) مد نظر قرار گرفته است. پژوهش‌های نوسازی راهبردی بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت راهبردی، به‌ویژه در حوزه‌های اصلی همچون راهبرد رقابتی و کارآفرینی سازمانی است. نوسازی راهبردی می‌تواند روند، محتوا، و نتیجه نوسازی نیروی انسانی باشد (Albert et al., 2015). طبق نظر مایرز و فان ووئرکوم<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، از نظر نوسازی راهبردی، برای سازمان‌ها مهم است که سرمایه انسانی خود را متحول کنند. این به معنای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و توسعه، فراهم کردن فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی و ایجاد محیط کاری مثبت است. با انجام این کار، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارکنان خود به مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای انطباق با محیط‌های در حال تغییر کسب‌وکار مجهز شده‌اند و به موفقیت سازمان کمک می‌کنند (Morris et al., 2016).

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد، نیازمند این است که برخی از مطالعات تجربی انجام‌گرفته در این حوزه مورد بررسی قرار گیرد و همچنین، نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه بررسی شود تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر اساس این، در این بخش تلاش می‌شود برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات ارائه گردد.

**میانو و شائوشو (۲۰۲۲)**، بیان کردند که در چارچوب انقلاب صنعتی و تغییرات در فناوری‌ها، صنایع سنتی با چالش‌های بزرگی روبه‌رو شده‌اند. شرکت‌های سنتی در عرصه تولید، خرده‌فروشی و سایر صنایع به منظور همگامی با تغییرات و به‌دست آوردن جایگاهی در بازار از فرصت‌های

1. Meyers & Van Woerikom

فناوری دیجیتال استفاده کرده و خود را متعهد به نوسازی راهبردی دیجیتال محور کرده‌اند. در این راستا، شایان اشاره است که یادگیری سازمانی و کسب دانش جدید به عنوان عامل موثر بر نوسازی راهبردی باید مد نظر قرار گیرد. اما برخی پژوهش‌ها نشان دادند که ایده‌ها و شیوه‌های جدید نمی‌توانند قبل از کنار گذاشتن دانش منسوخ‌شده مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین، سازمان‌ها و شرکت‌های سنتی می‌توانند نوسازی راهبردی دیجیتال‌گرایانه را از طریق فعالیت‌های کارآفرینی دنبال نمایند. جهت‌گیری کارآفرینانه برای شناسایی و کشف فرصت‌های جدید مناسب است (Miao & Xiaoxue, 2022). **انگوين و همکاران (۲۰۲۲)**، بیان داشتند که دگرگونی صنعت مستلزم نوسازی راهبردی در سطح بنگاه‌های فردی است. مدیران با معضل انتخاب مسیرهای نوسازی در مواجهه با نااطمینانی محیط رقابتی و سودآوری راهبردهای بالقوه مواجه هستند. این معضل به مطالعه تحول صنعت از منظر نوسازی راهبردی در میان ۲۰۸ شرکت بزرگ در صنعت جهانی کاغذ پرداخته است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد کمی از شرکت‌ها موفق به نوسازی فعال سودآور شدند. از نظر محتوا، شباهت‌هایی در راهبردهای دنبال‌شده وجود داشت، اما فقط تعداد کمی از آن‌ها سودآوری برتر خود را حفظ کردند و در عین حال، به‌طور فعال اقدام به نوسازی نمودند. نتایج پژوهش، اهمیت درک ماهیت فرایندی و اجرای نوسازی راهبردی را برجسته می‌سازد (Nguyen et al., 2022). **جاورسکا (۲۰۲۱)**، بیان کرد که هرچه شکاف بین هویت فعلی شرکت و هویت مورد نیاز برای به‌کارگیری فناوری جدید بیش‌تر باشد، یک واحد نوآورانه باید هم از لحاظ فیزیکی و هم از لحاظ میزان تعامل با واحد تازه تاسیس شده تشکیل گردد، زمانی که شکاف عمیق نباشد میزان تعاملات بین واحدها بیش‌تر است و هم‌افزایی صورت می‌گیرد. در این پژوهش، دوستوانی ساختاری به عنوان ابزار مدیریتی خاص مد نظر قرار گرفته است که می‌تواند نه‌تنها دستیابی به نوسازی راهبردی، بلکه تجدید هویت شرکت را رقم زند (Jaworska, 2021). **هورتووانی و همکاران (۲۰۲۱)**، به مطالعه طولی در یک شرکت بزرگ پرداخته‌اند تا بررسی کنند این شرکت در مواجهه با فناوری‌های در حال ظهور برای تبدیل شدن به شرکتی دوستوان چه اقداماتی برای نوسازی شرکت انجام داده است. با بررسی تاثیر متقابل مدیران عالی و میانی در فرایند نوسازی راهبردی، نتایج حاکی از آن است که سیستم‌های هوش تجاری به شرکت اجازه می‌دهند که نوسازی کنترل‌شده مبتنی بر داده، به صورت خودکار و مبتنی بر یادگیری سریع را عملیاتی نمایند. مدیران ارشد به دلیل صلاحیت و شایستگی بالایی که دارند با ارائه راهبردهایی می‌توانند موجب تغییر جهت‌گیری سازمان شوند و بر اساس برنامه‌ریزی و کنترل‌های رسمی در عین حال، انعطاف‌پذیری و افزایش دوستوانی، تغییر در سیاست‌های اصلی سازمان و

راهبردهای ارتباطی می‌توان به نوآوری راهبردی دست یافت (Hortovanyi et al., 2021). ویجایا کوسوما و سوداریتو (۲۰۲۰)، بیان داشتند که در محیط‌های پویا، سازمان‌ها برای رقابت با سایر سازمان‌ها ملزم به سازگاری و اتخاذ راهبردهای مناسب هستند. تحقیقات حاکی از آن است که نوآوری راهبردی می‌تواند موفقیت بلندمدتی را برای سازمان‌ها فراهم نماید. نوآوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد که از رقبای خود پیشی گیرند و عملکرد برتری داشته باشند و به مزیت رقابتی دست یابند. سازمان‌ها در ایجاد نوآوری راهبردی نیاز به توسعه جهت‌گیری‌های یادگیری، شایستگی و قابلیت دوسوتوانی، قابلیت‌های نوآوری پایدار و حضور رهبران تحول‌آفرین دارند. بهبود این چهار عامل به بهبود عملکرد شرکت و صنعت بانکداری منجر می‌شود (Wijaya Kusuma & Sudhartio, 2020).

**مورتی و همکاران (۲۰۲۰)**، بیان نمودند که سازمان‌ها در سراسر جهان به دنبال راه‌های جدید برای حفظ رقابت و دستیابی به برتری رقابتی هستند. سازمان‌ها با اعمال راهبردهای جدید و کارآفرینانه به مزیت و برتری رقابتی دست می‌یابند. نوآوری راهبردی در فرایندهای داخلی شرکت به افزایش عملکرد سازمانی منجر می‌شود. نوآوری راهبردی، نوآوری در ارائه نسل جدیدی از محصولات مدرن متناسب با بازار هدف و رویدادهای خارجی و رقابتی است (Moretti et al., 2020). **شاه و همکاران (۲۰۱۹)**، بیان داشته‌اند که به دلیل تهدیدات ناشی از محیط تجاری ناپایدار در سراسر جهان، بقای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. رقابت شدید بین سازمان‌ها باعث می‌شود که سازمان‌ها در وهله اول بر بقای خود تمرکز نمایند. بر اساس داده‌های حاصل از ۴۶۹ مدیر شرکت‌های SMES دریافتند که قابلیت‌های شبکه‌سازی بر نوآوری راهبردی و بقای سازمانی تأثیر مثبت و مستقیمی دارد و نوآوری راهبردی، تأثیر قابلیت‌های شبکه‌سازی را بر بقای سازمانی میانجی‌گری می‌کند (Shah et al., 2019).

مطالعات انجام‌شده در زمینه نوآوری راهبردی از ضرورت و اهمیت بررسی نوآوری راهبردی در سازمان‌ها و شرکت‌ها حکایت دارد. با توجه به تحولات اخیر و بحران‌های پیش‌آمده، نوآوری راهبردی و به‌کارگیری راهبردهایی که به تسهیل در روند بازسازی منجر می‌شوند، اهمیت فزاینده‌ای دارد. عدم نوآوری راهبردی به عدم پیشرفت طرح‌های سازمانی و نهایتاً عدم رشد و نابودی سازمان منجر می‌شود. به این ترتیب، نوآوری راهبردی دارای اثرات مثبت زیادی است و می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه سازمان شود که باید در سازمان‌ها به آن توجه شود، در غیر این صورت، سازمان‌ها با خسارت‌های جبران‌ناپذیری مواجه خواهند شد.

## روش‌شناسی پژوهش

از نظر فلسفی، پژوهش حاضر ذیل پارادایم اثبات‌گرایی طبقه‌بندی می‌شود، زیرا بر ایند انجام این مطالعه، یافتن روابط میان متغیرهای شناسایی‌شده در این پژوهش است. بر اساس هدف کاربردی و



از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها در زمره مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی است. پژوهش حاضر در دو گام انجام گرفته است. گام نخست، پژوهش شامل شناسایی پیشران‌های نوسازی راهبردی است و گام دوم، شامل سطح‌بندی پیشران‌ها از طریق رویکرد ساختاری تفسیری است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، استادان حوزه مدیریت و کسب‌وکار و مدیران و سرپرستان اسبق و فعلی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو است که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از فن گلوله‌برفی و به تعداد ۲۲ نفر انجام شده است. در بخش کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شده و با استفاده از کدگذاری اقدام به تحلیل و استخراج کدهای پژوهش شده است. نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انجام شده است. بخش کیفی پژوهش، شامل ۲۲ خبره بود (۳ نفر زن و ۱۹ نفر مرد) که ۶ نفر هیئت علمی دانشگاه و ۱۶ نفر از مدیران ارشد فعلی و اسبق شرکت‌های تابعه ایدرو بودند.

روایی بخش کیفی پژوهش، به‌ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی با روش کیوسرت و آزمون کاپای-کوهن تایید شد. ضریب کاپای-کوهن بین صفر تا یک متغیر است و حداقل مقدار ضریب کاپا ۰/۶ است و مقادیر بالاتر از ۰/۶ بر اساس نظرات دو ارزیابی‌مطلوب است که اطلاعات مربوط به آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: ضریب کاپای کوهن

کدهای مربوطه	پیشران‌ها	ضریب کاپای-کوهن
$X_1$	قدرت ارتباطات راهبردی	۰/۷۷
$X_2$	قابلیت‌های سازمان	۰/۶۸
$X_3$	قدرت انطباق‌پذیری	۰/۶۷
$X_4$	روابط سیاسی	۰/۶۹
$X_5$	ساختار مدیریتی حاکم	۰/۷۲
$X_6$	سبک حکمرانی بخش صنعت	۰/۷۰
$X_7$	تحلیل صحیح از بازار	۰/۶۶
$X_8$	هویت حرفه‌ای مدیران	۰/۸۲
$X_9$	فرهنگ سازمانی	۰/۷۱

ادامه جدول ۱: ضریب کاپای کوهن

کدهای مربوطه	پیشران‌ها	ضریب کاپای-کوهن
$X_{10}$	زیرساخت‌های فناورانه	۰/۶۷

۰/۶۴	هوشمندی راهبردی	$X_{11}$
۰/۶۳	ذی‌نفعان کلیدی	$X_{12}$
۰/۶۸	مدل‌های ذهنی مدیران	$X_{13}$
۰/۷۵	اندازه سازمان	$X_{14}$
۰/۷۱	صلاحیت‌های کارکنان	$X_{15}$
۰/۷۰	کل	

در گام دوم، سطح‌بندی و برقراری ارتباط مفهومی میان پیش‌ران‌های شناسایی‌شده با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. مدل‌سازی ساختاری تفسیری به فرایند تعاملی جامع اشاره دارد که در قالب یک مدل جامع اقدام سطح‌بندی و تعاملات میان عوامل ارائه می‌شود. این روش به ایجاد روابط پیچیده میان عوامل مورد بررسی منجر می‌شود. به‌نحوی که اثرگذارترین عوامل و اثرپذیرترین عوامل را در قالب الگوی سطح‌بندی نمایش می‌دهد و درک مطلوبی در ارتباط با نحوه و جهت تعاملات میان عوامل ارائه می‌دهد (Attri et al., 2013). ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه مقایسه زوجی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو هستند و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۵۸ نفر تعیین شد که ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۳۴ نفر کارشناسی ارشد، و ۱۶ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند.

در بخش کمی داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های توزیع‌شده در میان خبرگان جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا به کمک نظرات متخصصان و خبرگان آگاه به موضوع استفاده شد. مقدار این شاخص در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: ضریب روایی محتوایی

کدهای مربوطه	مقولات	ضریب روایی محتوایی نسبی (CVI)
X <sub>1</sub>	قدرت ارتباطات راهبردی	۰/۴۴
X <sub>2</sub>	قابلیت‌های سازمان	۰/۵۲
X <sub>3</sub>	قدرت انطباق‌پذیری	۰/۴۶
X <sub>4</sub>	روابط سیاسی	۰/۴۲
X <sub>5</sub>	ساختار مدیریتی حاکم	۰/۵۰
X <sub>6</sub>	سبک حکمرانی بخش صنعت	۰/۴۹
X <sub>7</sub>	تحلیل صحیح از بازار	۰/۴۸
X <sub>8</sub>	هویت حرفه‌ای مدیران	۰/۴۶
X <sub>9</sub>	فرهنگ سازمانی	۰/۴۱
X <sub>10</sub>	زیرساخت‌های فناورانه	۰/۴۶
X <sub>11</sub>	هوشمندی راهبردی	۰/۴۸
X <sub>12</sub>	ذی‌نفعان کلیدی	۰/۴۴
X <sub>13</sub>	مدل‌های ذهنی مدیران	۰/۵۴
X <sub>14</sub>	اندازه سازمان	۰/۵۱
X <sub>15</sub>	صلاحیت‌های کارکنان	۰/۵۰
	کل	۰/۴۷

برای سنجش پایایی از روش پیش‌آزمون-پس‌آزمون استفاده شد و پرسشنامه در بازه زمانی یک ماه بعد مجدداً برای خبرگان شرکت‌های دولتی ارسال شد. همبستگی میان پاسخ‌ها در دو مرحله می‌بایست بالاتر از ۰/۷ حاصل شود تا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گیرد. همبستگی مورد نظر به میزان ۷۲ درصد برآورد شد که نشان‌دهنده تأیید پایایی پرسشنامه است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد که حاصل کار شناسایی ۱۵ مقوله اصلی به عنوان پیشران‌های نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی است. همان‌طور که در بخش روش‌شناسی اشاره شد، داده‌های حاصل شده کدگذاری شد و به شناسایی ۱۵ مقوله اصلی و ۶۱ مقوله فرعی منجر شد. کدگذاری مربوط به پیشران‌های نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو در **جدول (۳)** بیان شده است.

### جدول ۳: کدگذاری پیشران‌های نوسازی راهبردی

کدهای فرعی	کدهای نهایی (پیشران‌ها)
گسترش کانال‌های سودمند ارتباطی شناسایی کانال‌های سودمند تعاملات هدفمند تعامل با افراد بانفوذ تقویت روابط با افراد بانفوذ	قدرت ارتباطات راهبردی
توانایی‌های تحقیق و توسعه قابلیت‌های بازاریابی قابلیت‌های پویا تنظیم مجدد قابلیت‌ها برای ایجاد ترکیبات جدید	قابلیت‌های سازمان
قدرت همسان‌سازی با محیط مهارت سازگاری توانایی اعمال تغییرات مثبت	قدرت انطباق‌پذیری
شبکه‌سازی ائتلافات سیاسی با ذی‌نفعان توانایی لابی‌گری و چانه‌زنی داشتن مهارت سیاسی برقراری ارتباطات و نفوذ بر ذی‌نفعان	روابط سیاسی
ساختار سیستماتیک تغییر ساختار از عمودی به افقی ساختار سازمانی منعطف تمرکززدایی افزایش انعطاف‌پذیری	ساختار مدیریتی حاکم
نگرش مقامات به جهت‌گیری صنعت چشم‌انداز نظام در بخش صنعت طرز نگاه دولت به بخش صنعت	سبک حکمرانی بخش صنعت
شناخت بازارهای هدف ثبت دقیق بازخوردها تحلیل تجارب پیشین در بازار شناخت محصولات و خدمات رقبا	تحلیل صحیح از بازار
ادراک مدیران از خود و جایگاه شغلی درک از حرفه مبتنی بر نگرش‌ها و عقاید جهت‌گیری حرفه‌ای مدیران باورها و اعتقادات حرفه‌ای	هویت حرفه‌ای مدیران

### ادامه جدول ۳: کدگذاری پیشران‌های نوسازی راهبردی

کدهای فرعی	کدهای نهایی (پیشران‌ها)
فرهنگ مشارکتی حمایت‌کننده از ایده‌ها فرهنگ انعطاف‌پذیری فرهنگ آینده‌نگری فرهنگ کارآفرینانه	فرهنگ سازمانی
به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته به‌کارگیری ماشین‌آلات جدید ابزارهای الکترونیکی با بازدهی کم فناوری به‌روز	زیرساخت‌های فناورانه
توانایی دریافت و تحلیل اطلاعات تحلیل حجم زیادی از داده‌ها و اطلاعات تفکر سیستمی درک تنوع کشف فرصت‌های جدید	هوشمندی راهبردی
سرمایه‌گذاری ذی‌نفعان استعانت تأمین‌کنندگان مساعدت بستانکاران	ذی‌نفعان کلیدی
نگرش‌ها و باورهای مدیران مدل‌های شناختی بازنمایی از واقعیت برای معنا بخشیدن به علایم اطلاعاتی دریافتی	مدل‌های ذهنی مدیران
مقیاس عملکرد تعداد نیروی انسانی سهم بازار و میزان دسترسی به آن ادراک مدیران از اندازه سازمان	اندازه سازمان
ویژگی‌ها و توانایی‌های کارکنان توانایی انجام نقش‌های خاص مهارت‌های شناختی کارکنان دارا بودن دانش عملی و نظری شایستگی‌های رفتاری کارکنان	صلاحیت‌های کارکنان

## مدلسازی ساختاری تفسیری

اولین گام در روش مدلسازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله، روابط بین پیشران‌های نوسازی راهبردی به صورت زوجی بر پایه فراوانی پاسخ‌های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد (V,A,X,O) تعریف می‌شود. در ماتریس خودتعاملی، V: یعنی شاخص  $i$  به  $j$  منجر می‌شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛ A: یعنی شاخص  $j$  به  $i$  منجر می‌شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛ X: نشان‌دهندهٔ تاثیر دوطرفهٔ متغیرها بر هم است؛ و O: برای نشان دادن نبود رابطه بین دو شاخص استفاده می‌شود (Azar & Bayat, 2008). ماتریس خودتعاملی پیشران‌های نوسازی راهبردی به شرح جدول (۴) است.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی

$X_{15}$	$X_{14}$	$X_{13}$	$X_{12}$	$X_{11}$	$X_{10}$	$X_9$	$X_8$	$X_7$	$X_6$	$X_5$	$X_4$	$X_3$	$X_2$	$X_1$
V	X	O	V	X	O	O	X	V	X	V	X	X	V	X
X	X	O	X	X	X	A	V	V	A	X	X	X	X	$X_2$
V	X	V	X	X	X	A	X	X	A	A	A	X		$X_3$
O	O	X	V	X	O	X	V	V	A	X	X			$X_4$
V	X	V	X	X	O	X	V	V	A	X				$X_5$
V	A	V	X	V	O	V	V	V	X					$X_6$
O	O	A	A	A	O	A	X	X						$X_7$
V	X	X	X	X	V	X	X							$X_8$
V	V	V	X	V	V	X								$X_9$
V	A	O	O	O	X									$X_{10}$
V	V	V	V	X										$X_{11}$
V	V	V	X											$X_{12}$
O	O	X												$X_{13}$
V	X													$X_{14}$
X														$X_{15}$

در گام بعدی، ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی صفر و یک به‌دست می‌آید. برای استخراج ماتریس دستیابی، ابتدا قرینه متناظر حروف اختصاری در زیرقطر اصلی ماتریس تکمیل می‌گردد. برای مثال، در خانه ماتریس اثرگذاری در جدول (۴) بیان شده است که  $X_1$  بر  $X_2$  اثر گذاشته و حرف اختصاری V قرار گرفته است. بنابراین، در خانه ماتریس اثرگذاری  $X_2$  بر  $X_1$  حرف اختصاری A قرار خواهد گرفت، به این معنا که  $X_2$  تأثیری

بر  $X_1$  ندارد. سپس، در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم  $X, V$  از عدد یک و به جای علائم  $A, O$  عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس دستیابی در **جدول (۵)** شرح داده شده است.

جدول ۵: ماتریس دستیابی

نفوذ	$X_{15}$	$X_{14}$	$X_{13}$	$X_{12}$	$X_{11}$	$X_{10}$	$X_9$	$X_8$	$X_7$	$X_6$	$X_5$	$X_4$	$X_3$	$X_2$	$X_1$
12	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	$X_1$
11	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	$X_2$
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	$X_3$
12	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	$X_4$
12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	$X_5$
12	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	$X_6$
2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	$X_7$
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	$X_8$
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	$X_9$
4	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	$X_{10}$
12	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	$X_{11}$
11	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	$X_{12}$
4	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	$X_{13}$
9	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	$X_{14}$
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	$X_{15}$
	12	10	9	10	9	6	5	12	11	3	9	8	13	12	وابستگی

در مدل ساختاری تفسیری، روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری توسط مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر  $i$  بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر  $i$  تاثیر می‌گذارند)، که از قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک‌مک استفاده می‌شود. پس از سازگاری و تدوین ماتریس دستیابی، قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از پیشران‌ها شناسایی شده و به شرح **جدول (۵)** بیان شده است. نهایتاً در گام بعدی، برای تعیین روابط و سطح‌بندی پیشران‌های نوسازی راهبردی در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها (شامل خودمعیار و معیارهایی که از آن تاثیر می‌پذیرند) و مجموعه ورودی‌ها (شامل خودمعیار و معیارهایی که بر آن تاثیر می‌گذارند) برای هر یک از پیشران‌های بیان شده استخراج شود. پس از تعیین مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. در مرحله سطح‌بندی، مجموع خروجی و مجموع مشترک با هم تلفیق و محاسبه می‌شوند. قواعد

مختلفی برای سطح‌بندی عناصر وجود دارد:

قاعده ۱: کمیته فراوانی و سطح‌بندی به طریق صعودی انجام می‌گیرد. مجموع فراوانی عناصر مجموع خروجی و مجموع مشترک مشخص می‌شود و کم‌ترین فراوانی به عنوان سطح ۱ مشخص می‌گردد و سپس سطح‌بندی به صورت صعودی انجام می‌گیرد.

قاعده ۲: به قاعده تکرار معروف است. طبق این قاعده، مجموع فراوانی leads to (خروجی) و ستون مشترک مبنا قرار می‌گیرد. به طوری که در هر تکرار، عنصر یا عنصرهایی که دارای min فراوانی هستند، سطح‌بندی، و در تکرار بعدی حذف می‌شوند (Azar & Bayat, 2008). سطح‌بندی پیشران‌های نو سازی راهبردی در جدول (۶) بیان شده است.

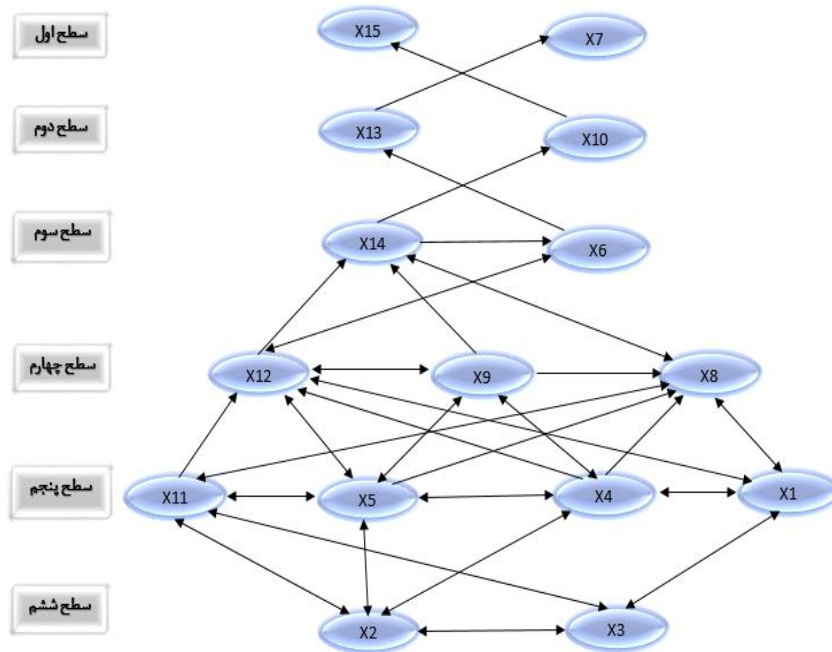
جدول ۶: سطح‌بندی پیشران‌های نو سازی راهبردی

Level	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	ابعاد
v	1,3,4,6,8,11,14	1,3,4,6,8,11,14	1,2,3,4,5,6,7,8, 11,12,14,15	$X_1$
vI	2,3,4,5,10,11,12,14,15	1,2,3,4,5,6,9,10,11,12,14,15	2,3,4,5,7,8,10,11,12,14,15	$X_2$
vI	1,2,3,7,8,10,11,12,14	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14	1,2,3,7,8,9,10,11,12,14,15	$X_3$
v	1,2,4,5,9,11,13	1,2,4,5,6,9,11,13	1,2,3,4,5,7,8,9,11,12,13,14	$X_4$
v	2,4,5,9,11,12,14	1,2,4,5,6,9,11,12,14	2,3,4,5,7,8,9,11,12,13,14,15	$X_5$
III	1,6,12	1,6,12,14	1,2,3,4,5,6,8,9,11,12,13,15	$X_6$
I	3,7	1,2,3,4,5,7,8,9,11,12,13	3,7	$X_7$
Iv	1,3,8,11,12,13,14	1,2,3,4,5,6,8,9,11,12,13,14	1,3,7,8,10,11,12,13,14,15	$X_8$
Iv	4,5,9,12	4,5,6,9,12	2,3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15	$X_9$
II	2,3,10	2,3,8,9,10,14	2,3,10,15	$X_{10}$
v	1,2,3,4,5,8,11	1,2,3,4,5,6,8,9,11	1,2,3,4,5,7,8,11,12,13,14,15	$X_{11}$
Iv	2,3,5,8,9,12	1,2,3,4,5,6,8,9,11,12	2,3,5,6,7,8,9,12,13,14,15	$X_{12}$
II	4,8,13	3,4,5,6,8,9,11,12,13	4,7,8,13	$X_{13}$
III	1,2,3,5,8,14	1,2,3,4,5,9,11,12,14	1,2,3,5,6,8,10,14,15	$X_{14}$
I	2,15	1,2,3,5,6,8,9,10,11,12,14,15	2,15	$X_{15}$

قاعده ۳: بر اساس ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM و رعایت اصل انتقال، روابط ۲ به ۲ عناصر را بر اساس سطوح تعریف شده ترسیم می‌شود. طبق اصل انتقال، روابط مستقیم در سطح متوالی K و K-۱ و روابط افقی در درون سطر اتفاق می‌افتد. روابط بین ۲ عنصر غیرمتوالی بر اساس زنجیره‌های گراف تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، مجموع آثار غیرمستقیم همان اثر مستقیم است. بنابراین، در گام آخر پس از تعیین سطوح هر یک از پیشران‌ها نیاز است که مدل ساختاری



پیشران‌ها متناسب با تعداد سطوح شکل گیرد و ارتباط بین این عوامل ترسیم شود. نگاشت شناختی مربوط به مدل ساختاری پیشران‌های نوسازی راهبردی به شرح شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: نگاشت شناختی پیشران‌های نوسازی راهبردی

پس از ترسیم مدل ساختاری پیشران‌های نوسازی راهبردی، هر یک از عوامل پانزده‌گانه بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل MICMAC ارزیابی می‌شوند. تجزیه و تحلیل میک‌مک بر پایه قدرت نفوذ بر محور افقی (تعداد عناصری که عنصر  $X_i$  بر آن‌ها تاثیر دارد) و میزان وابستگی بر محور عمودی (تعداد عناصری که بر عنصر  $X_i$  تاثیر می‌گذارند) برای هر متغیر مشخص می‌شود و امکان بررسی بیش‌تر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل، متغیرها به چهار گروه خودمختار (متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم)؛ وابستگی (متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف)؛ پیوندی (متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا)؛ و نفوذ (متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا) تقسیم می‌شوند. بر اساس این، تحلیل انجام‌گرفته MICMAC برای پیشران‌های مورد بررسی در این پژوهش به شرح شکل (۲) ارائه شده است.

15																پیوند
14																
13					$X_9$											
12			$X_6$			$X_1$	$X_4$	$X_5$ $X_{11}$								
11									$X_{12}$		$X_2$	$X_3$				
10											$X_8$					
9									$X_{14}$							
8																
7																
6																
5																
4						$X_{10}$		$X_{13}$								
3																
2											$X_7$	$X_{15}$				
1																وابسته
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	

شکل ۲: ماتریس MICMAC پیش‌ران‌های نوسازی راهبردی

با توجه به هدف پژوهش که مدل‌سازی پیش‌ران‌های نوسازی راهبردی بود، کدگذاری داده‌های مصاحبه به شناسایی ۱۵ مقوله اصلی به عنوان پیش‌ران‌های نوسازی راهبردی در سازمان‌های دولتی تابعه ایدرو منجر شد. مدل‌سازی انجام گرفته با رویکرد ساختاری تفسیری، پیش‌ران‌های شناسایی شده را در شش سطح طبقه‌بندی کرده است. سطح ششم مربوط به پیش‌ران‌هایی با بیش‌ترین اثرگذاری و سطح اول مربوط به پیش‌ران‌هایی است که بیش‌ترین اثرپذیری را نسبت به سایر عوامل داشته‌اند. با توجه به ماتریس MICMAC نتایج پژوهش حاکی از آن است که فقط یک معیار زیرساخت‌های فناورانه در بخش خودمختار قرار می‌گیرد و در بخش نفوذ، قدرت ارتباطات راهبردی، سبک حکمرانی حاکم بر بخش صنعت و فرهنگ سازمانی قرار دارد که دارای وابستگی کم و نفوذ بالایی است. در بخش وابستگی که میزان وابستگی بالاست و نفوذ ضعیفی وجود دارد، متغیرهای صلاحیت‌های کارکنان، تحلیل صحیح از بازار و مدل‌های ذهنی مدیران قرار دارند. در بخش پیوندی که وابستگی و نفوذ بالاست، متغیرهای روابط سیاسی، قابلیت‌های سازمانی، قدرت انطباق‌پذیری، ساختار مدیریتی حاکم، هویت حرفه‌ای مدیران، هوشمندی راهبردی، ذی‌نفعان کلیدی و اندازه سازمان قرار دارند که بدین مفهوم است که هم از لحاظ وابستگی، هم نفوذ و هدایت قدرت بالایی دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های توسعه‌ای کشور همچون ایدرو، به دنبال اجرایی‌سازی و پیاده‌سازی طرح‌های نوسازی راهبردی هستند. نوسازی راهبردی که زمینه‌تناسب راهبردی پویا بین سازمان و محیط را فراهم می‌سازد، به تحول و توسعه در سطح صنعت منجر خواهد شد. اما علی‌رغم تاکید فراوان، طرح‌های نوسازی به‌درستی اجرا و پیاده‌سازی نمی‌شوند. دلیل عمده شکست سازمان‌ها عدم اجرای بهینه طرح‌های نوسازی راهبردی است. ایدرو برای پیشبرد طرح‌های توسعه‌ای و صنعتی خود نیاز به نوسازی راهبردی دارد تا فاصله زیاد با رقبا را از لحاظ عملکرد و فناوری، کمبود منابع، عدم پیشروی طرح‌های صنعتی، و غیره به کم‌ترین مقدار ممکن کاهش دهد. عدم نوسازی راهبردی می‌تواند به کاهش اثربخشی و کارایی و در نهایت، کاهش بهره‌وری و سوددهی سازمان منجر شود. بنابراین، با توجه به اهمیت و ضرورت این موضوع در پژوهش حاضر، اقدام به شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر و پیشران‌های نوسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه ایدرو با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری کرده و سعی شده است با اولویت‌بندی این عوامل، اقدامات لازم برای پیاده‌سازی طرح‌های نوسازی راهبردی مشخص شود و توسط مدیران اعمال گردد. مدل‌سازی پیشران‌ها می‌تواند مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های تابعه را برای سرمایه‌گذاری روی اثربخش‌ترین عوامل آگاه سازد.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشران یا عوامل اثرگذار بر نوسازی راهبردی قابلیت‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، قدرت ارتباطات راهبردی، هویت حرفه‌ای مدیران، اندازه سازمان، هوشمندی راهبردی، مدل‌های ذهنی مدیران، قدرت انطباق‌پذیری، زیرساخت‌های فناورانه، روابط سیاسی، ذی‌نفعان کلیدی، تحلیل صحیح بازار، ساختار مدیریتی حاکم، سبک حکمرانی بخش صنعت، و صلاحیت‌های کارکنان هستند.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در سطح ششم، قدرت انطباق‌پذیری و قابلیت‌های سازمانی بیش‌ترین اثرگذاری را نسبت به سایر عوامل داشته‌اند. میزان انطباق‌پذیری هر سازمانی با سازمان‌های دیگر متفاوت است و هر چقدر میزان انطباق‌پذیری سازمانی بالا باشد، بهتر می‌تواند خود را با تغییرات موجود وفق دهد و متناسب با پیشرفت صنعت و رقبا، زمینه پیشرفت خود را مهیا سازد. قابلیت‌های سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند و هر چقدر قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی بالا باشد و توانایی‌هایی در زمینه تحقیق و توسعه، قابلیت‌های پویا و ... داشته باشد، می‌تواند متناسب با تغییرات محیطی، زمینه ارتقای سازمان را فراهم سازد.

در سطح پنجم مدل، هوشمندی راهبردی، ساختار مدیریتی حاکم، روابط سیاسی، و قدرت ارتباطات راهبردی قرار دارند که به نوعی متاثر از قابلیت‌های سازمانی و قدرت تطبیق‌پذیری هستند. با افزایش قابلیت‌های سازمانی و قدرت تطبیق‌پذیری، روابط سیاسی و قدرت ارتباطات راهبردی، هوشمندی راهبردی، و ساختار مدیریتی تقویت می‌گردد و مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان بهتر می‌توانند با ذی‌نفعان سازمان و افراد کلیدی خارج از سازمان ارتباط برقرار نمایند و نفوذ اثربخشی داشته باشند. جذب سرمایه‌گذاران به تقویت بنیان مالی سازمان منجر می‌شود. شناسایی کانال‌های ارتباطی سودمند و گسترش روابط با افراد بانفوذ می‌تواند به تشکیل ائتلافات سیاسی و شبکه‌سازی سیاسی با ذی‌نفعان کلیدی منجر گردد. در این راستا، هر چقدر توانایی دریافت و تحلیل اطلاعات بالا باشد و بتوانند فرصت‌های جدید به‌وجودآمده را کشف نمایند، می‌توانند با هوشمندی تمام، از فرصت‌های موجود برای تحول و نوسازی سازمان بهره‌گیرند.

در سطح چهارم مدل نیز ذی‌نفعان کلیدی فرهنگ سازمانی و هویت حرفه‌ای مدیران قرار دارند که همان‌طور که بیان شد، ذی‌نفعان کلیدی تحت تاثیر قدرت ارتباطات راهبردی مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی هستند که با برقراری ارتباطات سیاسی به تشکیل شبکه‌ها و ائتلافات اثرگذار بر سازمان و صنعت منجر می‌شوند. هر سازمانی فرهنگ و جو سازمانی خاص خود را دارد که تحت تاثیر روابط میان افراد است، و سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیری هستند، تغییرات محیطی را آگاهانه می‌پذیرند و زمینه را برای تغییر چشم‌انداز سازمان و دستیابی به اهداف جدید سازمان ایجاد می‌کنند. ولی در صورت ضعف در فرهنگ سازمانی عملاً اتحاد و یکپارچگی در سازمان وجود ندارد و به عدم نوسازی راهبردی منجر می‌شود. همچنین، هویت حرفه‌ای مدیران نیز عاملی است که به نوسازی راهبردی منجر می‌شود و مدیرانی که دارای هویت حرفه‌ای هستند، باورها و اعتقادات حرفه‌ای خاصی دارند، با توجه به جهت‌گیری حرفه‌ای خود در فرایند نوسازی راهبردی اثرگذار هستند، و خواهان تغییر در سازمان و نوسازی راهبردی هستند.

در سطح سوم، سبک حکمرانی حاکم بر بخش صنعت و اندازه سازمان قرار دارند که اندازه سازمان تحت تاثیر ذی‌نفعان کلیدی و فرهنگ سازمانی و هویت حرفه‌ای مدیران قرار دارد و سبک حکمرانی حاکم بر بخش صنعت نیز تحت تاثیر ذی‌نفعان کلیدی است که نگرش مقامات به جهت‌گیری‌های صنعت و چشم‌انداز نظام در بخش صنعت بر نوسازی راهبردی سازمان‌ها اثرگذار است و می‌تواند این روند نوسازی راهبردی را تسهیل نماید.

در سطح دوم، مدل‌های ذهنی مدیران و زیرساخت‌های فناورانه قرار دارند که تحت تاثیر اندازه سازمان و سبک حکمرانی حاکم هستند و به تناسب می‌توانند بر نوسازی راهبردی اثرگذار باشند.

در نهایت، سطح یکم مدل تحلیل صحیح از بازار و صلاحیت‌های کارکنان هستند که تحت تاثیر سایر عوامل قرار دارند، به نوعی با افزایش صلاحیت‌های کارکنان و ارتقای شایستگی‌های آن‌ها می‌توان زمینه‌نوسازی را فراهم کرد و با تحلیل صحیح از بازار روند نوسازی را سرعت بخشید.

در خصوص وجوه اشتراک و افتراق این پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید بیان کرد که پژوهش حاضر با پژوهش‌های هورتوانی و همکاران (۲۰۲۱)، ویجایا کوسوما و سوداریتو (۲۰۲۰) و شاه و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. بدین‌گونه که هورتوانی و همکاران (۲۰۲۱) بیان نموده‌اند که هوشمندی راهبردی مدیران می‌تواند بر روند نوسازی راهبردی سازمان اثرگذار باشد و می‌توان با برقراری ارتباطات راهبردی و به‌کارگیری راهبردهای ارتباطی، روند نوسازی را تقویت کرد. همچنین، ویجایا کوسوما و سوداریتو (۲۰۲۰) بیان نموده‌اند که صلاحیت و شایستگی کارکنان بر روند نوسازی راهبردی اثرگذار است. شاه و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان نموده‌اند که شبکه‌سازی و داشتن روابط سیاسی بر نوسازی راهبردی اثرگذار است و به نوسازی در سازمان‌ها منجر می‌شود. بنابراین، در این راستا اشاعه فرهنگ تغییر و تحول و جوان‌سازی ساختارها و فرایندهای درونی که ضرورتاً فرایندی یکباره نیست، می‌تواند به بازنگری دوره‌ای اهداف و راهبردهای سازمان و حفظ بافت نوآورانه در صنعت و نوسازی راهبردی منجر شود. بنابراین، لازم است در سازمان‌ها فرهنگ تغییر و تحول به مرور اشاعه یابد و به این ترتیب، زمینه پذیرش نوسازی و تجدید ساختار فرایندها تقویت شود. برنامه جامعی در راستای مدیریت استعداد در سازمان پیاده‌سازی شود تا علاوه بر توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در راستای حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی، شایستگی ملاک تخصیص وظایف باشد. ساختار سازمانی و مدیریت سازمان افقی شود تا روابط تسهیل گردد و تاب‌آوری مجموعه ارتقا یابد. با به‌کارگیری و توسعه سیستم‌های کاربردی مکانیزاسیون و اطلاعات مدیریت همراه با برنامه‌ریزی و کنترل و مجهز نمودن سازمان به فناوری‌های پیشرفته نوین، زیرساخت‌های نوینی به لحاظ فناوری ایجاد کند تا به تسهیل توسعه راهبردی منجر شود. همچنین، می‌تواند با همکاری شرکت‌های دانش‌بنیان و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز حرفه‌ای راهبردهای اساسی را در شرکت‌ها اتخاذ کند.

ایدرو می‌تواند با شناسایی فرصت‌های تجاری داخل کشور و انتشار آن در سطح خارجی، شناسایی سرمایه‌گذاران خارجی علاقه‌مند و مذاکره با آن‌ها، ارتباطات راهبردی برقرار کند و سبب جذب این سرمایه‌گذاران شود. همچنین، ایدرو از طریق دادن استقلال عمل به شرکت‌های تابعه می‌تواند زمینه رقابت را در میان شرکت‌ها فراهم کند و با تغییر رویکرد به ذی‌نفعان سازمان‌ها در

ارائه خدمات بهتر به جذب ذی‌نفعان بیش‌تری منجر شود که بدین وسیله می‌تواند از لحاظ مالی و اقتصادی تامین شود. داشتن روابط سیاسی قوی و توانایی چانه‌زنی با ذی‌نفعان و دستگاه‌های مربوطه می‌تواند به توانمند شدن سازمان در تامین منابع اقتصادی و بودجه یاری‌رسان منجر شود. حمایت‌های دولت و سرمایه‌گذاری ذی‌نفعان نیز می‌تواند سازمان را از لحاظ مالی و اقتصادی تامین نماید. منابع مالی سازمان‌ها را می‌توان با استفاده از بازبینی ساختار مالی شرکت‌های دولتی و اعمال سیاست‌های مناسب اقتصادی برای تامین منابع مالی مورد نیاز و جذب سرمایه‌های خارجی بهینه ساخت. تشکیل اتاق فکر در سازمان و ایجاد فرهنگ مشارکت می‌تواند روندهای منسوخ را اصلاح کند و سازمان را در مسیر بازسازی مجدد قرار دهد. سامانه‌ای برای دریافت بازخورد از مشتریان خرد و کلان طراحی شود که نیازسنجی محصولات و خدمات به‌طور دقیق‌تری انجام گیرد.

همان‌طور که دیدگاه مبتنی بر منبع بر اهمیت منابع و قابلیت‌های داخلی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تاکید دارد و سازمان‌ها باید برای ایجاد ارزش بر بهره‌گیری از قابلیت‌های منحصر به فرد تمرکز نمایند، در این پژوهش نیز بیان شد که باید بر اهمیت نقش مدیران و منابع نامشهود تاکید شود. به دلیل این‌که در پژوهش‌های گذشته، به صورت نظری بر نقش مدیران و منابع انسانی توجه شده بود، اما پژوهش جامعی به صورت تجربی در این زمینه صورت نگرفته بود و در برخی پژوهش‌ها نیز بر عوامل کلان همچون ساختار سازمانی و... توجه کرده بودند که این خلأ پژوهشی هم به صورت نظری و هم به صورت تجربی در حال پر شدن است. در این پژوهش، علاوه بر عوامل کلان سازمانی، عواملی همچون هویت حرفه‌ای مدیران (درک از حرفه، نگرش‌ها و عقاید، باورها و اعتقادات حرفه‌ای، ادراک مدیران از جایگاه شغلی خود و...)، مدل‌های ذهنی مدیران (مدل‌های شناختی، بازنمایی از واقعیت برای معنا بخشیدن به علایم اطلاعاتی دریافتی) و صلاحیت‌های کارکنان (ویژگی‌ها و توانایی‌های کارکنان، توانایی انجام نقش‌های خاص، مهارت‌های شناختی کارکنان، شایستگی‌های رفتاری) و... مورد توجه قرار گرفته است که می‌تواند از جنبه‌های نوآورانه پژوهش در تمایز با پژوهش‌های دیگر باشد.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش، کم بودن بررسی‌های صورت‌گرفته در حوزه نو سازی راهبردی بود. بنابراین، این پژوهش می‌تواند در توسعه ادبیات و کمک به پژوهشگران موثر باشد. محدودیت دیگر مربوط به جامعه آماری بود. بر اساس هدف و روش، تنها باید از خبرگان برای انجام پژوهش استفاده می‌شد.

با توجه به این‌که شناسایی عوامل موثر بر نو سازی راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است و در این پژوهش به شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری آن‌ها پرداخته شد، باید متذکر شد

که شناسایی چالش‌های حوزه اجرای برنامه‌های توسعه می‌تواند راهی برای جلوگیری از شکست اجرای برنامه‌های توسعه باشد (Ahmadinejad et al., 2021). بنابراین، شایسته است که در پژوهش‌های آتی به شناسایی چالش‌های حوزه اجرای نوسازی راهبردی در راستای برنامه‌های توسعه‌ای اقدام شود. از سوی دیگر، با توجه به این که جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دولتی تابع ایدرو هستند، شایسته است در پژوهش دیگری شرکت‌های بخش خصوصی نیز در نظر گرفته شوند و مقایسه‌ای بین این دو جامعه انجام گیرد. در نهایت، به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود که تاثیر نوسازی راهبردی را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند.

### منابع

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Ahmadinejad, F., Kamali, Y., & Joshani, S. S. (2021). Challenges of Development Policies Implementation in Iran: A Thematic Analysis. *Management and Development Process*, 34(2), 29-62. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-4076-fa.html>.
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the Paradox of Interdependency and Strategic Renewal in Activity Systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0177>
- Atapour, S., Alvani, S. M., & Ardalan, O. (2022). Modeling Organizational Change Strategies Based on Skill Diversity. *Management and Development Process*, 35(2), 51-82. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-4498-fa.html>
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach: An Overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2319(2), 1171.
- Azar, A., & Bayat, K. (2008). Business Central Process Model Design with Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Information Technology Management Quarterly*, 1(1), 3-18. [In Farsi]
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External Venturing and Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975. <https://doi.org/10.1111/jpim.12039>
- Bughin, J., Kretschmer, T., & van Zeebroeck, N. (2021). Digital Technology

- Adoption Drives Strategic Renewal for Successful Digital Transformation. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 103-108. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3098663>
- De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial Initiative Selling within Organizations: Towards a More Comprehensive Motivational Framework. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1269-1290. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00999.x>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Heyden, M. (2012). *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach*. (Degree of Doctor). Erasmus University Rotterdam.
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the Strategic Renewal Journey Framework: The Changing Role of Middle Management. *Technology in Society*, 65(1), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>
- Hussein, S., Amanah, A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1), 41-50.
- Jaworska, W. (2021). *Strategic Renewal in Established Firms: Exploring Identity Processes in Structurally Ambidextrous Firms*. (Master's Thesis). Norwegian School of Economics,
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2021a). Strategic Renewal of SMEs: The Impact of Social Capital, Strategic Agility and Absorptive Capacity. *Management Decision*, 59(8), 1877-1894. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1722>
- Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021b). The Role of Social Capital in Augmenting Strategic Renewal of SMEs: Does Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility Really Matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 227-245. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2020-0029>
- Khanagha, S., & Vermeulen, P. (2019). Institutional Complexity and Strategic Renewal. In *Strategic Renewal* (pp. 299-313): Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-15>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.



- <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2010). Complementary Technologies, Knowledge Relatedness, and Invention Outcomes in High Technology Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6), 602-628. <https://doi.org/10.1002/smj.829>
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Miao, C., & Xiaoxue, Z. (2022). An Exploration of the Antecedents and Realization Paths of Digitalization-Oriented Strategic Renewal: A Study from the Organizational Unlearning Perspective. *Science Research Management*, 43(4), 75.
- Mielcarek, P. (2018). The Strategic Renewal Process – The Challenge of Creating and Capturing Value. *Management Sciences*, 23(4), 28-34. <https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.04>
- Moretti, D. M., Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2020). Entrepreneurial-Oriented Strategic Renewal in a Brazilian SME: A Case Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2019-0254>
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An Architectural Framework for Global Talent Management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723-747. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.25>
- Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J.-A. (2022). Strategic Renewal: Can it be Done Profitably? *Long Range Planning*, 55(6), 102179. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102179>
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic Renewal: Beyond the Functional Resource Role of Occupational Members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.3115>
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of Networking Capability on Organizational Survival of SMEs: Mediating Role of Strategic Renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government Institutional Support, Entrepreneurial Orientation, Strategic Renewal, and Firm Performance in Transitional China. *International*

- Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 433-456.  
<https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465>
- Teece, D. J. (2019). Strategic Renewal and Dynamic Capabilities: Managing Uncertainty, Irreversibilities, and Congruence. In *Strategic Renewal* (pp. 21-51): Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>
- Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2017). Strategic Renewal Processes in Multi-Unit Firms: Generic Journeys of Change. In *Strategy Process* (pp. 207-231). <https://doi.org/10.1002/9781405164078.ch10>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wijaya Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). The Impact of Strategic Renewal in Banking Industry Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.23905>

## نحوه ارجاع به مقاله:

ویشلغی، مهدیه؛ مقدم، علیرضا؛ سپهوند، رضا، و آذر، عادل (۱۴۰۲). مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشران‌های نوسازی راهبردی در سازمان‌های توسعه‌ای ایران. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۱)، ۱۱۹-۱۴۴.

Vishlaghi, M., Moghaddam, A., Sepahvand, R., & Azar, A. (2023). Interpretive Structural Modeling of Strategic Renewal Drivers in Iranian Development Organizations. *Management and Development Process*, 36(1), 119-144.

DOI: [10.52547/jmdp.36.1.145](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.1.145)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

