

## استراتژی به مثابه عادت‌سازی عملگرا: روش نوآورانه ساخت‌شکنی-وانموده‌زدایی عملگرا

نیما اسکندرنیا<sup>۱</sup>

گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹

## Strategy As Pragmatic Habituation: An Innovative Pragmatic Deconstruction-Unsimulacra Research

Nima Eskandarinia<sup>1</sup><sup>1</sup> Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Received: (30/06/2022)

Accepted: (29/07/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

## Abstract

In recent years, postmodern and pragmatic approaches to strategic management theories have led to the formation of a completely different, out of abstract and pragmatic view of strategic management. Numerous and complex abstract theories of strategic management are not only inapplicable in practice but also lead to misleading organizational decision makers. Although recent efforts to uncover the practical and real nature of strategy have led to more pragmatic and justifiable theories, organizations suffer from a lack of a step-by-step approach as a practical guide to strategizing. Organizations need practical action to implement their strategies, rather than theory. Therefore, the purpose of this study is to build an empirical pragmatic theory for strategizing of the organization by means of a longitudinal study in a food production and distribution company over 4.5 years. This article has been conducted through formal semi-structured interviews, informal ethnographic interviews, field observations and post-qualitative interviews, in the period 1396 to 1400. The findings of this study show that strategies can be implemented with the help of step-by-step method of habituation based on stimulus-response mechanism and strengthening of habits in the direction of the general orientation of the organization. This theory contradicts the common view of the whole component of strategic management and simultaneously pays attention to the macro level and micro level of the organization.

## Keywords

Deconstruction, Habituation, Simulacra, Strategizing, Post-qualitative approach, Pragmatism

## چکیده

در سال‌های اخیر، رویکردهای پست‌مدرن و عملگرایی به نظریه‌های مدیریت استراتژیک، باعث شکل‌گیری نگاهی کاملاً متفاوت، عاری از انتزاع و عملگرایی به مدیریت استراتژیک شده است. نظریه‌های متعدد و پیچیده انتزاعی مدیریت استراتژیک، نه تنها در عمل قابل کاربرد نمی‌باشند بلکه منجر به گمراهی شدن تصمیم‌گیرندگان سازمانی می‌شوند. هر چند که تلاش‌های اخیر در زمینه آشکارسازی ماهیت عملی و واقعی استراتژی، منجر به ارائه نظریه‌های عملگرایی و توجیه‌پذیرتر شده است اما سازمان‌ها از کمبود روشی گام به گام به عنوان راهنمای عملی استراتژیک‌سازی، رنج می‌برند. سازمان‌ها بیشتر از آنکه نیازمند نظریه باشند، نیازمند اقدام عملی در راستای پیاده‌سازی استراتژی‌های خود می‌باشند. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، ارائه نظریه‌ای عملگرایی و تجربی برای استراتژیک‌سازی سازمان به کمک مطالعه طولی یک شرکت تولید و پخش مواد غذایی در طی ۴٫۵ سال می‌باشد. این مقاله از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته رسمی، مصاحبه‌های غیررسمی قوم‌نگارانه، مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های پساکیفی، در بازه زمانی ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ هجری شمسی، به انجام رسیده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که به کمک روش گام به گام عادت‌سازی مبتنی بر مکانیزم محرک-پاسخ و تقویت عادت‌ها در راستای جهت‌گیری کلی سازمان می‌توان استراتژی‌ها را پیاده‌سازی نمود. این نظریه در تناقض با نگاه کل‌نگر مدیریت استراتژیک است و به طور همزمان به سطح کلان و سطح خرد سازمان توجه دارد.

## واژه‌های کلیدی

استراتژیک‌سازی، رویکرد پساکیفی، ساخت‌شکنی، عادت‌سازی، عملگرایی، وانموده

## مقدمه

در طی سالیان اخیر، پژوهشگران نظریه‌های سازمان و مدیریت از پارادوکس‌هایی که هنجارها را به چالش می‌کشند، استقبال کرده‌اند و این استقبال، بیشتر از اینکه غیرکارکردی باشد، سازنده بوده است (کونها، کلگ، برتی، ریگو و سیمپسون، ۲۰۲۱: ۵۱). در واقع، تفکر ساخت‌شکن پست‌مدرن بر نظریه‌های سازمان و مدیریت سایه افکنده است تا فارغ از هستی‌شناسی<sup>۱</sup> و دانش‌شناسی<sup>۲</sup> پدیده‌های سازمانی، بر روی واقعیت‌های گذرا تمرکز نماید (چیا، ۱۹۹۵: ۵۷۹). مشکل اصلی سبک تفکر مدرن، وابستگی بیش از اندازه آن به هستی‌شناسی و دانش‌شناسی پدیده‌های سازمانی در قالبی ثابت، ایستا، مشخص و متوالی می‌باشد در حالی که تفکر پست‌مدرن از واقعیت‌های چندگانه، گذرا، ناپایدار و در حال تغییر استقبال می‌کند (چیا، ۱۹۹۵: ۵۷۹). سازمان‌ها متشکل از انسان‌های دارای تعاملات نمادین و غیرنمادین پیچیده هستند و مدیریت سازمان‌ها پدیده‌ای ایستا نمی‌باشد، بنابراین تفسیر واقعی آن‌ها مستلزم توجه به تعاملات سطح خرد، گفتارها، روانشناسی شناختی و منطق روابط اجتماعی است (چیا، ۱۹۹۵: ۵۸۰). در سال‌های اخیر، تفکر پساکیفی<sup>۳</sup> حاکم بر نظریه‌های سازمان و مدیریت، منجر به شکل‌گیری نگاهی عملگرا به این نظریه‌ها شده است که به موضوعات تعامل گرابی، معنپردازی (حسگری) و ساختاربنندی اجتماعی توجه دارد (سیمپسون و هوند، ۲۰۲۱: ۳).

شکل‌گیری تفکر پست‌مدرن در زمینه مطالعات مدیریت استراتژیک و نظریه‌های مزیت رقابتی نیز به چشم می‌خورد. این تفکر، ماهیت کل‌نگر بالا به پایین و عقلایی-آرمانگرایانه نظریه‌های مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده و اعتقاد دارد که در دنیای واقعی مملو از تغییر و پویایی، استراتژی‌ها، دارای ماهیتی خرد، غیرعقلایی و پایین به بالا هستند و دانش استراتژی نیز وابسته به عملگرایی و تجربه است (رتینو، کوهماکی و فردیکو، ۲۰۲۱: ۱۵۵). به باور پاول<sup>۴</sup>، نظریه‌ها و اقدامات مدیریت استراتژیک را باید بدون توجه به هستی-شناسی و دانش‌شناسی، مورد بررسی قرار داد زیرا توجه به دانش و ماهیت نظریه‌های استراتژی، باعث بازی با عبارات و فاصله گرفتن هر چه بیشتر از عمل می‌شود (پاول، ۲۰۰۳: ۲۸۸). این پژوهشگر از طریق بررسی سه دیدگاه مدرن مزیت

رقابتی یعنی دیدگاه سازمان صنعتی<sup>۵</sup>، دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۶</sup> و دیدگاه کارآفرینی<sup>۷</sup>، نشان داد که هیچ یک از این سه دیدگاه با واقعیت استراتژی در عمل، همخوانی ندارند و با نگاهی آرمانگرایانه، ایده‌آل‌نگر و عقلایی-اقتصادی، تنها به ساده-سازی واقعیت استراتژی پرداخته‌اند (پاول، رحمان و استارباک، ۲۰۱۰: ۱-۴۰).

جارزابکوفسکی<sup>۸</sup> نیز از طریق تحلیل پست‌مدرن، توضیح می‌دهد که دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی از طریق تشویق سازمان‌ها به تمرکز افراطی بر روی نقاط قوت، باعث غفلت تصمیم‌گیرندگان از نقاط ضعف و مدیریت سایر امور حیاتی سازمان می‌شود و این مساله را تحت عنوان پارادوکس ایکاروس<sup>۹</sup> مطرح کرده است (جارزابکوفسکی، ۲۰۰۴: ۵۳۱). کونها و پوتنام<sup>۱۰</sup> نیز به کمک تحلیل مشابهی، دانش و خرد رایج نظریه‌های مدیریت استراتژیک را باعث تباهی و ایجاد اعتماد به نفس کاذب در تصمیم‌گیرندگان می‌دانند (کونها و پوتنام، ۲۰۱۹: ۹۵-۹۶). کونها و همکارانش، سیستم عقلایی-اقتصادی هدف‌گذاری استراتژیک را به چالش کشیده و این سیستم‌ها را به دلیل ایده‌آل‌گرایی، افراط‌گرایی و سلطه مطلق غیراخلاقی بر روی کارمندان، ماموریتی غیرممکن، قلمداد کرده‌اند (کونها، جیستینیانو، ریگو و کلگ، ۲۰۱۷: ۱۴۰-۱۵۷). پاول نیز تحلیل کلاسیک نقاط قوت-نقاط ضعف-فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۱۱</sup> را به چالش کشیده است (پاول، ۲۰۱۸: ۱۵۱-۱۶۵).

هر چند که توجه به این قبیل تحلیل‌های پست‌مدرن در زمینه مدیریت استراتژیک، منجر به افزایش آگاهی مخاطبین و ایجاد بینش‌های نوینی در حوزه عمل‌گرایی شده است (مکای، چیا و نایر، ۲۰۲۱: ۱۳۳۸) اما کاربران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی، کماکان با معضل پیاده‌سازی استراتژی مواجه هستند زیرا از یک طرف، اکثر رویکردهای مبتنی بر عمل به دلیل تفکر پست‌مدرن حاکم بر آن‌ها، دارای گام‌های اجرایی شفافیتی که بتوانند راهنمای اقدام باشند، نیستند، از طرف دیگر اگر این رویکردها نیز قابل کاربرد باشند، تنها بر روی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سطح خرد سازمان تمرکز دارند (فریس، استنسر و کولمن، ۲۰۲۰: ۱-۳) بنابراین ماهیت این رویکردها نیز به

<sup>5</sup> Industrial Organization

<sup>6</sup> Resource-Based view

<sup>7</sup> Entrepreneurship view

<sup>8</sup> Jarzabkowski

<sup>9</sup> Icarus paradox

<sup>10</sup> Cunha & Putnam

<sup>11</sup> SWOT analysis

<sup>1</sup> Ontology

<sup>2</sup> Epistemology

<sup>3</sup> Post-qualitative thinking

<sup>4</sup> Powell

همانطور که در قسمت مقدمه توضیح داده شد، چارچوب نظری این پژوهش در برگرفته دیدگاه نهادینه‌سازی استراتژی هربرت سایمون (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۱-۱۴۲)، سیستم‌های تفسیری-نمادین (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۷-۴۸)، فعالیت‌های تفسیری-معنای‌داری ویک (ویک، ۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۵۳)، نظریه عادت‌واره (بورديو، ۱۹۹۰: ۵۲-۶۵؛ ۱۹۹۸: ۴۶-۵۳)، مکانیزم شکل‌گیری و تقویت عادت‌ها (ورپلنکن، ۲۰۱۸: ۵۱-۶۸؛ ورپلنکن و ویتامارش، ۲۰۲۱: ۴۲-۴۶) و منطق عملگرا و تجربی دیوئی (دیوئی و بنتلی، ۱۹۶۰: ۱۰۰-۱۸۵) است. در قسمت مبانی نظری، خردمایه و منطق استفاده از این چارچوب ها در راستای دستیابی به هدف پژوهش، شرح داده شده است.

### مبانی نظری

هر چند که پیدایش تفکر پساکیفی در نظریه‌های سازمان و مدیریت، باعث ایجاد بینش‌های جدیدی با خردمایه تجربه-گرایی و تاکید بر عمل‌گرایی شده است (سیمپسون و هوند، ۲۰۲۱: ۳) اما از سوی دیگر به دلیل کمبود توجه رویکردهای پست‌مدرن به ارائه روشی مشخص و گام به گام و همچنین تشدید پارادوکس تحلیل خرد-کلان، باعث سردرگمی تصمیم‌گیرندگان شده است (مکای، چیا و نایر، ۲۰۲۱: ۱۳۶۰؛ فریس، استنسر و کولمن، ۲۰۲۰: ۱-۳۰؛ سیمپسون و هوند، ۲۰۲۱: ۱۱-۱۳). بنابراین با توجه به هدف پژوهش که ارائه مدل استراتژی مبتنی بر عادت‌سازی عملگرا جهت فائق آمدن بر این مشکلات است، از مبانی نظری به شرح زیر استفاده شده است.

به باور سایمون، مدل‌ها و الگوهای رایج برنامه‌ریزی استراتژیک، در عمل فاقد کاربرد هستند زیرا باعث افراط در توجه به مفاهیم شده و سازمان از مدیریت فعالیت‌های حیاتی خود، باز می‌ماند (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۲-۱۳۶). رویکردهای رایج برنامه‌ریزی استراتژیک، بر پایه پیش‌بینی آینده و هدف-گذاری استراتژیک بنا نهاده شده‌اند، اما در دنیای واقعی پویا و آکنده از عدم قطعیت‌ها، پیش‌بینی آینده امری نشدنی به نظر می‌رسد (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۶). بنابراین پیش‌بینی آینده، روشی مناسب برای برنامه‌ریزی محسوب نمی‌شود و از طرف دیگر، اقدامات و رفتارهای اعضای سازمان نیز معمولاً با توجه به برنامه‌ریزی‌های مشخص و اهداف استراتژیک، انجام نمی‌شوند زیرا مبنای عمل و اقدام انسان‌ها، سیستم نمادین ذهنی آن‌ها است (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۸). سیستم‌های نمادین باعث می‌شوند که واکنش انسان‌ها فاقد برنامه‌ریزی و دارای حالت فوری، آتی و در زمان حال صورت بپذیرد (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۸).

خودی خود باعث ایجاد پارادوکس تحلیل خرد-تحلیل کلان در میان تصمیم‌گیرندگان شده است (مکای، چیا و نایر، ۲۰۲۱: ۱۳۶۰). مساله مهم مرتبط با رویکرد پست‌مدرن در مدیریت استراتژیک، لزوم توجه به رویکرد عملگرای تجربی و کندوکاو<sup>۱</sup> جان دیوئی<sup>۲</sup> جهت کاربردی شدن نظریه‌ها و از طرف دیگر لزوم توجه به سیستم‌های تفسیری و نمادین<sup>۳</sup> سرمایه‌های اجتماعی می‌باشد که به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی از جانب سیمپسون و هوند (۲۰۲۱: ۱۱-۱۳) مطرح شده است. بنابراین با توجه به سه مساله فوق‌الذکر یعنی عدم ارائه رویکردی گام به گام به عنوان راهنما برای پیاده‌سازی استراتژی عملگرا (فریس، استنسر و کولمن، ۲۰۲۰: ۱-۳۰)، شکل‌گیری پارادوکس تحلیل خرد-کلان در ادبیات مدرن و پست‌مدرن مدیریت استراتژیک (مکای، چیا و نایر، ۲۰۲۱: ۱۳۶۰) و لزوم توجه به منطق عملگرای تجربی دیوئی و همچنین سیستم‌های اجتماعی نمادین (سیمپسون و هوند، ۲۰۲۱: ۱۱-۱۳)، هدف این پژوهش، ارائه نظریه استراتژی مبتنی بر عادت‌سازی عملگرا است که می‌تواند به عنوان راهنمایی گام به گام برای پیاده‌سازی استراتژی، با نگاهی عملگرا و تجربی، در نظر گرفته شود که به طور همزمان به هر دو سطح تحلیل خرد و کلان توجه دارد.

چارچوب نظری این پژوهش شامل استراتژی مبتنی بر نهادینه‌سازی فعالیت‌های ضروری هربرت سایمون<sup>۴</sup> (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۱-۱۴۲)، سیستم تفسیری نمادین آلونسو ورا<sup>۵</sup> و هربرت سایمون (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۷-۴۸)، فعالیت‌های تفسیری-معنای‌داری کارل ویک<sup>۶</sup> (ویک، ۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۵۳)، نظریه عادت‌واره<sup>۷</sup> پیر بورديو<sup>۸</sup> (بورديو، ۱۹۹۰: ۵۲-۶۵؛ ۱۹۹۸: ۴۶-۵۳)، مکانیزم عادت‌سازی و تقویت رفتارها (ورپلنکن، ۲۰۱۸: ۵۱-۶۸؛ ورپلنکن و ویتامارش، ۲۰۲۱: ۴۲-۴۶) و منطق عملگرای جان دیوئی (دیوئی و بنتلی، ۱۹۶۰: ۱۰۰-۱۸۵) می‌باشد که در قسمت مبانی نظری و پیشینه پژوهش، توضیح داده شده‌اند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<sup>1</sup> Inquiry

<sup>2</sup> John Dewey

<sup>3</sup> Interpretive & Symbolic Systems

<sup>4</sup> Herbert Simon

<sup>5</sup> Alonso Vera

<sup>6</sup> Karl E. Weick

<sup>7</sup> Habitus Theory

<sup>8</sup> Pierre Bourdieu

(ویک، ۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۵۳).

از طرف دیگر، نقش عادت‌های نهادینه شده در مدیریت استراتژیک، عملکرد سازمان و تحول سازمان‌ها، انکارناپذیر است (ماکوفسکی، ۲۰۲۱: ۱). به عبارت دیگر، بسیاری از رفتارها، اقدامات، گفتارها و تعاملات افراد، به جای اینکه تحت تاثیر برنامه‌ها باشند، تحت تاثیر عادت‌ها هستند (ورپلنکن و ویتمارش، ۲۰۲۱: ۴۲). بنابراین از طریق ساخت عادت‌های پایدار می‌توان به عملکرد مطلوب دست یافت (ورپلنکن و ویتمارش، ۲۰۲۱: ۴۳). منظور از عادت‌ها، همان واکنش‌های تکرارشونده وابسته به نشانه‌ها و محرک‌های محیطی می‌باشد و برای نهادینه‌سازی عادت‌ها لازم است تعداد اندکی فعالیت‌های کوچک به صورت مداوم، تکرار شوند تا به حالت غیرارادی تبدیل شوند (ماکوفسکی، ۲۰۲۱: ۸-۹).

بر اساس نظریه عادت‌واره بورديو، ساختارها شامل مجموعه قوانین، مقررات، الزامات، رویه‌ها، محدودیت‌ها، ارزش‌ها و شرایط، باعث شکل‌گیری عادت‌ها می‌شوند و عادت‌ها نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در اقدامات افراد دارند. افراد در حال یادگیری ناخودآگاه و تدریجی از ساختارهای پیرامون خودشان هستند و جهت کنترل اقدامات، باید به محرک‌ها و انگیزاننده‌های محیطی توجه شود (بورديو، ۱۹۹۰: ۵۲-۶۵؛ ۱۹۹۸: ۴۶-۵۳).

نهایتاً به منظور ساخت نظریه عملگرایی این پژوهش، از فلسفه عملگرایی جان دیوئی نیز استفاده شده است. در منطق عملگرایی دیوئی از دانش‌شناسی پدیده‌ها پرهیز می‌شود زیرا دانش، محصول تصورات و تفاسیر افراد می‌باشد. معانی، وابسته به شرایط هستند و دانش نیز وابسته به معانی می‌باشد. بنابراین درک جامع و بی‌نقص پدیده‌ها در قالب دانش‌شناسی، امکان‌پذیر نمی‌باشد (دیوئی و بنتلی، ۱۹۶۰: ۱۰۰-۱۸۵). به باور دیوئی، یادگیری از طریق انجام و کسب تجربه، حاصل می‌شود. تجربه افراد در ارتباط با حلقه اقدام-باور می‌باشد. به بیان دیگر، اقدامات، منجر به تقویت باورها می‌شوند و باورها به اقدامات شکل می‌دهند. بسیاری از تجارب افراد نیز به صورت ناخودآگاه و غیرارادی از طریق عادت‌ها به وقوع می‌پیوندد. بنابراین تجارب، باورها و عادت‌ها باعث اقدام افراد می‌شوند. بر اساس روش یادگیری عملی دیوئی، باید عادت‌های مطلوب و مفید، کشف شوند و جایگزین عادت‌های مساله ساز بشوند و به این فرآیند، تجسس یا کنکاش گفته می‌شود (مورگان، ۲۰۱۴: ۱۰۴۵-۱۰۵۳؛ سیمپسون و هوند، ۲۰۲۱: ۱-۲۰).

ذهن انسان‌ها دارای دو نوع فرآیند می‌باشد. ابتدا فرآیند ادراکی<sup>۱</sup>، یک سری محرک حسی را از محیط پیرامون دریافت می‌نماید و این محرک‌های حسی دریافتی را تبدیل به نمادها می‌کند. سپس فرآیند حرکتی<sup>۲</sup>، نمادها را به عنوان ورودی دریافت می‌کند و منجر به واکنش‌های جسمانی، گفتاری و اقدامات انسان می‌شود (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۹). بنابراین اقدامات و رفتارهای افراد از طریق برنامه‌های طولانی مدت، قابل هدایت نیستند بلکه ابتدا اطلاعات از محیط پیرامون دریافت می‌شود (ادراک و احساس)، سپس اطلاعات دریافتی پردازش می‌گردند (تفکر) و نهایتاً واکنش (اقدام، حرکت و گفتار) صورت می‌پذیرد (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۱۰). بنابراین نگرش سایمون به استراتژیک‌سازی، در برگیرنده نهادینه‌سازی فرهنگی استراتژی در کل سازمان، یعنی درگیر شدن تمامی افراد در یک سری فعالیت‌های روزمره، حیاتی و تاثیرگذار بر موفقیت سازمان می‌باشد (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۷-۱۳۹). در الگوی نهادینه‌سازی استراتژی سایمون، به جای تعریف چشم-انداز بلندمدت و برنامه‌ریزی برای تحقق آن، یک ماموریت یا مزیت نسبی برای سازمان تعیین می‌شود که نشان‌دهنده دو موضوع است: ۱. سازمان به دنبال انجام چه کاری است و ۲. سازمان این کار را چگونه انجام می‌دهد. سپس از طریق فرآیند نهادینه‌سازی، این ماموریت یا مزیت نسبی تبدیل به الگوی ذهنی تمامی افراد سازمان می‌شود یعنی تمامی اعضاء به منظور تعالی آن، تلاش می‌نمایند (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۴۰). کارل ویک نیز از طریق ارائه الگوی فرآیند تفسیری-معناپردازی، فرآیند برنامه‌ریزی عقلایی را نقد کرده و معناپردازی (حسگری) را به عنوان فرآیند شناختی مشروعیت-بخشی به تصمیمات، اقدامات و سبک رهبری سازمان، معرفی کرده است. فرآیند تفسیری معناپردازی به معنای ساخت استدلال‌ها، روایت‌ها و داستان‌های موجه، باورکردنی، اخلاقی، جذاب و قانع‌کننده از موقعیت‌های مبهم می‌باشد. به بیان ساده‌تر، فرآیند تفسیری معناپردازی منجر به شکل‌گیری معنای مشترک در ذهن ذینفعان می‌شود. اعضای سازمان بر اساس داستان غالب درک شده، اقدام می‌نمایند و تکرار اقدام-ها منجر به تقویت داستان غالب سازمان می‌شود. به باور ویک، مدیریت استراتژیک نیز فرآیندی تفسیری-معناپردازی است که از طریق مشروعیت‌بخشی به داستانی مشترک، باعث شکل‌گیری اقدامات و رفتارهای اعضای سازمان می‌شود

<sup>1</sup> Perceptual process

<sup>2</sup> Motor process

## پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک، در آغاز ظهور خود دارای رویکرد مدرن عقلایی بود. به عنوان مثال ایگور آنسوف<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) و مایکل پورتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) مدل‌هایی عقلایی، دارای توالی مشخص و گام به گام برای مدیریت استراتژیک ارائه داده‌اند. اما رویکرد استراتژی خودجوش هنری مینتزبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۷)، رویکردهای تفسیری شونگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) و نظریه ساختاربندی اجتماعی ریچارد ویتینگتون<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، منجر به تحول هستی‌شناسی و دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک شدند. در اواخر دهه ۹۰ میلادی و پس از آن، افراد صاحب‌نظر از جمله ویتینگتون و جاززابکوفسکی از طریق به چالش کشیدن هستی‌شناسی و دانش‌شناسی رایج مدیریت استراتژیک در چارچوب پسامدرن، رویکردی عملگرا به مدیریت استراتژیک، تحت عنوان استراتژی به مثابه عمل<sup>۶</sup> را توسعه دادند (کارتر، کلگ و کورنبرگر، ۲۰۰۸: ۸۳-۸۴). به اعتقاد ریچارد ویتینگتون، علم مدیریت استراتژیک حالت تفسیری-نمادین دارد و برداشت‌های مختلفی از آن صورت گرفته است اما استراتژی در عمل، فارغ از معانی و تفاسیر، اتفاق می‌افتد (ویتینگتون، ۲۰۰۳: ۱۱۷-۱۲۵).

استراتژی به مثابه عمل، به نقد دیدگاه کل‌نگر و تفکر استراتژیک می‌پردازد و یادگیری از طریق عمل و توجه به سطح تحلیل خرد سازمان را جایگزین تفکر ایده‌آل‌گرای بالا به پایین کرده است. در استراتژی به مثابه عمل، واحد تحلیل، سازمان نیست بلکه اعضای سازمان هستند که مشغول انجام فعالیت‌های روزانه، مدیریتی و کلیدی سازمان هستند. در واقع استراتژی عملگرا به جای نسبت دادن مفهوم استراتژی به سازمان، استراتژی را مفهومی عملی در ارتباط با فعالیت‌های اعضای سازمان می‌داند (سانتوس، تورتا و فلیکس، ۲۰۲۱: ۲). جاززابکوفسکی از طریق انجام پژوهشی مفهومی و بر اساس مرور انتقادی، بین دانش مدیریت استراتژیک و دانش عملی استراتژی، تمایز قائل شده است. به باور جاززابکوفسکی، دانش استراتژی، موضوعی نیست که در اختیار سازمان باشد بلکه موضوعی عملی، وابسته به تجربه و مرتبط با اقدام بازیگران سازمان است. وی از طریق نظریه عادت‌واره بورديو بر روی

نقش عادت‌های نهادینه شده در افراد که به استراتژی سازمان شکل می‌دهند تاکید کرده است (جاززابکوفسکی، ۲۰۰۴: ۵۲۹-۵۶۰). رابرت چیا<sup>۷</sup> نیز از طریق مطالعه تجربی و مروری، استراتژی عملگرا را در ارتباط با خبره شدن در عادت‌های مورد نیاز سازمان می‌داند (چیا، ۲۰۰۴: ۲۰). توماس پاول با رویکرد ساختارشناسی<sup>۸</sup>، هستی‌شناسی و دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک را به بازی زبان (بازی با عبارات) تشبیه کرده و از طریق بررسی تجارب کسب‌وکارها و مصاحبه با رهبران شرکت‌ها به این نتیجه رسیده است که معضل اصلی در مدیریت استراتژیک، خلاء اجرا می‌باشد. عقلانیت تنبل افراد منجر به دانستن، توانستن و اقدام نکردن می‌شود. بنابراین، پاول به پژوهشگران توصیه کرده که دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک را به چالش بکشند و به دنبال چاره‌ای عملی باشند (پاول، ۲۰۰۳: ۲۸۵-۲۹۱؛ پاول، ۲۰۰۴: ۷۷-۹۸).

رابرت چیا و روبین هولت<sup>۹</sup> به کمک رویکرد هایدگری<sup>۱۰</sup> و بررسی روایت شرکت‌های موفق، به تحلیل اقدامات واقعی بازیگران استراتژیک سازمان در عمل پرداختند. این دو پژوهشگر از طریق مفهوم‌سازی نقش عامل، عمل و رفتارهای نهادینه شده به واکاوی استراتژی عمل‌گرا مبادرت ورزیدند. در نتیجه، متوجه شدند که بر خلاف دانش و تصور رایج در مدیریت استراتژیک، استراتژی‌ها، هدفمند، از پیش طراحی شده و قابل برنامه‌ریزی نیستند بلکه نشات گرفته از اقدامات انطباقی بازیگران هستند. به عبارت دیگر، استراتژی‌ها ناشی از حالات نهادینه شده بازیگران به منظور اقدام مطابق با تجارب، باورها و عادت‌های قبلی وابسته به بستر فرهنگی-اجتماعی-تاریخی هستند (چیا و هولت، ۲۰۰۶: ۶۳۵-۶۵۵). رابرت چیا با همکاری مک‌کای در ادامه پژوهش قبلی، به کمک تحلیل پدیدارشناسانه هایدگر-هوسرل<sup>۱۱</sup>، به معرفی رویکرد پسا‌آیندی در مدیریت استراتژیک پرداختند. این دو پژوهشگر ادعا کردند که مدیریت استراتژیک بیش‌تر از آنکه وابسته به فرآیندها، ساختارهای منطقی، هدف‌محوری و تصمیم‌گیری آگاهانه باشد، در ارتباط با پیچیدگی‌های اقدامات اجتماعی، تعاملات نمادین و گفتاری، روابط قدرت و رفتارهای جمعی ناخودآگاه، غیرارادی و آنی است (چیا و مک‌کای، ۲۰۰۷: ۲۱۷-۲۱۸).

<sup>1</sup> Igor Ansoff<sup>2</sup> Michael E. Porter<sup>3</sup> Henry Mintzberg<sup>4</sup> Schwenk<sup>5</sup> Richard Whittington<sup>6</sup> Strategy as practice<sup>7</sup> Robert Chia<sup>8</sup> Deconstruction<sup>9</sup> Robin Holt<sup>10</sup> Heideggerian approach<sup>11</sup> Heidegger-Husserl Phenomenology

نمایشنامه‌پژوهی اروینگ گافمن<sup>۴</sup>، استراتژی عملگرا را به صحنه نمایش تشبیه کرده و تاکید دارد که اگر در نمایش استراتژی سازمان، بین رفتارهای جلوی صحنه نمایش و پشت صحنه نمایش، اختلاف ایجاد شود، امکان موفقیت میسر نخواهد شد. بنابراین مولر توصیه کرده است که نمایش استراتژی باید از منظر بازیگران، جذاب، باورکردنی، منطقی، قانع‌کننده و معتبر باشد (مولر، ۲۰۱۸: ۱۶-۳۰).

برک و وولف<sup>۵</sup> نیز استراتژی را به کلافی سردرگم تشبیه کرده‌اند و ضمن نقد رویکرد آرمان‌گرایانه، قائل به برنامه‌ریزی و هدف‌محور مدیریت استراتژیک، الگویی موضعی و عملگرا برای مقابله با دشواری‌های واقعی کسب‌وکارها ارائه داده‌اند. این دو پژوهشگر از طریق مطالعه قوم‌نگاری یک کسب‌وکار ساخت و ساز در طول ۳٫۵ سال، الگویی عملگرا برای استراتژیک‌سازی شامل شناسایی نیازهای برآورده نشده ذینفعان، شناسایی نیازهای برآورده شده قابل بهبود و شناسایی نیازهای کاملاً برآورده شده و سپس راه‌کار پرسشگری چگونه می‌توان مساله را حل کرد را توسعه داده‌اند (بورک و وولف، ۲۰۲۱: ۳۵۹-۳۸۸). در پژوهش دیگری به کمک رویکرد فعالیت ویگوتسکی و لئوتیف، استراتژی عملگرا به نظریه فعالیت ارتباط داده شده است و جهت تحقق استراتژی بر روی نقش عامل (بازیگر)، ابزارهای انجام فعالیت، هدف (انگیزه) عامل، تقسیم کارها و نهایتاً نقش قوانین، مقررات و ساختارها تاکید شده است (برکیت، ۲۰۲۱: ۱-۲۴). سه پژوهشگر نیز با اشاره به شرایط عدم قطعیت، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و هدف‌گذاری را نقد کرده‌اند و توضیح دادند که تصمیمات باید مرتبط با زمان حال و مبتنی بر داده‌های آماری گسترده از شرایط کنونی باشند (ادن، آکرمان و ویتو، ۲۰۲۱: ۱۶-۲۴). کریشنان<sup>۶</sup> نیز در مطالعه‌ای جدید، خرد و هشباری را عامل اصلی استراتژیک‌سازی عملگرا می‌داند. بر اساس مطالعه مروری این پژوهشگر، خرد و هشباری به معنای اتکاء به اطلاعات واقعی زمان حال و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های کنونی می‌باشد (کریشنان، ۲۰۲۱: ۶۷۹-۷۰۹).

### جمع بندی

همانطور که از طریق مرور پیشینه پژوهش، قابل تشخیص است، در الگوهای عملگرای مدیریت استراتژیک، رویکرد بالا به پایین رایج در مدیریت استراتژیک و همچنین تفکر عقلایی و ایده‌آل‌گرایی مبتنی بر نگاه اقتصادی، به چالش کشیده شده

جارجابکوفسکی و سیدل<sup>۱</sup> به منظور تشخیص تاثیر جلسات استراتژیک بر روی استراتژی عملگرا، از طریق انجام مطالعه طولی در بازه زمانی ۷ ساله در سه دانشگاه بریتانیا و سپس تحلیل مضمون مجموعه صورتجلسات، دستورالعمل‌ها و گفتارها به این موضوع پی‌بردند که ساختار قدرت و اختیارات نمادین به مرور زمان بر روی جهت‌گیری استراتژیک دانشگاه‌ها تاثیرگذار هستند (جارجابکوفسکی و سیدل، ۲۰۰۸: ۱۳۹۱-۱۴۲۶). در پژوهشی دیگر با هدف توسعه رویکرد استراتژی به مثابه عمل، جارجابکوفسکی و همکارانش از طریق مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، تمرکز صرف بر روی عمل در استراتژی عملگرا را نقد کرده‌اند و مدل سه مولفه‌ای چه عملی-توسط چه فردی-چگونه (با چه ابزاری) را پیشنهاد داده‌اند (جارجابکوفسکی، کاپلان، سیدل و ویتینگتون، ۲۰۱۶: ۲۴۸-۲۵۹).

توماس پاول از طریق موردپژوهی چند شرکت پیشگام در صنایع مختلف، رویکردی عملگرا به نام استراتژی مبتنی بر تلاش<sup>۲</sup> را ارائه نموده است. پاول رویکرد جاری مدیریت استراتژیک را به سندروم بازی شطرنج که مستلزم نبوغ ذاتی و ذهنی است تشبیه کرده و از نگاهی جدید مشابه ورزش کوهنوردی که مبتنی بر مجاهدت و تلاش است حمایت کرده است. مراحل استقرار مدل پاول به این شرح می‌باشد: ۱. تعریف کسب و کار و اهداف کلی آن، ۲. تعریف فعالیت‌های اساسی مرتبط با کسب و کار و اهداف، ۳. تشکیل سرمایه استراتژیک یا همان تعیین نسبی فعالیت‌های اساسی، ۴. تعیین اولویت‌ها (تقدم و تاخرها)، ۵. در نظر گرفتن پویایی‌ها و ۶. سنجش و اندازه‌گیری (پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۲-۱۹۰).

تسوکاس<sup>۳</sup> نیز از طریق نقد رویکرد فنی استراتژی به مثابه عمل، به بررسی این مساله پرداخته که در نگاه عملگرایی استراتژی از بعد اخلاقی-ارزشی غفلت شده است. ماهیت فعالیت‌های اجتماعی اعضای سازمان، تنها فنی نمی‌باشد بلکه به میزان زیادی حالت اخلاقی-ارزشی دارد. اگر فعالیت‌ها به گونه‌ای اخلاقی-ارزشی تعریف نشوند، اعضای سازمان از انجام آن‌ها امتناع می‌کنند. بنابراین، فعالیت‌هایی عملیاتی خواهند شد که از نقطه‌نظر بازیگران، منجر به توسعه قابلیت‌های آن‌ها، توسعه فردی و متمایز شدن بشوند (تسوکاس، ۲۰۱۸: ۳۲۳-۳۵۱). مولر نیز با بهره‌گیری از رویکرد

<sup>4</sup> Erving Goffman

<sup>5</sup> Burke & Wolf

<sup>6</sup> Krishnan

<sup>1</sup> Seidl

<sup>2</sup> Diligence-based Strategy

<sup>3</sup> Tsoukas

۱. این شرکت از ۷ سال پیش تا کنون همواره به دنبال تدوین و پیاده‌سازی استراتژی بوده است و با بهره‌گیری از حضور تیم‌های مشاوره مختلف و مدیران برنامه‌ریزی استراتژیک از انواع روش‌های تحلیل استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و اهداف و نتایج کلیدی استفاده کرده است اما نتیجه‌ای حاصل نشده است.

۲. رهبر سازمان تمایل زیادی به استراتژیک‌سازی عملگرا نشان داده است.

۳. با توجه به سابقه عضویت طولانی مدت پژوهشگر در این شرکت، امکان مشارکت کامل، جلب اعتماد اعضای سازمان، دستیابی به داده‌های غنی و معتبر، قوم‌نگاری طولی شرکت در بازه زمانی ۴،۵ ساله (از ابتدای سال ۱۳۹۶ تا شهریور ماه ۱۴۰۰) و مهمتر از همه انجام مداخلات پژوهشی میسر بوده است.

۴. این شرکت، مثال بارزی از شرکت‌هایی است که طیف وسیعی از رویکردهای کلاسیک و رایج مدیریت استراتژیک را پیاده‌سازی کرده‌اند اما نتیجه اثربخشی حاصل نشده است.

۵. با توجه به عضویت پژوهشگر در این شرکت، امکان دسترسی گسترده به صحنه پژوهش، اخذ مجوزهای لازم، انجام مصاحبه و یادداشت‌برداری میدانی، در طی بازه زمانی ۴،۵ ساله، تسهیل و تسریع گردید.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها در طی بازه زمانی اردیبهشت ماه ۱۳۹۶ تا شهریور ماه ۱۴۰۰ انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها برای انجام مراحل اول و دوم پژوهش یعنی مراحل تحلیل پساکیفی ساخت‌شکن و آشکارسازی واقعیت‌های چندگانه از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با رهبر سازمان و تمامی مدیران شامل معاونت پشتیبانی، مدیر تولید، مدیر بازاریابی، مدیر منابع انسانی، مدیر فروش، مدیر توزیع و مدیر مالی در بازه زمانی بهار و تابستان ۱۳۹۹ انجام شد. هر یک از مصاحبه‌ها حدود ۴۵ دقیقه به طول انجامید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای مرحله سوم پژوهش یعنی اقدام‌پژوهی مشارکتی از تکنیک‌های مصاحبه قوم‌نگارانه (تریسی، ۲۰۲۰: ۱۵۹) و مشاهده مشارکتی (تریسی، ۲۰۲۰: ۱۳۰-۱۴۰) در طی ۴،۵ سال، استفاده شد. عملیات مصاحبه و مشاهده در بازه زمانی اردیبهشت ماه ۱۳۹۶ تا شهریور ماه ۱۴۰۰ انجام شد که منجر به تولید بیش از ۲۰۰ ساعت مصاحبه رسمی، غیررسمی، پساکیفی و مشاهده مشارکتی و همچنین بالغ بر ۷۰ صفحه یادداشت میدانی گردید.

است و از نگاه جزء به کل مبتنی بر رویکرد رفتارگرا در مدیریت استراتژیک، استقبال شده است. اما همانطور که ملاحظه می‌شود اکثر الگوهای عملگرا، فاقد مراحل گام به گام برای اجرای استراتژی عملگرا در سازمان‌ها هستند. بنابراین در مقاله‌ی حاضر، تلاش شده است تا علاوه بر نقد نگاه رایج مدیریت استراتژیک از طریق روش ابداعی پژوهش، به ارائه‌ی الگویی تجربی و گام به گام مبتنی بر تقویت رفتار، نیز پرداخته شود تا بینش‌هایی جدید در راستای اجرای الگوی استراتژی عملگرا حاصل شود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش این مقاله روشی ابداعی تحت عنوان ساخت‌شکنی-وانموده‌زدایی عملگرا<sup>۱</sup> است که شامل سه مرحله تحلیل پساکیفی مبتنی بر ساخت‌شکنی (اوسترن، جاسلین، کنودسن، ماپلو و بجزورکوی، ۲۰۲۱: ۱-۱۸؛ تریسی، ۲۰۲۰: ۲۵۸-۲۶۰)، تحلیل پساکیفی مبتنی بر آشکارسازی وانموده یا فراواقعیت (گرندی و میلر، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۰) و نهایتاً اقدام‌پژوهی مشارکتی (تریسی، ۲۰۲۰: ۶۷-۷۰) می‌باشد. به منظور انجام اولین مرحله از پژوهش یعنی ساخت‌شکنی، از رویکرد معکوس‌سازی یا وارونه‌سازی استفاده شده است (تریسی، ۲۰۲۰: ۲۵۸-۲۶۰). برای انجام دومین مرحله پژوهش از تکنیک آشکارسازی واقعیت‌های چندگانه استفاده شده است (گرندی و میلر، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۰) و نهایتاً از طریق اقدام‌پژوهی مشارکتی، الگوی استراتژیک‌سازی مبتنی بر عادت‌سازی عملگرا ارائه شده است. در ادامه، بافت میدان مطالعه (ویژگی‌های مورد مطالعاتی)، روش جمع‌آوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها، توضیح داده شده‌اند.

### بافت میدان مطالعه

شرکت روغن کنجد سمن فعالیت خود را در زمینه تولید و توزیع انواع روغن‌های خوراکی سلامت در سال ۱۳۸۴ آغاز نموده است. دفتر مرکزی شرکت واقع در خیابان خیام شمالی تهران و انبارهای توزیع واقع در شهرک صنعتی شورآباد هستند. شرکت روغن کنجد سمن با تنوع محصولی بیش از ده قلم کالا با بیش از ۸۰۰۰ عامل فروش مویرگی، عمده فروشی، فروشگاه زنجیره‌ای و نماینده فروش در سرتاسر استان‌های ایران مراد دارد. خردمایه و دلایل اصلی انتخاب شرکت روغن کنجد سمن به عنوان مورد مطالعاتی به شرح زیر می‌باشد:

<sup>1</sup> Pragmatic deconstruction-unsimulacra research

## روش تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها از روش تجربی تکرارپذیر تریسی (تریسی، ۲۰۲۰؛ ۲۰۸-۲۳۵) استفاده شده است. این روش دارای رویکرد استقرایی-قیاسی است و برای ساخت نظریه جدید به طور همزمان از داده‌های دست اول میدان مطالعه و همچنین چارچوب‌های نظری و مفاهیم پژوهشی موجود بهره می‌برد. پس از دو مرحله کدگذاری داده‌های حاصل از میدان مطالعه، اطلاعات کدگذاری شده با چارچوب‌های نظری ارائه شده در قسمت مبانی نظری و پیشینه پژوهش ترکیب شدند تا

الگوی جدید استراتژیک‌سازی عملگرایی مبتنی بر عادت‌سازی تشکیل شود.

## روایی پژوهش

از منظر روش تجربی تکرارپذیر تریسی، یک پژوهش با کیفیت دارای معیارهای غنا و دقت، صحت و درستی و توسعه معنادار دانش (تریسی، ۲۰۲۰؛ ۲۷۰) می‌باشد. در جدول ۱، شیوه دستیابی پژوهشگر به این معیارها تشریح شده است.

## جدول ۱. معیارهای کیفیت پژوهش و شیوه دستیابی پژوهشگر به آن‌ها

معیار	شیوه تحقق
غنا و دقت، به معنای استفاده کافی، فراوان و مناسب از چارچوب‌های نظری، داده‌های میدانی و فرآیندهای تحلیل	همانطور که در قسمت مبانی نظری پژوهش توضیح داده شد در این پژوهش از چارچوب‌های نظری ارائه شده توسط افراد صاحب‌نظر شامل دیدگاه نهاده‌سازی استراتژی هربرت سایمون، سیستم‌های تفسیری-نمادین ورا و سایمون، فعالیت‌های تفسیری-معنابرداری کارل ویک، نظریه عادت‌واره پیر بوردیو، مکانیزم شکل‌گیری و تقویت عادت‌های وریلانکن و منطق عملگرا و تجربی جان دیوئی استفاده شده است و در قسمت پیشینه پژوهش نیز به جدیدترین یافته‌های مرتبط اشاره شده است. علاوه بر این به منظور افزایش غنا و دقت، موردپژوهی طولی در بازه زمانی ۴٫۵ ساله انجام شده و تحلیل داده‌ها نیز از طریق دو مرحله کدگذاری، تقویت شده است.
صحت و درستی، به معنای شفافیت روش‌ها	روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها به دقت تشریح شده‌اند.
توسعه معنادار دانش از نظر نظری، کاربردی، ابتکاری و روش‌شناسی	در این مقاله نه تنها از طریق ارائه الگوی استراتژیک‌سازی عملگرایی مبتنی بر عادت‌سازی، نظریه‌ای جدید ارائه شده است بلکه این نظریه دارای ارزش کاربردی نیز می‌باشد و به کمک روش ابداعی ساخت‌شکنی-وانموده‌زدایی عملگرا تولید شده است.

## یافته‌ها

در قسمت یافته‌های پژوهش، ابتدا خلاصه‌ای از مهمترین داده‌های میدانی جمع‌آوری شده در طی بازه زمانی ۴٫۵ ساله از ابتدای اردیبهشت ۱۳۹۶ تا شهریور ۱۴۰۰ در جدول ۲، ارائه شده‌اند. سپس در جدول ۳، مراحل کدگذاری اولیه، ثانویه و ترکیب با چارچوب‌های نظری موجود آورده شده است. نهایتاً نیز به کمک مبانی نظری و پیشینه پژوهشی از یک طرف و از طرف دیگر به کمک مطالعه طولی یک شرکت تولید و پخش مواد غذایی به نام سمن، در بازه زمانی ۴٫۵ ساله و کدگذاری مجموعه داده‌ها از جمله داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مصاحبه‌های قوم‌نگارانه، مصاحبه‌های پساکیفی و یادداشت‌های حاصل از مشاهدات میدانی، الگوی استراتژیک-سازی عملگرایی مبتنی بر عادت‌سازی به شرح زیر توسعه داده شود:

گام اول: تعریف کسب و کار در قالب ماموریت، تعریف اهداف کلی (سازمان به دنبال دستیابی به چیست) و توصیف چگونگی دستیابی به تعالی در قالب تعداد اندکی (حدود ۵ مورد) فعالیت اهرمی (سایمون، ۱۹۹۳؛ ۱۳۱-۱۴۲)

گام دوم: نهادینه‌سازی فرهنگی: تبدیل ماموریت و اهداف کلی به الگوی غالب ذهنی تمامی اعضای سازمان از طریق ارائه

## داده‌های میدانی

مطالعه میدانی شرکت روغن کنجد سمن در بازه زمانی ۴٫۵ ساله در مجموع منجر به تولید بیش از ۲۰۰ ساعت مصاحبه و مشاهده و نیز بالغ بر ۷۰ صفحه دستنویس یادداشت میدانی شد که خلاصه داده‌های مهم در جدول ۱ ارائه شده است.



## جدول ۲. داده‌های میدانی پژوهش

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			پژوهشگر: آیا موضوع تدوین و اجرای استراتژی در سازمان تا کنون به انجام رسیده است؟ رهبر: بله ما حدوداً از دو سال قبل موضوع تدوین استراتژی را آغاز کردیم اما استراتژی در سازمان هرگز عملیاتی نشده است. پژوهشگر: متولی این کار چه شخص یا تیم‌هایی بوده‌اند و از چه روش‌هایی استفاده کرده‌اند؟ رهبر: سرپرست سابق دپارتمان سیستم و استراتژی و البته تیم مشاور کنونی. در مورد روش‌ها و مدل‌ها من اطلاعی ندارم و باید از مشاور سوال بپرسید.	۱
			پژوهشگر: طی مصاحبه با رهبر سازمان متوجه شدم که از حدود ۲ سال قبل در زمینه تدوین و پیاده سازی استراتژی تلاش‌هایی صورت گرفته است. امکانش هست کمی در این زمینه توضیح بدهید؟ مشاور: بله ما با مدل‌هایی مانند مدل دیوید و کارت امتیازی متوازن کاملاً آشنا هستیم اما از مدل بومی تجربی سازمان خودمان استفاده می‌کنیم. ابتدا بیانیه ماموریت و سند چشم‌انداز طی جلسه‌ای با اعضای تیم ما، رهبر سازمان و برخی مدیران تاثیرگذار مانند مدیر بازاریابی و مدیر سیستم و استراتژی مستند می‌شود و سپس در راستای آن اهداف کلی سازمان با مشارکت رهبر و تمامی مدیران استخراج می‌شوند و برای تحقق اهداف، برنامه‌ریزی، برنامه عملیاتی و جدول زمانبندی طراحی می‌شود. *** مطالعه اسناد راهبردی توسط پژوهشگر و برگزاری جلساتی فی مابین پژوهشگر و مشاور پیرامون مدل.	۲
۱۳۹۶	بهار		پژوهشگر: شما چه مدت با مجموعه همکاری داشته اید و چقدر از موضوعات استراتژی سازمان مطلع هستید؟ معاونت: من بیش از سه سال است که وارد مجموعه شده‌ام و از رهبر سازمان شناخت قبلی دارم. با توجه به اینکه دپارتمان سیستم و استراتژی نیز زیرمجموعه معاونت پشتیبانی است من کاملاً در جریان تلاش‌ها و اقدامات در این زمینه هستم. سرپرست سابق سیستم و استراتژی الگوی کارت امتیازی متوازن و منطق نقشه استراتژی را برای سازمان ارائه داد اما نهایتاً مقرر شد با الگوی بومی تیم مشاور کار کنیم. پژوهشگر: نتیجه کار چه شد؟ من اسناد راهبردی را مطالعه کردم و با رهبر و مشاور نیز جلساتی داشتم. معاونت: متأسفانه طی این سال‌ها هیچ نتیجه‌ای حاصل نشده است. رهبر سازمان ذهنیتی عملگرا و روزمره دارد. از نظر او پیش‌بینی آینده، تهیه سند چشم‌انداز بلندمدت و هدف‌گذاری خیلی عملیاتی نیست بلکه باید با توجه به موضوعات روز سازمان تصمیم‌گیری شود. استراتژی سازمان ما در ذهن استراتژیست است و هرگز قابل برنامه‌ریزی نیست. *** مطالعه پاورپوینت‌های تهیه شده توسط سرپرست سابق دپارتمان سیستم و استراتژی به وسیله پژوهشگر	۳
			مشاهده مشارکتی، پژوهشگر در ابتدای تیرماه ۱۳۹۶ است و پژوهشگر به عنوان مدیر سیستم و استراتژی در حال نقش مشارکت کننده کامل برقراری تماس تلفنی با مدیران دپارتمان‌ها جهت هماهنگی جلسات گزارش‌گیری تحت عنوان مدیر سیستم و میزان تحقق و پیشرفت اهداف است. قرار است در پایان هر ماه و حداکثر تا پایان هفته اول ماه آتی (مرداد) گزارش تحقق استراتژی و میزان پیشرفت اهداف در حضور استراتژی با مشاور و مدیران به	۴

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			<p>اجرای مدل بومی استراتژی می- رهبر و مشاور ارائه شود. سند راهبردی قبلاً برای رهبر سازمان و تمامی مدیران پردازد و به شیوه روایت‌نویسی، توسط مشاور ارائه داده شده است. طی تماس تلفنی با یکی از مدیران، وی چنین مهمترین داده‌های میدانی را توضیح می دهد: "یادم نمی‌آید ماموریت و چشم انداز چیست. یادم هست که ابتدای یادداشت می کند. با ذکر این سال جلسه ارائه سند راهبردی برگزار شد اما اصلاً نمی‌دانم اهداف سازمان چیست و توضیح که بعضی از یادداشت‌ها، آیا نسخه‌ای از اهداف را در رایانه خود دارم یا خیر. الان درگیر امور جاری واحد هستم ذهنی هستند یعنی در حین متاسفانه فعلاً فرصتی برای پرداختن به استراتژی ندارم اما برای هفته آینده جلسه‌ای برگزار کنیم و اهداف را بررسی کنیم. امور جاری برای من در اولویت قرار دارند و مشاهده، عملیات یادداشت برداری به علت محدودیت‌هایی متاسفانه مشاور اصلاً اطلاعی از عملیات دپارتمان ندارد". یکی دیگر از مدیران در حوزه فروش چنین گفت: "آیا مشاور از فروش چیزی می‌داند؟ من واقعاً درگیر رسیدگی به امور ویزیتورها هستم. بعضی از آن‌ها آمار ویزیت و سفارش‌گیری مطلوبی ندارند و باید در موردشان تصمیم بگیرم. اما آیا مشاور با استراتژی خودش می‌تواند به رشد فروش و موفقیت تیم ویزیت کمکی کند؟ من بعید می‌دانم. نوشته‌ها ارزشی ندارند، شرکت پخش حول محور فروش می‌چرخد و به جای تدوین استراتژی باید به بررسی آمار فروش، آمار ویزیتورها، فروش از دست‌رفته و پوشش مناطق بپردازیم اما به هر حال من پس فردا ساعت ۱۰ صبح در خدمت شما هستم". سایر مدیران نیز با نقد عملکرد مشاور و ناکارآمد دانستن برنامه‌ریزی استراتژیک و یا ابراز بی‌اطلاعی از سند راهبردی، با بی‌میلی، درخواست پژوهشگر را پذیرفتند.</p>	
			<p>به روزهای پایانی تیر ماه نزدیک می‌شویم، علی‌رغم بی‌میلی مدیران، گزارش درصد پیشرفت اهداف دپارتمان‌ها تهیه شده و آماده ارائه می‌باشد. در طی جلسه گزارش-گیری با مدیران، پژوهشگر متوجه تفاسیر و برداشت‌های مبهم و چندپهلوی برخی از مدیران از اهداف شد. به عنوان مثال در اواسط تیرماه جلسه‌ای با حضور مشاور، معاونت پشتیبانی، مدیر منابع انسانی و پژوهشگر با هدف بررسی اهداف و برنامه اقدامات دپارتمان منابع انسانی تشکیل شد. این مکالمات بین اعضا اتفاق افتاد: مدیر منابع انسانی گفت "من متوجه نمی‌شوم تفاوت بین پیاده سازی روش، اجرای روش و جاری سازی آن در سازمان چیست؟ می‌شود کمی بیشتر توضیح بدهید؟". معاونت در پاسخ گفت: "به نظر می‌رسد بین پیاده سازی روش با اجرا و جاری‌سازی اختلافی نباشد، بنابراین به نظر من نباید در قالب اقدامات مجزا ذکر می‌شدند". مشاور توضیح داد: "نه احتمالاً تفاوت دارند اجازه بدهید من این موضوع را با مشاور حوزه استراتژی مطرح می‌کنم. اگر تفاوت نداشتند به صورت مجزا ارائه نمی‌شدند".</p>	۵
			<p>هفته اول مرداد ۱۳۹۶ است و همه آماده ارائه گزارش درصد پیشرفت هستند. رهبر سازمان، مشاور و مدیران به همراه پژوهشگر در جلسه حاضر هستند. گزارش کلی توسط پژوهشگر ارائه می‌شود و سپس هر یک از مدیران به توضیح گزارش دپارتمان خودشان می‌پردازند. در انتها رهبر می‌گوید: "خوب است. ضمن تشکر بابت زحمات تیم مشاور و تمامی مدیران، می‌خواهم بگویم که اینجا یک سازمان توزیع و پخش است. استراتژی خوب است اما باید به فکر عملیات فروش، بازاریابی و توزیع باشیم. ما کماکان مشکل ویزیت داریم. توزیع‌ها بعضاً با اشتباه و تاخیر مواجه هستند. از مشاور درخواست دارم بیشتر به عملی شدن موضوعات پردازد".</p>	۶
			<p>علیرغم تاکید رهبر بر روی نیازهای عملیاتی و معضلات مرتبط با فروش و توزیع، سبک کار مشاور تغییری نمی‌کند و طی ماه‌های مهر، آبان و آذر ۱۳۹۶، گزارش-گیری‌های ماهیانه و جلسات ارائه ادامه پیدا می‌کنند. در آبان ماه طی جلسه‌ای با حضور مدیر مالی و پژوهشگر به منظور بررسی اهداف و برنامه اقدام دپارتمان مالی، مدیر مالی چنین اظهارنظری را مطرح می‌کند: "این چه استراتژی است که در آن به مهم‌ترین، پیچیده‌ترین، زمان‌برترین و دشوارترین وظایف و فعالیت‌های واحد مالی توجه نشده است! تهیه اظهارنامه مالیاتی، پاسخگویی به تیم حسابرسی مستقل و رسیدگی به امور شرکای قانونی از مهمترین موضوعات هستند اما در سند راهبردی اصلاً دیده نشده‌اند!". سایر مدیران نیز با ابهام در تعاریف و معانی مواجه هستند. یکی از مدیران طی تماس تلفنی با پژوهشگر می‌گوید: "منظور از استراتژی تثبیت چیست؟</p>	۷
	پاییز	مشاهده مشارکتی و یادداشت- برداری میدانی (یادداشت‌ها ذهنی هستند یعنی در حین مشاهدات، ثبت نشده‌اند و در روزهای بعدی مستند شده‌اند)		

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			نمی‌توانم درک کنم. <sup>۸</sup>	
			در ماه آذر شواهدی مبنی بر بی‌تفاوتی و بی‌حسی اکثر مدیران و حتی رهبر سازمان نسبت به سند راهبردی و اهداف به چشم می‌خورد. جلسات، دیگر مانند ماه‌های قبل به موقع برگزار نمی‌شوند. رهبر نیز با بی‌حوصلگی در جلسات حضور پیدا می‌کند و حین گفتگوها گاهی تلفن همراه خود را چک می‌کند، گاهی تماس‌های خود را پاسخ می‌دهد و گاهی خمیازه می‌کشد. مدیران سازمان، استراتژی و اهداف را مبنای فعالیت‌های خودشان قرار نداده‌اند. آن‌ها نمی‌توانند استراتژی را درک کنند، مفهوم برای آن‌ها مبهم و چندپهلوی است. از نظر مدیران امور جاری مهمتر هستند و استراتژی، مشکلات آن‌ها را رفع نمی‌کند.	۸
			یکی از مدیران طی جلسه‌ای با حضور پژوهشگر گفت: «من خودم بهتر از هر کسی می‌دانم که اهداف دپارتمان تحت هدایت من چه هستند. من بیش از ۱۵ سال سابقه کاری دارم. من بر اساس تجرب قبلی و دانش خودم که از طریق سال‌ها کار و زحمت در بهترین شرکت‌ها حاصل شده‌اند کار می‌کنم. من اعتقادی به مشاوره و این استراتژی‌ها ندارم.»	۹
			در اواخر آذر ماه ۱۳۹۶ بین پژوهشگر و مشاور اختلاف نظر شدید به وجود می‌آید. از نظر پژوهشگر مفهوم استراتژی باید دربرگیرنده مزیت رقابتی باشد اما مشاور به این موضوع اعتقادی ندارد. از نظر پژوهشگر، استراتژی قابل درک نیست زیرا رهبر و مدیران بر مبنای آن عمل نمی‌کنند و آن را نپذیرفته‌اند. از نظر مشاور، سازمان مانند بیماری است که نمی‌خواهد داروی تلخ و بدمزه را بخورد اما باید به زور این دارو یا همان استراتژی را به خورد سازمان داد.	۱۰
	زمستان	مصاحبه قوم‌نگارانه با رهبر سازمان با رویکرد بی‌طرفانه جهت کشف بهتر خواسته و نیاز وی از استراتژی	پژوهشگر: انتظار شما از فرآیند تدوین و اجرای استراتژی چیست؟ رهبر: استراتژی ارائه شده توسط مشاور من را متقاعد نکرد. مدیران ضعف دارند، دپارتمان‌های من بهره‌ور نیستند. من انتظار دارم هر فردی در سازمان فعالیت‌ها و وظایف خود را به درستی انجام دهد و عادت‌های بد کاری را کنار بگذارد. من می‌خواهم مدیران به عادت‌ها و رفتارهای نامطلوب خود اعتراف کنند و برای بهبود رفتارهای مطلوب راهکار ارائه شود.	۱۱
			پایان همکاری مشاور با سازمان در انتهای سال ۱۳۹۶	
		مشاهده مشارکتی طی جلسات ارزیابی متوازن (کارت امتیازی متوازن)	با توجه به نیاز رهبر سازمان و با اتکاء به تجارب چندین ساله پژوهشگر در پیاده سازی سیستم ارزیابی متوازن، طی جلسه‌ای با حضور رهبر و معاونت پشتیبانی، سیستم ارزیابی متوازن در قالب فایل پاورپوینت به همراه ذکر مثال‌هایی از شرکت های ایرانی و خارجی که از این سیستم استفاده کرده‌اند، ارائه گردید. در انتهای این جلسه مقرر شد که جلسات آموزش و آماده سازی سیستم ارزیابی متوازن توسط پژوهشگر به جریان بی‌افتد.	۱۲
۱۳۹۷	بهار	مشاهده مشارکتی طی جلسات ارزیابی متوازن (کارت امتیازی متوازن)	در اواسط اردیبهشت ماه ۱۳۹۷ اولین جلسه آموزشی کارت امتیازی متوازن با حضور رهبر و تمامی مدیران تشکیل شد. در انتهای این جلسه، جدول زمانبندی مراحل استقرار و گام‌های سیستم ارزیابی متوازن ارائه گردید. مقرر گردید مرحله تدوین و توسعه استراتژی به رهبر واگذار گردد (بنا به درخواست و تاکید رهبر) و بر اساس جهت‌گیری و اهداف کلی مد نظر ایشان، کارت امتیازی سطوح سازمان، دپارتمان‌ها و سطح فردی تهیه شوند.	۱۳
		مشاهده مشارکتی طی جلسات ارزیابی متوازن (کارت امتیازی متوازن)	در طی ماه خرداد ۱۳۹۷ نقشه استراتژی سازمان طراحی شد و داشبوردی شامل منظرها، مضامین استراتژیک، اهداف استراتژیک، سنجها و روابط علی تهیه شد که بیشتر از طریق پیشنهادات شخص پژوهشگر و بر اساس جلسات با مدیران شکل گرفته بود.	۱۴
	تابستان و پاییز	مشاهده مشارکتی و مصاحبه قوم‌نگارانه غیررسمی با رهبر شرکت	در طی فصول تابستان و پاییز جلسات زیادی در راستای سیستم ارزیابی متوازن تشکیل شد اما به دلیل عدم توانایی رهبر در ارائه اهداف استراتژیک و سنجها تمامی تلاش‌ها نیمه تمام باقی ماند. طی جلسه‌ای با حضور رهبر سازمان و پژوهشگر، رهبر	۱۵

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			توضیح داد: "شما به دنبال اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت برای طراحی نقشه استراتژی هستید اما با توجه به تلاطم بازار، نوسانات ارزی و شرایط متغیر سیاسی منطقه، من قادر به ارائه هیچ هدفی حتی کوتاه مدت نیستم. استراتژی باید متمرکز بر زمان حال باشد یعنی الان تحت شرایط بی‌ثبات کنونی چه کاری می‌توانیم انجام دهیم. هدف‌گذاری مفید است اما من در شرایط کنونی نمی‌توانم چنین کاری انجام دهم. حتی هدف‌گذاری‌های فروش را نیز ماه به ماه تنظیم می‌کنیم و هیچ‌گونه پیش‌بینی بلندمدت‌تری نداریم."	
		مشاهده مشارکتی	با توجه به مشاهدات پژوهشگر و مصاحبه قوم‌نگارانه ماه قبل با رهبر سازمان، تشخیص پژوهشگر این بود که باید جلسات تدوین و توسعه استراتژی را با ابزارهای بصری و خلاقانه توسعه استراتژی از جمله تحلیل گرافیکی منحنی ارزش اقیانوس آبی، تحلیل سیمای رقابتی و تحلیل مزیت رقابتی با نگاه کوتاه مدت انجام دهد. بنابراین در طول دی ماه سال ۱۳۹۷ سه جلسه با موضوع تحلیل استراتژیک با حضور رهبر سازمان و تمامی مدیران ترتیب داده شد. در اولین جلسه به تشریح کاربردی الگوها و ابزارها پرداخته شد و در طی جلسه بعدی از رهبر و مدیران خواسته شد تا از طریق مشارکت فعال در گفتگوها تحلیل منحنی ارزش را از طریق تحلیل منحنی ارزش شرکت، منحنی ارزش رقبا و منحنی ارزش مطلوب انجام دهند.	۱۶
	زمستان		این جلسات در ماه بهمن نیز ادامه پیدا کرد اما با گذشت ۶ جلسه ۱٫۵ ساعته، اتفاق نظری در مورد موضوعات رقابتی اصلی، عوامل کلیدی موفقیت در صنعت و شیوه مطلوب رقابت بین رهبر، پژوهشگر و سایر اعضاء حاصل نشد. در یکی از این جلسات، رهبر سازمان گفت: "اصلا چرا تحلیل رقابت را انجام می‌دهیم. این که رقبا چه می‌کنند به ما چه ارتباطی دارد؟ ما باید به فکر عملکرد خودمان باشیم." بین مدیران نیز اتفاق نظر بر سر مرزبندی صنعت وجود نداشت. به اعتقاد یکی از مدیران: "ما باید تعریف خود را از صنعت گسترش دهیم و به جای تولید و پخش روغن‌های سلامت بر روی تولید و پخش تمام فرآورده‌های کنج‌دی تمرکز کنیم". اما یکی دیگر از مدیران گفت: "ما باید فقط روی تولید و پخش روغن‌های سلامت با محور دانه کنجد تمرکز کنیم زیرا در این زمینه خبره شده‌ایم، تجربیات زیادی داریم و به مزیت رقابتی رسیده‌ایم."	۱۷
			کنار گذاشته شدن سیستم ارزیابی متوازن و تحلیل‌های استراتژیک	
	بهار	مشاهده مشارکتی	با توجه به پیچیدگی‌های مفهومی و کاربردی سیستم ارزیابی متوازن و عدم امکان تحلیل استراتژیک با رویکردهای کلاسیک، پژوهشگر تصمیم گرفت از چارچوب اهداف و نتایج کلیدی استفاده کند. اهداف و نتایج کلیدی در مقایسه با سیستم ارزیابی متوازن از پیچیدگی کمتری برخوردار است و دارای منطق علت-معلولی دشوار نقشه استراتژی نیز نمی‌باشد. در ضمن منطق اهداف و نتایج کلیدی نیز متکی به اندازه‌گیری اهداف در بازه‌های کوتاه مدت سه ماهه و ماهیانه است که با شرایط روز سازمان، سازگارتر است. در طی ماه‌های اردیبهشت و خرداد، جلسات توجیهی و آموزشی اهداف و نتایج کلیدی توسط پژوهشگر برگزار شد. هدف‌گذاری‌ها با مشارکت مدیران مربوطه در ابتدای هر ماه انجام می‌شد و افق هدف‌گذاری‌ها نیز ماهیانه بود.	۱۸
۱۳۹۸			روزهای آغازین مرداد ماه ۱۳۹۸ است و اهداف و نتایج تمامی دپارتمان‌ها تهیه شده و آماده ارائه در حضور رهبر سازمان می‌باشد. وضعیت تحقق اهداف دپارتمان‌ها در تیر ماه طی جلسه‌ای با حضور رهبر و مدیران بررسی می‌شود. چارچوب اهداف و نتایج کلیدی توسط رهبر و مدیران به درستی درک نشده است. مدیران فروش نمی‌توانند بین اهداف فروش وابسته به پورسانت خود که سالیان سال آن را درک کرده بودند و چارچوب اهداف و نتایج کلیدی ارتباط برقرار کنند. یکی از مدیران فروش در یکی از جلسات گفت: "اهداف فروش که هر ماه توسط رهبر تعیین می‌شوند و مبنای دریافت پورسانت ما هستند. اهداف و نتایج کلیدی چیست؟ همان اهداف فروش است؟". رهبر سازمان نیز با مدیر فروش خود در مورد اهداف تعیین شده اتفاق نظر	۱۹

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			ندارد. رهبر انتظار دارد دوره‌های ویزیت کوتاه‌تر شوند اما مدیر فروش اعتقاد دارد با توجه به سبک محصولات شرکت نمی‌توان چنین کاری را انجام داد.	
			کنار گذاشته شدن چارچوب اهداف و نتایج کلیدی	
	پاییز و زمستان	مصاحبه قوم‌نگارانه غیررسمی با رهبر شرکت با هدف شناسایی علل توقف چارچوب اهداف و نتایج کلیدی	رهبر سازمان: اهداف و نتایج کلیدی نمی‌تواند مشکلات و مسائل سازمان من را حل کند. شما از توسعه فروش صحبت می‌کنید اما مدیران اصلاً به توسعه و رشد باور ندارند. شما به دنبال هدف هستید اما اعضای سازمان به دنبال باورها و عادت‌های کاری خودشان هستند. با این نگرش‌ها و رفتارها نمی‌توان موفق شد. باید اول مدیران را پرورش بدهیم. تا افکار، باورها و عادت‌ها عوض نشوند سازمان هم عوض نمی‌شود.	۲۰
			اتخاذ رویکردی عملگرا و ساخت‌شکن عاری از مفاهیم نظری پیچیده توسط پژوهشگر: در آغار سال ۱۳۹۹ پژوهشگر تصمیم گرفت هستی‌شناسی، دانش‌شناسی، ارزش‌ها و روش‌های متداول مدیریت استراتژی را در سازمان به چالش بکشد و از طریق مطالعه مقالات استراتژی عملگرا که در قسمت پیشینه پژوهش توضیح داده شدند، تلاش دوباره‌ای را آغاز کرد.	
			مصاحبه با رهبر سازمان:	
			پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرید. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف شما از مدیریت استراتژیک چیست؟	
			رهبر: هدف من رفع مسائل و مشکلات جاری سازمان که مانع رشد عملکرد می‌شوند هست.	
			پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکار گیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟	۲۱
			رهبر: خیر. ما باید به فکر ابزارهای عملی باشیم نه موضوعات آکادمیک و نظری	
			پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی، دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟	
			رهبر: بله، قطعاً.	
		مصاحبه نیمه ساختاریافته		
۱۳۹۹	بهار و تابستان	پساکیفی با هدف ساخت‌شکنی مفاهیم پیچیده و نظری مدیریت استراتژیک در سازمان به کمک روش وارونه سازی.	مصاحبه با معاونت پشتیبانی	
			پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرید. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک چیست؟	
			معاونت: به اعتقاد من سازمان ما نمی‌تواند قائل به برنامه‌ریزی استراتژیک و هدف‌گذاری باشد. هدف ما اثربخشی و کسب نتیجه است.	
			پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکار گیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟ رعایت اصول مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها و مدل‌های تعالی سازمان هم می‌توانند برای دستیابی به اثربخشی مفید باشند.	۲۲
			معاونت: نه خیر اصلاً ابزارهایی مانند تحلیل استراتژیک و ارزیابی متوازن پاسخگویی نیازهای رهبر مجموعه نیستند. من فکر می‌کنم همان رعایت اصول مدیریت کیفیت مسیر مناسب‌تری است.	
			پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی، دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟	
			معاونت: کاملاً موافقم.	

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			مصاحبه با مدیر تولید و برنامه ریزی:	
			<p>پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرد. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک چیست؟</p> <p>مدیر: من فکر می‌کنم این تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب با خواسته‌های سازمان ما نیستند. باید به جای وسیله به هدف فکر کنیم. رفع مسائل و مشکلات فروش، تاخیر در توزیع و جاری شدن فرآیندها هدف نهایی هستند و ابزارها مهم نیستند.</p> <p>پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکارگیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟ رعایت اصول مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها و مدل‌های تعالی سازمان هم می‌توانند برای دستیابی به اثربخشی مفید باشند.</p> <p>مدیر: اصلاً به نظر من نه تنها مدیریت استراتژیک تنها راه دستیابی به هدف نیست بلکه اصلاً مناسب سازمان ما نیست. رویکرد مدیر عامل کاملاً اجرایی، مساله‌محور و منطبق بر نیازهای زمان حال می‌باشد.</p> <p>پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟</p> <p>مدیر: بله. هم موفقیت و اثربخشی و هم رفع مسائل و مشکلات جاری در واحدهای عملیاتی مثل فروش و مالی.</p>	۲۳
			مصاحبه با مدیر فروش	
			<p>پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرد. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک چیست؟</p> <p>مدیر: اصلاً استراتژی ابزار مناسبی برای شرکت‌های توزیع و پخش با گردش بالای محصول نیست. چنین شرکت‌هایی به جای تحلیل‌های طولانی مدت استراتژیک نیازمند چابکی و سرعت عمل هستند.</p> <p>پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکارگیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟ رعایت اصول مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها و مدل‌های تعالی سازمان هم می‌توانند برای دستیابی به اثربخشی مفید باشند.</p> <p>مدیر: من سابقه زیادی در شرکت‌های توزیع و پخش دارم. به نظر من چنین شرکت‌هایی به ندرت سراغ تحلیل استراتژیک و برنامه ریزی می‌روند.</p> <p>پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی، دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟</p> <p>مدیر: بله. من در مجموعه‌هایی کار کردم که بدون برنامه‌ریزی استراتژیک هم موفق بوده‌اند.</p>	۲۴
			مصاحبه با مدیر مالی	
			<p>پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرد. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک چیست؟</p> <p>مدیر: گویا در سازمان ما هدف ارائه مستندات قطور و بی‌حاصل است اما</p>	۲۵

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			به نظر من نیازی به این کارها نیست. به نظر من نظم و انضباط مدیریتی به خودی خود بالاترین هدف است. پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکارگیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟ رعایت اصول مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها و مدل‌های تعالی سازمان هم می‌توانند برای دستیابی به اثربخشی مفید باشند. مدیر: بله موافق هستم که سیستم‌های مدیریت کیفیت نیز همین کار را انجام می‌دهند. پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی، دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟ مدیر: بله.	
			مصاحبه با مدیر بازاریابی پژوهشگر: می‌خواهم رویکرد رایج مدیریت استراتژیک را وارونه در نظر بگیرید. یعنی به جای طراحی وسیله و ابزار (مثلاً اهداف و نتایج کلیدی یا سیستم ارزیابی متوازن) جهت نیل به هدف، ابتدا ببینیم که هدف چیست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک چیست؟ مدیر: نمی‌دانم اما احتمالاً هدف باید کسب جایگاه متمایز و موفقیت سازمان باشد. و البته رشد و توسعه. پژوهشگر: بسیار خوب، آیا به نظر شما تنها راه دستیابی به هدف، بکارگیری این ابزارها (مثلاً تحلیل استراتژیک، استقرار سیستم ارزیابی متوازن و یا اهداف و نتایج کلیدی) است؟ رعایت اصول مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها و مدل‌های تعالی سازمان هم می‌توانند برای دستیابی به اثربخشی مفید باشند. مدیر: نه قطعاً می‌توان از مسیرهای مختلفی به موفقیت رسید. پژوهشگر: بنابراین، شما موافق هستید که فارغ از ابزار و وسیله، هدف نهایی، دستیابی به موفقیت و تعالی عملکردی است؟ مدیر: بله.	۲۶
			مصاحبه با رهبر سازمان: پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت‌طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردارید. رهبر: نمی‌دانم. تمامی این تفاسیر تا حدی درست و شاید هم مکمل همدیگر هستند. اما به باور من استراتژی شرکت ما نباید مبتنی بر اهداف بلندمدت باشد باید عملگرا، واکنشی و هنرمندانه باشد. به نظر من استراتژی یعنی معماری. درست همانطور که یک معمار ابتدا فونداسیون و شالوده ساختمان را می‌سازد ما هم ابتدا باید به شالوده مدیران خود شکل بدهیم.	۲۷
			مصاحبه با معاونت پشتیبانی پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت‌طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردارید. معاونت: بله، ما در مورد استراتژی در مورد استراتژی	۲۸

سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
			مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردار شوید. معاونت: استراتژی شرکت ما یعنی دقیقاً آنچه که در ذهن استراتژیست ما می‌گذرد و ما معمولاً اطلاع دقیق یا کاملی از آن نداریم، بیشتر قابل تشبیه به کشف و فرصت طلبی لحظه‌ای است.	
			مصاحبه با مدیر تولید و برنامه‌ریزی: پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردار شوید. مدیر: استراتژی ما یعنی همان مجموعه مسائل و موضوعاتی که در ذهن رهبر سازمان هستند.	۲۹
			مصاحبه با مدیر فروش پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردار شوید. مدیر: استراتژی ما یعنی برقراری ارتباط صحیح بین تامین و توسعه سبد محصولات و توازن در فروش از طریق تقویت سبد کالاها.	۳۰
			مصاحبه با مدیر مالی پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردار شوید. مدیر: بهترین استراتژی برای ما، استراتژی تعامل با ذینفعان و مدیریت ذینفعان و شرکای قانونی است.	۳۱
			مصاحبه با مدیر بازاریابی پژوهشگر: استراتژی در شرکت ما قابل تشبیه یا مقایسه با چیست؟ شما در پاسخ می‌توانید از استعاره‌هایی مانند جنگ و رقابت، مشارکت و تعامل، اهداف جسورانه، انقلاب و تحول، تدریج‌گرایی، واکنش به مشکلات، عملگرایی و اقدام، کشف خلاقانه و فرصت طلبی، هنر، ورزش انفرادی و ورزش‌های گروهی و هر نوع تفسیر دیگری که مایل باشید بهره‌بردار شوید. مدیر: استراتژی ما همان استراتژی رهبر شرکت است. یعنی توانایی دیدن آنچه که ما نمی‌دانیم و سپس مدیریت سازمان در همان جهت، مانند مدیریت موجودی و تامین محصولات در زمان‌های بحران و افزایش و کاهش قیمت‌ها.	۳۲
			مطالعه مقاله پاول با موضوع استراتژی مبتنی بر تلاش که رویکردی کاملاً عملگرا و عاری از دانش‌شناسی استراتژی دارد (پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۲-۱۹۰) توسط پژوهشگر. تهیه پاورپوینت و خلاصه ترجمه مقاله و ارائه آن برای رهبر و مدیران سازمان.	۳۳
	پاییز و زمستان	بررسی مقاله و متون		



سال	فصل	روش گردآوری داده‌ها	مهمترین داده‌ها	کد داده
۱۴۰۰	بهار تابستان	اقدام پژوهی مشارکتی و یادگیری مشارکتی	پژوهشگر در ابتدای سال ۱۴۰۰ با توجه به کدگذاری داده‌های میدانی جمع آوری شده و ارتباط دادن این مفاهیم با چارچوب‌های نظری مرتبط شامل دیدگاه نهادینه سازی استراتژی سایمون (سایمون، ۱۹۹۳: ۱۳۱-۱۴۲)، رویکرد تفسیری-نمادین ورا و سایمون (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۷-۴۸)، فعالیت‌های تفسیری-حسی کارل ویک (ویک، ۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۵۳)، منطبق عملگرای تجربی مبتنی بر یادگیری از طریق عمل جان دیویی (دیویی و بنتلی، ۱۹۶۰: ۱۰۰-۱۸۵)، نظریه عادت‌واره بوردیو (بوردیو، ۱۹۹۰: ۵۲-۶۵؛ ۱۹۹۸: ۴۶-۵۳) و مکانیزم عادت‌سازی (ورپلنکن، ۲۰۱۸: ۵۱-۶۷؛ ورپلنکن و ویتمارش، ۲۰۲۱: ۴۲-۴۶) به همراه یافته‌های موجود در قسمت پیشینه پژوهش، الگوی استراتژیک‌سازی عملگرای مبتنی بر عادت‌ها را پیاده‌سازی کرد.	۳۴

### داده‌های کدگذاری شده

#### جدول ۳. مراحل کدگذاری داده‌های میدانی و ارتباط آن‌ها با چارچوب‌های نظری

کد داده‌ها	کدهای اولیه	کدهای ثانویه	ترکیب (نظریه جدید)
۱، ۲، ۳، ۱۲	شرکت سمن چندین سال است که از طریق تلاش‌های دپارتمان سیستم و استراتژی و همچنین راهنمایی‌های مشاور تخصصی، انواع مدل‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک را به کار گرفته است اما هیچ‌کدام از این الگوها و مدل‌ها نتوانستند مبنای عمل فرآیند رایج برنامه‌ریزی استراتژیک باعث افراط در سازمان قرار بگیرند و موانع و مشکلات توجه به مفاهیم و غفلت از فعالیت‌های اساسی نیازمند جاری سازمان را رفع کنند.	فراوانی	
۴، ۵، ۶، ۷، ۸	مدیران سازمان، فاصله زیادی را بین انجام برنامه‌های از پیش تعیین شده و استراتژی‌ها، اقدام فعالیت‌های جاری و روزانه واحد خود و نمی‌کنند بلکه عمده اقدامات افراد بر اساس سیستم همکاری در امور استراتژیک، احساس می‌فکری تفسیری-نمادین و معناپردازی (حسگری) آن-کنند. مدیران احساس می‌کنند که استراتژی‌ها اتفاق می‌افتد. افراد بر اساس سیستم تفسیری-تدوین شده، موضوعی مازاد و کاملاً جدای نمادین خود، محرک‌های محیطی را حس می‌کنند و از فعالیت‌های جاری آن‌ها است. از نظر این محرک را دریافت می‌کنند. سپس بر اساس مدیران، استراتژی طراحی شده نتوانسته اطلاعات دریافتی، تفسیر و نمادها شکل می‌گیرند. موانع و مشکلات پیش روی آن‌ها را رفع سیستم حرکتی ذهن، این تفسیر و نمادها را تبدیل به نمایند. مدیران، تفاسیر مغایر، چندگانه و اقدام، رفتار، گفتار و عمل می‌کند. افراد در اثر چرخه میهمی از استراتژی سازمان دارند، آن‌ها هیچ تکرار شونده اقدام-باور، شروع به تجربه کردن، ارتباطی با استراتژی سازمان برقرار نکرده یادگیری و نهادینه‌سازی عادت‌ها می‌کنند. در واقع اند، تابع اهداف و استراتژی نیستند، بلکه بر افراد در حال یادگیری دائمی و ناخودآگاه از محیط اساس باورها، تجارب، دانش و عادت‌های پیرامون خود، تجربیات قبلی و شرایط هستند. بر این کاری خودشان رفتار می‌کنند. به عبارت اساس عادت‌ها در آن‌ها نهادینه می‌شوند (سایمون، دیگر، مدیران نسبت به استراتژی و اهداف ۱۹۹۳: ۱۳۱-۱۴۲؛ ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۷-۴۸؛ بی تفاوت و بی حس هستند و استراتژی ویک، ۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۵۳؛ بوردیو، ۱۹۹۰: ۵۲-۶۵؛ نتوانسته تبدیل به مبنای عمل افراد بشود. ۱۹۹۸: ۴۶-۵۳؛ ورپلنکن، ۲۰۱۸: ۵۱-۶۷؛ ورپلنکن و رهبر سازمان نیز استراتژی طراحی شده را ویتمارش، ۲۰۲۱: ۴۲-۴۶).	فراوانی	
۹، ۱۰، ۱۱، ۲۰	اعضای سازمان بر مبنای اهداف و استراتژی رفتار نمی‌کنند بلکه ملاک عمل آن‌ها، باورها، تجارب پیشین، دانش قبلی و عادت-	فراوانی	

کدهای اولیه	کدهای ثانویه	ترکیب (نظریه جدید)
های کاری آنها است.		
تحلیل‌های استراتژیک مبتنی بر مزیت رقابتی منجر به تفاسیر و برداشت‌های مختلف در مورد مفهوم و کاربرد استراتژی شده‌اند. کارت امتیازی متوازن نیز با شرایط متغیر، بی‌ثبات، دائماً در حال تحول و غیرقابل پیش‌بینی، تناسب نداشت. امکان هدف‌گذاری و برقراری روابط علی بین اهداف و نتایج، میسر نبود. چارچوب اهداف		
و نتایج کلیدی نیز به دلیل تضاد اهداف، در مورد مدیریت استراتژیک بهتر است از هستی-تعارض منافع و عدم توانایی هدف‌گذاری در شناسی و دانش‌شناسی آن پرهیز شود. دانش‌شناسی شرایط موجود، با شکست مواجه شد. بیشتر باعث ایده‌آل‌گرایی، تفاسیر بیشتر و معانی از طریق انجام تحلیل پساکیفی ساخت‌شکن بیشتر می‌شود. بنابراین ابهام و سردرگمی ایجاد با رویکرد وارونه‌سازی یا معکوس‌سازی خواهد شد. یادگیری در عمل اتفاق می‌افتد. موانع و هدف-وسیله، مشخص شد که بکارگیری مشکلات سازمان از طریق توجه به هستی‌شناسی و تمامی رویکردهای مدیریت استراتژیک در دانش‌شناسی رفع نمی‌شوند بلکه از طریق عملگرایی شرکت سمن منجر به جابجایی وسیله-رفع می‌شوند. استراتژی در عمل، فارغ از دانش هدف و غفلت از هدف نهایی یعنی تعالی‌شناسی و هستی‌شناسی، اتفاق می‌افتد. دانش‌شناسی عملکرد سازمان شده‌اند. هدف نهایی مدیریت استراتژیک باعث بازی با مفاهیم و نهایتاً سازمان، رفع موانع و مشکلات در فعالیت-شکل‌گیری برداشت‌های تفسیری متناقض، چندانکه و های جاری، مدیریت ارتباط با ذینفعان، رشد، مبهم شده و قادر به رفع موانع و معضلات جاری توسعه و تحقق نیازهای جاری است و شرکت نمی‌باشد. (دیوی و بنتلی، ۱۹۶۰: ۱۰۰-۱۸۵؛ مدیریت استراتژیک باعث فاصله گرفتن ویتینگتون، ۲۰۰۳: ۱۱۷-۱۲۵؛ سانتوس و دیگران، بیشتر از این مقصود غایی شده است. ۲۰۲۱: ۲؛ جاززابکوفسکی، ۲۰۰۴: ۵۲۹-۵۶۰؛ پاول، دستیابی به عملکرد مطلوب، وابسته به طی ۲۰۰۳: ۲۸۵-۳۹۱؛ پاول، ۲۰۰۴: ۷۷-۹۸؛ مولر، نمودن فرآیند مدیریت استراتژیک نیست. ۲۰۱۸: ۱۶-۳۰؛ بورک و وولف، ۲۰۲۱: ۳۱۸-۳۵۱).		
از طریق انجام تحلیل پساکیفی با هدف آشکارسازی وانموده‌ها و واقعیت‌های چندانکه در مورد مفهوم و کاربرد استراتژی، مشخص شد که هر یک از اعضای سازمان، تفاسیر و برداشت‌های متضاد و واگرایی از مفهوم استراتژی دارند. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که رفتارها و اقدامات افراد نیز متفاوت باشد.		

### الگوی استراتژیک‌سازی عملگرایی مبتنی بر عادت-سازی

این الگو شامل سه گام ۱. تعریف کسب‌وکار، اهداف کلی و فعالیت‌های اهرمی محرک عملکرد، ۲. نهادینه‌سازی فرهنگی، شامل نمایش جذاب، قانع‌کننده، منطقی، باورپذیر و اخلاقی - ارزشی موجود در گام اول و نهایتاً ۳. بکارگیری مکانیزم عادت‌سازی فعالیت‌های اهرمی محرک عملکرد بر اساس منطق محرک-پاسخ-تقویت-خودکارسازی است. در ادامه، هر یک از گام‌های الگو توضیح داده شده‌اند.

**تعریف کسب‌وکار، اهداف کلی و فعالیت‌های اهرمی**  
منظور از تعریف کسب‌وکار، توضیح حوزه فعالیت سازمان،

طیف محصولات و خدمات و بازار است. این تعریف بر خلاف بیانیه‌های ماموریت و سندهای چشم‌انداز طولانی مدت مبسوط، می‌تواند خیلی ساده، مقطعی و کوتاه مدت ارائه شود. اهداف کلی همان مقاصدی هستند که کسب‌وکار می‌خواهد به آن‌ها دست پیدا کند. کاربرد اهداف کلی باعث حفظ تمرکز کسب‌وکار شده و در قالب عباراتی مانند رشد، توسعه، سودآوری، نوآوری و بهره‌وری قابل بیان هستند. به عنوان مثال اگر هدف کلی رشد (کمی) انتخاب شود، این هدف مبنای تمرکز کسب‌وکار می‌شود. به این معنی که تمرکز فعالیت‌های اهرمی بر روی موضوعاتی مانند رشد درآمدها، افزایش فروش و نفوذ در بازار خواهد بود. اما اگر هدف نوآوری

اتاق‌ها نیز استفاده شد. سپس از هر یک از مدیران خواسته شد که به شیوه خلاقانه دلخواه خود، کسب‌وکار، اهداف و فعالیت‌ها را برای رهبر سازمان و پژوهشگر و در مرحله بعدی برای اعضای تیم خود ارائه دهند. در نهایت نیز از اعضای سطوح پایین‌تر از جمله سرپرستان و کارشناسان خواسته شد تا این سند را برای همدیگر و برای پژوهشگر ارائه دهند. در طی این حلقه‌های تکرار شونده ارائه بالا به پایین، ارائه پایین به بالا و ارائه افقی، به تمامی پیشنهادات اعضای سازمان نیز توجه شد.

### بکارگیری مکانیزم عادت‌سازی مبتنی بر محرک-

#### پاسخ-تقویت-خودکارسازی

با توجه به اینکه یکی از آسیب‌های قبلی مدیریت استراتژیک شرکت، هدف‌گذاری‌های کمی و دقیق و همچنین پیش‌بینی آینده بود، در این الگو به جای تمرکز بر روی اهداف کمی و دقیق که نمی‌توانستند تبدیل به ملاک عمل اعضای سازمان شوند، بر روی نهادینه‌سازی عادت‌های کاری مطلوب و حذف عادت‌های کاری نامطلوب در راستای تحقق فعالیت‌های اهرمی، تمرکز شد. به عنوان مثال، در طی یکی از مصاحبه‌های قوم‌نگارانه‌ی پژوهشگر با رهبر شرکت که در پاییز سال ۱۳۹۷ به انجام رسید، وی گفتند: "شما به دنبال اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت برای طراحی نقشه استراتژی هستید اما با توجه به تلاطم بازار، نوسانات ارزی و شرایط متغیر سیاسی منطقه، من قادر به ارائه هیچ هدفی حتی کوتاه-مدت نیستم. استراتژی باید متمرکز بر زمان حال باشد... هیچ-گونه پیش‌بینی بلندمدت‌تری نداریم...". بنابراین، از طریق طراحی یک داشبورد مدیریت هوشمند، تمامی داده‌های مرتبط با فعالیت‌های اهرمی ثبت و به صورت دقیق کنترل شدند. سپس بر روی تغییر عادت‌ها در راستای فعالیت‌ها تمرکز شد. به عنوان مثال، نیروهای فروش بر حسب عادت، هنگام مراجعه به محل مغازه‌ها، با حداقل تلاش برای مذاکره با مشتری، سفارش را در قالب غیرنقدی ثبت می‌کردند. از طریق نظارت دقیق و روزانه بر این رفتار نهادینه شده، جلساتی با نیروهای فروش تشکیل شد و از طریق کنترل‌های روزانه سرپرستان فروش، آمار سفارشات نقد مشتریان افزایش یافت. به منظور تکرارپذیری، تقویت و خودکارسازی این عادت جدید در نیروهای فروش از آن‌ها خواسته شد تا در پایان هر هفته کاری، تجارب موفق و ناموفق خود در راستای مذاکره با مشتریان برای سفارش‌گذاری به صورت وجه نقد را با سایر اعضا به اشتراک بگذارند و بهترین-بدترین تجارب را مستند کنند. علاوه بر این در ازای بهبود عادت‌ها نیز از یک سری

انتخاب شود به معنای تمرکز فعالیت‌های اهرمی بر روی موضوعاتی مانند تحقیق و توسعه، جلسات طوفان ذهنی، ایده-سازی با مشارکت ذینفعان و توسعه خلاقیت‌محوری خواهد بود.

در شرکت سمن پس از برگزاری جلسه با رهبر سازمان و مدیران، نهایتاً دو هدف کلی رشد (کمی) و توسعه (کیفی) برای کسب‌وکار تولید و توزیع انواع روغن‌های خوراکی سلامت‌محور، در نظر گرفته شد. در این راستا تمرکز فعالیت‌های اهرمی، یعنی مبنای توجه، سرمایه‌گذاری، تخصیص منابع، آموزش و یادگیری، نظارت و کنترل، توانمندسازی، اقدام اصلاحی و تعالی عملکرد بر روی دو هدف رشد و توسعه قرار گرفت. برای هدف رشد، فعالیت اهرمی مدیریت درآمدها که یکی از مهمترین دغدغه‌های جاری سازمان و رهبر سازمان بود تعریف شد که شامل موضوعات مذاکرات نیروهای فروش در محل مشتری برای سفارش‌گیری، حسابداری درآمدها و یادگیری درون گروهی می‌شد. در راستای هدف توسعه نیز دو فعالیت اهرمی توسعه سرمایه‌های انسانی (برگزاری جلسات روزانه ارتباطات سازمانی، خودآموزش محوری و تفویض اختیار) و توسعه محصولات جدید (جستجوی ایده‌های مشتریان و جستجوی ایده‌ها بر اساس بهترین تجارب) تعریف شدند.

#### نهادینه‌سازی فرهنگی

دلیل اصلی شکست الگوها و ابزارهای مدیریت استراتژیک در شرکت سمن، برداشت‌ها و تفاسیر چندگانه، ابهام و عدم شفافیت مفهومی و کاربردی و نهایتاً عدم اعتقاد و باور اعضای سازمان بود. به عنوان مثال، در طی یکی از جلسات مدیریت استراتژیک که در زمستان سال ۱۳۹۷ تشکیل شد، رهبر سازمان گفت: "اصلاً چرا تحلیل رقابت را انجام می‌دهیم. این که رقبا چه می‌کنند به ما چه ارتباطی دارد...". در حالی که پژوهشگر کاملاً بر روی مفهوم رقابت‌پذیری تاکید داشت و یا در طی همان جلسه، یکی از مدیران گفت: "ما باید فقط روی تولید و پخش روغن‌های سلامت با محور دانه کنجد تمرکز کنیم." اما مدیر دیگری اعتقاد داشت: "ما باید تعریف خود از صنعت را گسترش دهیم و به جای تولید و پخش روغن‌های سلامت بر روی تولید و پخش تمام فرآورده‌های کنجادی تمرکز کنیم." در الگوی جدید به منظور پیشگیری از این آسیب، تعریف کسب‌وکار به همراه اهداف کلی و فعالیت‌های اهرمی ابتدا توسط رهبر و پژوهشگر در قالب پاورپوینت برای مدیران ارائه شد. در مرحله بعدی، جهت نهادینه‌سازی، از ابزارهای ارسال ایمیل سازمانی و نصب در راهروها و تمام

مشوق‌های مالی و غیرمالی جهت تشویق استفاده شد. در راستای نهادینه‌سازی عادت‌های کاری مرتبط با فعالیت اهرمی توسعه سرمایه‌های انسانی (برگزاری جلسات روزانه ارتباطات شغلی، خودآموزش محوری و تفویض اختیار) نیز داده‌ها به دقت ثبت و رصد شدند. جلسات روزانه با حضور مدیر منابع انسانی و کارشناس مربوطه با افراد و گروه‌های مختلف تشکیل شد تا بتوان روابط کاری را بهبود داد و از پیشنهادات اعضای سازمان بهره‌مند شد. زمان‌های شروع و خاتمه جلسات و نتایج آن به دقت ثبت و بازنگری شدند. در مورد خودآموزش محوری نیز دوره‌های آموزشی روزانه که مدرس آن از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شد برگزار شدند و در مورد تفویض اختیارات نیز هر مدیری موظف بود تفویض اختیارات هفتگی خود را ثبت نموده و گزارش دهد و در مقاطع زمانی ماهیانه، نتایج تفویض‌ها ارزیابی می‌شدند. در راستای فعالیت توسعه محصولات جدید نیز جستجوهای هفتگی تیم تحقیق و توسعه در اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در زمینه ایده‌های موفق، ثبت و کنترل شدند و به ازای هر ایده جدید و کاربردی ارائه شده مشوق‌هایی برای تقویت و خودکارسازی عادت جدید در نظر گرفته شد.

در اثر تکرار چرخه محرک‌سازی، ارزیابی پاسخ‌ها و تقویت رفتارها بر اساس مشوق‌ها، فعالیت‌های اهرمی در سازمان نهادینه و تبدیل به عادت شدند. پس از گذشت چندماه از آغاز اجرای این الگو، حتی بدون پایش دقیق و روزانه داشبورت‌ها نیز، وظایف به درستی و به موقع انجام می‌شدند.

از جمله مهم‌ترین نتایج کاربست این الگو در شرکت سمن می‌توان به دستیابی تمامی اعضای سازمان به معنا و مفهومی یکسان از استراتژی سازمان و تلاشی همسو در راستای تحقق آن، پیاده‌سازی استراتژی در سازمان که با سایر الگوها و ابزارها میسر نشده بود، تبدیل شدن استراتژی به عادت کاری اعضای سازمان که منجر به حذف بسیاری از سازوکارهای کنترلی شد و نهایتاً تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان از طریق تمرکز تمامی تلاش‌ها بر روی تعدادی فعالیت اهرمی و برگزاری جلسات گفتگو پیرامون استراتژی، اشاره نمود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله، از طریق تحلیل نوآورانه پساکیفی ساخت‌شکنی-وانموده‌زدایی عملگرا و مطالعه تاریخی-روایتی شرکت سمن در بازه زمانی ۴,۵ ساله، فرآیند مدیریت استراتژیک در این شرکت، تحلیل، نقد، آسیب‌شناسی و بهبود داده شد. فرآیند اصلاحی پیشنهادی، عاری از دانش‌شناسی، هستی‌شناسی و روش‌شناسی‌های غامض و پیچیده نظری است و تحت عنوان

ابداعی استراتژیک‌سازی عملگرایی مبتنی بر عادت‌سازی نام-گذاری شده است. در این الگو به جای تمرکز بر روی مفاهیم نظری پیچیده و تعریف چشم‌انداز و اهداف کمی، بر روی مکانیزم تقویت عادت‌های مطلوب و حذف عادت‌های نامطلوب در راستای تحقق جهت‌گیری سازمان و رفع مسائل و معضلات واقعی سازمان، تمرکز شده است.

ارزش منحصر به فرد این مقاله از سه منظر توسعه دانش نظری، توسعه دانش عملی-کاربردی و توسعه روش‌شناسی قابل بحث و بررسی می‌باشد. این مقاله از طریق بکارگیری تلفیقی چارچوب‌های نظری عملگرایی سایمون و دیوئی، نگاه حسی-تفسیری- نمادین کارل ویک و مکانیزم‌های عادت-سازی، توانسته به توسعه دانش نظری استراتژیک‌سازی عملگرا کمک نماید. از منظر کاربردی نیز دانش عملی حاصل از یافته‌های این مقاله باعث بهبود استراتژیک‌سازی در شرکت سمن شده است. نهایتاً روش ابداعی پساکیفی-عملگرایی این مقاله یعنی ساخت‌شکنی-وانموده‌زدایی عملگرا می‌تواند به عنوان روشی جدید برای به چالش کشیدن دانش موجود و ارائه راهکارهای عملی در زمینه‌ها و حوزه‌های مختلف، بکار گرفته شود.

این الگو در مقایسه با سایر رویکردهای استراتژیک‌سازی عملگرا که در قسمت پیشینه پژوهش، بررسی شدند، دارای راهنمای عمل گام به گام است. پژوهش‌های کارتر، کنگ و کورنبرگر (۲۰۰۸: ۸۳-۸۴)، ویتینگتون (۲۰۰۳: ۱۱۷-۱۲۵)، ساتوس و دیگران (۲۰۲۱: ۲)، جاززابکوفسکی (۲۰۰۴: ۵۲۹-۵۶۰)، چیا (۲۰۰۴: ۲۹-۳۴)، پاول (۲۰۰۳: ۲۸۵-۲۹۱; ۲۰۰۴: ۷۷-۹۸)، چیا و هولت (۲۰۰۶: ۶۳۵-۶۵۵)، چیا و مکای (۲۰۰۷: ۲۱۷-۲۴۲)، جاززابکوفسکی و سیدل (۲۰۰۸: ۱۳۹۱-۱۴۲۶)، تسوکاس (۲۰۱۸: ۳۲۳-۳۵۱) و مولر (۲۰۱۸: ۱۶-۳۰)، از این جهت ارزشمند هستند که دانش‌شناسی، هستی-شناسی و ارزش‌های نظری مطلق موجود در نظریه‌های رایج مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده‌اند و ذهن مخاطب را به سوی عملگرایی بیشتر و یادگیری از طریق اقدام عملی جلب کرده‌اند. اما این پژوهش‌ها فاقد راهنمای عمل گام به گام برای هدایت استراتژی سازمان هستند. از طرف دیگر دو پژوهش دیگر که در پیشینه مقاله بررسی شدند، یعنی استراتژی مبتنی بر تلاش (پاول، ۲۰۱۷: ۲۶۲-۲۹۰) و استراتژی مقابله با کلاف سردرگم برک و وولف (۲۰۲۱: ۳۵۹-۳۸۸) درست مانند مقاله حاضر دارای راهنمای گام به گام پیاده‌سازی هستند اما دارای تفاوت‌های بنیادین با الگوی ارائه شده در مقاله کنونی هستند. هر چند که مدل پاول و

توجه ویژه‌ای داشته باشند زیرا مفهوم‌سازی بیشتر نظری منجر به پیچیدگی مفهومی و شکل‌گیری تفاسیر مبهم، چندگانه و سوءتعبیر خواهد شد. از طرف دیگر تصمیم‌گیرندگان سازمانی نباید از قدرت و اثرگذاری عادت‌های نهادینه شده، غفلت کنند. اهداف بزرگ و آرمانی در غیاب عادت‌های سازنده، منجر به شکست خواهند شد. عادت‌های نامطلوب می‌توانند بزرگ‌ترین چشم‌اندازها را مغلوب کنند. لازم است تفکر مبتنی بر عادت-سازای جایگزین مدل‌های نظری پیچیده شود تا بتوان شاهد عملگرایی بیشتر و رفع مشکلات سازمان‌ها بود.

### منابع

- Bourdieu, Pierre (1998). *Practical reason: On the theory of action*. Stanford University Press.
- Burkitt, Ian (2021). "The Emotions in Cultural-Historical Activity Theory: Personality, Emotion and Motivation in Social Relations and Activity." *Integrative Psychological and Behavioral Science: 1-24*.
- Carter, Chris, Clegg, Stewart R. and Kornberger, Martin (2008). "Editorial essays: Strategy as practice?" *Strategic Organization*, 6 (1): 83-99.
- Chia, Robert, and Mackay, Brad (2007). "Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice." *Human relations*, 60 (1): 217-242.
- Chia, Robert, and Holt, Robin (2006). "Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective." *Organization studies*, 27 (5): 635-655.
- Chia, Robert (1995). "From modern to postmodern organizational analysis." *Organization studies*, 16 (4): 579-604.
- Chia, Robert (2004). "Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda." *European management review*, 1 (1): 29-34.
- Cunha, Miguel Pina E., and Putnam, Linda L. (2019). "Paradox theory and the paradox of success." *Strategic organization*, 17 (1): 95-106.
- Cunha, Miguel Pina, Clegg, Stewart, Berti, Marco, Rego, Arménio, and Simpson, Ace (2021). "Fully Embracing the

الگوی این مقاله دارای وجه اشتراک تمرکز بر روی فعالیت‌های اساسی کسب‌وکار هستند اما در پژوهش پاول اشاره‌ای به مکانیزم عادت‌سازی نشده است. استراتژی مقابله با کلاف سردرگم برک و وولف نیز بیشتر برای مدیریت ذینفعان و بهبود ارتباط با ذینفعان بکار گرفته شده است و از طریق شناسایی نیازهای پاسخ داده نشده، به خوبی پاسخ داده نشده و به درستی پاسخ داده شده، تلاش دارد مسائل مرتبط با ذینفعان را رفع کند اما الگوی مبتنی بر عادت‌سازی این مقاله، ساز و کار ایجاد عادت‌های کاری مطلوب، حذف عادت‌های کاری نامطلوب و تقویت رفتارها در راستای جهت‌گیری متمرکز سازمان را تشریح می‌کند.

محدودیت اصلی این پژوهش در ارتباط با تعمیم‌پذیری و روایی بیرونی یافته‌ها است. این مقاله از طریق مطالعه تاریخی شرکت سمن حاصل شده است و نمی‌توان در مورد روایی بیرونی آن ادعایی ارائه داد. تعمیم یافته‌های این مقاله به سایر بافت‌ها و محیط‌ها مستلزم بکارگیری الگوی این پژوهش در سایر شرکت‌ها و استفاده از نقطه‌نظرات کاربران و همچنین پژوهشگران می‌باشد. محدودیت دیگر در ارتباط با تغییر شرایط شرکت تحت مطالعه در طول بازه زمانی ۴،۵ ساله بوده است. در طی این بازه زمانی برخی از افراد تاثیرگذار سازمان تغییر کردند و از فرآیند مشاهده مشارکتی و مصاحبه کنار گذاشته شدند. هر چند که پژوهشگر در طول بازه زمانی حضور در صحنه پژوهش، تلاش کرده داده‌های میدانی را به دقت ثبت کند اما بعضی از یادداشت‌های میدانی به دلیل محدودیت‌های زمانی و مکانی، به صورت ذهنی نگاشته شدند و پس از چند روز کاری ثبت شدند.

مقاله حاضر حاوی پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی و همچنین توصیه‌های کاربردی برای تصمیم‌گیرندگان سازمانی و مشاوران حوزه استراتژی است. با توجه به همگرایی‌ها و واگرایی‌هایی که بین الگوی پیشنهادی این مقاله و همچنین دو الگوی استراتژی مبتنی بر تلاش و استراتژی مقابله با کلاف سردرگم وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که پژوهشی با موضوع امکان یکپارچه‌سازی این سه الگو و توسعه کاربردهای آن انجام شود. علاوه بر این، با توجه به محدودیت تعمیم‌پذیری پژوهش موجود، می‌توان این الگو را در سازمان‌هایی متفاوت مثلاً سازمان‌های دولتی، شرکت‌های بزرگ اقماری و موسسات خدماتی بکار گرفت تا نقاط قابل بهبود، ضعف‌ها و کاربردهای آن بیشتر مشخص شوند. به مشاوران سازمانی توصیه می‌شود از افراط در زمینه آموزش‌های نظری مدیریت استراتژیک پرهیز کنند و به تفاسیر نمادین اعضای سازمان

- practice." *Critical Perspectives on Accounting* 53 (1): 16-30.
- Østern, Tone Pernille, Jusslin, Sofia, Nødtvedt, Kristian, Knudsen, Maapalo, Pauliina, and Bjørkøy, Ingrid (2021). "A performative paradigm for post-qualitative inquiry." *Qualitative Research* 1 (1): 1-18.
- Pina e Cunha, Miguel, Giustiniano, Luca, Rego, Arménio, and Clegg, Stewart (2017). "Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting." *Management Learning* 48 (2): 140-157.
- Powell, Thomas C. (2018). "Romantics, Mercenaries, and Behavioral Rationality." *In Behavioral Strategy in Perspective*. Emerald Publishing Limited, 39 (1): 151-165.
- Powell, Thomas C. (2017). "Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice." *California Management Review* 59 (3): 162-190.
- Powell, Thomas C. (2003). "Strategy without ontology." *Strategic Management Journal* 24 (3): 285-291.
- Powell, Thomas C. (2004). "Strategy, execution and idle rationality." *Journal of Management Research* 4 (2): 77-98.
- Powell, Thomas C., Rahman, Noushi, and Starbuck, William H. (2010). "European and North American origins of competitive advantage." *In The Globalization of Strategy Research* 27 (1): 313-351.
- Rabetino, Rodrigo, Kohtamäki, Marko and Federico, Juan S. (2021). "A (re) view of the philosophical foundations of strategic management." *International Journal of Management Reviews* 23 (2): 151-190.
- Santos, Leonardo, da Silveira, Lemos, Tureta, César, and Felix, Bruno (2021). "A Qualitative Method Proposal for the Study of Strategy as Practice." *Revista de Administração Contemporânea* 25 (2): 1-18
- Simon, Herbert A. (1993). "Strategy and organizational evolution." *Strategic management journal* 14 (2): 131-142.
- Simpson, Barbara, and den Hond, Frank (2021). "The contemporary resonances of classical pragmatism for studying organization and Paradoxical Condition." *Organizational Aesthetics*, 10 (2): 50-67.
- Dewey, John, and Bentley, Arthur Fisher (1960). *Knowing and the known*. Vol. 111. Boston: Beacon press.
- Eden, Colin, Ackermann, Fran and Vito, Vincenzo (2021). "Improvisation and Emergent Strategizing: The Role of Group Support Systems." *In International Conference on Group Decision and Negotiation*, pp. 16-24. Springer, Cham.
- Fries, Martin, Stensaker, Inger and Colman, Helene Loe (2020). "Strategy implementation: Taking stock and moving forward." *Long Range Planning*, 54 (4): 1-41.
- Grandy, Gina, and Mills, Albert J. (2004). "Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy." *Journal of management studies* 41 (7): 1153-1170.
- Jarzabkowski, Paula, and Seidl, David (2008). "The role of meetings in the social practice of strategy." *Organization studies* 29 (11): 1391-1426.
- Jarzabkowski, Paula, Kaplan, Sarah, Seidl, David and Whittington, Richard (2016). "On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research." *Strategic Organization* 14 (3): 248-259.
- Jarzabkowski, Paula (2004). "Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use." *Organization studies* 25 (4): 529-560.
- Krishnan, Hema A. (2021). "Mindfulness as a Strategy for Sustainable Competitive Advantage." *Business Horizons* 64 (5): 697-709.
- MacKay, Brad, Chia, Robert and Nair, Anup Karath (2021). "Strategy-in-practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes." *Human Relations* 74 (9): 1337-1369.
- Makowski, Piotr Tomasz (2021). "Routines: towards the complexity of organizational intentionality." *Review of Philosophy and Psychology*, 1-22.
- Morgan, David L. (2014). "Pragmatism as a paradigm for social research." *Qualitative inquiry* 20 (8): 1045-1053.
- Mueller, Frank (2018). "Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-

- organizing." *Organization Studies*: 0170840621991689.
- Tracy, Sarah J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Tsoukas, Haridimos (2018). "Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics." *Strategic Organization* 16 (3): 323-351.
- Vera, Alonso H., and Simon, Herbert A. (1993). "Situated action: A symbolic interpretation." *Cognitive science* 17 (1): 7-48.
- Verplanken, Bas, and Whitmarsh, Lorraine (2021). "Habit and climate change." *Current Opinion in Behavioral Sciences* 42 (1): 42-46.
- Verplanken, Bas (2018). *Psychology of habit*. Cham, Switzerland: Springer.
- Weick, Karl E. (2012). "Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work." *Human relations* 65 (1): 141-153.
- Whittington, Richard (2003). "The work of strategizing and organizing: for a practice perspective." *Strategic organization*, 1 (1): 117-125.