

علمی پژوهشی

# ساخت اجتماعی استراتژی: رویکردی تفسیری به چگونگی وضع استراتژی‌ها در سازمان

بهاره عابدین\*<sup>۱</sup> ID<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

10.22080/JEM.2022.20101.3385

## چکیده

حوزهی استراتژی تحت غالبیت نظریه‌ی انتخاب استراتژیک بوده که بر رویکردهای عقلانی و تحلیلی قوی، استوار است. در نتیجه، عاملیت بسیار زیادی به بازیگران (کنش‌گران) انسانی، به خصوص افرادی که به عنوان استراتژیست در نظر گرفته می‌شوند، نسبت داده می‌شود. بدین ترتیب، تأثیر کنش‌گران گسترده بر روی استراتژی‌سازی نادیده گرفته شده و تأکید کم‌تری بر روابط بین استراتژی و سازمان صورت پذیرفته است. خردمایه‌ی این پژوهش، از مطالعات پیشین در حوزه خط مشی‌گذاری عمومی در بخش دولتی (دانایی فرد و عابدین، ۱۳۹۵) و شکل‌گیری استراتژی‌ها در حوزه سازمان (عابدین و همکاران، ۱۳۹۴ و ۱۳۹۷)، حاصل شده است. پایه‌های نظری این تحقیقات، بر اساس نظریه وضع استراتژیک بودهانیا (۲۰۱۴) و نظریه ساخت اجتماعی واقعیت، برگر و لاکمن (۱۹۶۶)، قرار دارد. این مطالعه حاصل چندین ماه مشاهده رفتار نمونه تحقیق و چگونگی اخذ تصمیمات استراتژیک از سوی آنها برای درک زمینه تحقیق بوده است. در این مدت، گفتگوهای عمیقی با ۱۱ نفر از مشاوران و مدیران سطوح مختلف یک شرکت خصوصی فعال در صنایع ساختمانی و خدمات مالی، صورت گرفته است. تحلیل این مصاحبه‌ها، به کمک رویکرد گلیزری استراتژی پژوهشی داده بنیاد، نشان می‌دهد که در عرصه شکل‌گیری استراتژی‌های سازمان، جریاناتی از معانی و بازی‌هایی از سوی کنشگران این عرصه وجود دارد، که در نهایت منجر به وضع استراتژی‌ها می‌شود.

تاریخ دریافت:

۷ آبان ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۱ مرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

نظریه ساخت اجتماعی واقعیت، استراتژی، وضع استراتژیک، انتخاب استراتژیک

\* نویسنده مسئول: بهاره عابدین

آدرس: استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و ایمیل: [b.abedin@umz.ac.ir](mailto:b.abedin@umz.ac.ir)

اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

## ۱ مقدمه

انسان در خلق دنیای اجتماعی خویش، نقشی فعال دارد. در واقع انسان به وقایع و پدیده‌های اطراف خود معنا می‌بخشد و هر چیزی را به‌گونه‌ای تفسیر می‌کند. البته این موضوع که تجربیات انسان در جامعه‌ای غیر مادی، فرهنگی و در محدوده شخصی اندیشه‌ها و معانی، شکل می‌گیرد به این مفهوم نیست که همواره در حال ساختن و باز ساختن دنیای اطراف خویش است. انسان در دنیایی اجتماعی زندگی می‌کند که در آن زاده شده است. دنیایی از معانی که غالباً توسط مردم در زندگی روزمره استفاده می‌شوند. نکته قابل توجه این است که بسیاری از این ایده‌ها و ادراکات اجتماعی که دنیای انسانی بر اساس آن ساخته می‌شود، اغلب به سختی شناخته شده یا قابل تشخیص‌اند. این معانی در پس فعالیت‌های روزمره پنهان شده و به‌عنوان چیزی طبیعی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند (فیشر، ۲۰۰۳).

در بیشتر مطالعات صورت گرفته در حوزه استراتژی، چگونگی پیدایش استراتژی‌ها بیشتر به فعالیت‌های سطوح عالی سازمان و مذاکرات رهبران ارشد سازمانی، نسبت داده شده است که به‌صورت یک طرح منظم و قاعده‌مند اتفاق می‌افتد و در نهایت به گزینه‌های مناسب تصمیم‌گیری منجر می‌شوند که ظاهراً ما را به یک وضعیت مطلوب می‌رسانند و از این طریق اهداف کلان سازمان محقق خواهند شد.

بر این اساس، یک شکاف تحقیقاتی در برقراری ارتباط میان یافته‌های تجربی و مشاهدات عینی از یک سو و معانی اجتماعی موثر بر آنها، در عرصه استراتژی سازی در سازمان، مشاهده می‌شود. این مساله در مطالعه‌ی لوئیسینی و لانگلی (۲۰۱۹)، نیز، که در ارتباط با "انسجام استراتژیک" در سازمان، صورت گرفته، مورد تاکید قرار گرفته است. هدف از مطالعه حاضر، این است که با درک پویایی‌های

عرصه استراتژی از منظر نظریه ساخت اجتماعی واقعیت، دیدگاه وسیع‌تری از این حوزه به‌دست آوریم. این نگاه، می‌تواند ما را در تفسیر داده‌های تجربی حاصل از مطالعات استراتژی، یاری رساند. برای حرکت به سمت این هدف، این مطالعه بر پایه نظریه ساخت اجتماعی برگر و لاکمن (۱۹۶۶) و نظریه وضع استراتژیک بودهانیا (۲۰۱۴)، صورت گرفته است.

## ۲ مبانی نظری

### ۲٫۱ ساخت اجتماعی واقعیت

به عقیده برگر و لاکمن (۱۹۶۶)، جهان اجتماعی تجلی تفسیر وقایعی است که در اطراف ما رخ داده است و به صورت بین‌الذنهانی<sup>۲</sup>، شکل می‌گیرد. هنگامی که واقعیت شکل گرفت، حالت عینی به خود می‌گیرد. به این فرآیند، ساخت اجتماعی واقعیت می‌گویند (اقتباس از هچ، ۱۳۸۹). کارل مانهایم، با نگاهی گذرا به ریشه و اصل شناخت در متن اجتماعی، اذعان داشته است که هیچ فردی به تنهایی با جهان مواجه نمی‌شود. تعریف صحیح‌تر این است که ماهیتاً شناخت، یک فرآیند همکاری در زندگی گروهی است که در آن هر کس شناخت خود را در چارچوب یک سرنوشت مشترک، یک فعالیت مشترک و غلبه کردن بر مشکلات مشترک، آشکار می‌سازد (آشتیانی، ۱۳۸۴). انسان‌ها محیط اطراف خود را بر اساس تحلیل‌هایی که انجام می‌دهند، خلق می‌کنند. اعضای یک جامعه از طریق تفسیر، الگوهای معنا را جدا از فعالیت خود در جهان می‌سازند و آن‌گاه فرض می‌کنند که الگوهایی که وضع کرده‌اند، به‌گونه‌ای مجزا از تفاسیری که تولید کرده‌اند وجود دارد. ساخت‌گرایان اجتماعی بر این باورند که طبقه‌های زبانی مورد استفاده برای درک مفاهیم، به معانی عینی، واقعی نبوده و در واقع محصول باورهای اعضای یک جامعه هستند.

<sup>2</sup> Inter subjectivity

<sup>1</sup> fischer

## ۲،۲ رویکرد رابطه ای- استراتژیک

این نگاه ریشه در فعالیت‌های ژوزف<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، دارد. ژوزف، در توصیف فضای طراحی برنامه‌ها در سازمان، یک "زمینه نهادی"<sup>۲</sup> را در نظر می‌گیرد که در آن هم بازیگران و هم شیوه بازی آنان، نهادها را شکل می‌دهند. در این‌جا، نهادها تعیین‌کننده عمل بازیگران و عمل بازیگران، تعیین‌کننده شکل نهادها می‌باشد. به‌ویژه، رویکرد رابطه‌ای - استراتژیک ژوزف، نشان می‌دهد که چگونه در موقعیت‌های خاصی از زمان، ممکن است نهادهای خاصی، برخی بازیگران، برخی فعالیت‌ها و یا گروهی از استراتژی‌ها را ممتاز و ویژه نشان دهند. این موضوع، در زمان اخذ تصمیم از سوی بازیگران، تاثیرگذار خواهد بود. با گذشت زمان، بازیگران به صورت انعکاسی، اقدام به بازسازی یا بازتولید نهادها می‌کنند و بدین ترتیب، محدودیت‌های ساختاری تغییر کرده و پنجره‌های جدیدی از فرصت‌ها، برای بازیگران و اقدامات، گشوده می‌شود. به همین ترتیب، شکل نهادها، منجر به انتخاب استراتژی‌های بازیگران در زمان‌های ویژه می‌شود و مجدداً به این شکل، به رفتار استراتژیک بازیگران، پاسخ داده می‌شود. بر این اساس، کل تعامل بین بازیگران و نهادها را می‌توان به شکل فرایندی انعکاسی و برگشت‌پذیر، نگاه کرد که دو جنبه را در بر می‌گیرد: "انتخاب‌های استراتژیک، نهاد محور" که در آن، ساختارهای نهادی، انتخاب‌های بازیگران را تحت تاثیر قرار می‌دهند و دوم "محاسبات استراتژیک بازیگران" که در آن شکل نهادها، تحت تاثیر قرار می‌گیرد (سرویلو و بروئک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

## ۲،۳ وضع استراتژیک

نظریه وضع استراتژیک، رویکردی تفسیری نسبت به استراتژی سازمان دارد. کلمه‌ی "وضع" دلالت بر این موضوع دارد که هر دوی تفکر و عمل در فرایند ساخت واقعیت، دخیل هستند. از طریق تفسیر

جهان، ما قادر به ساخت مقوله‌هایی نظیر سازمان و محیط هستیم. ما متعاقباً، به این مقوله‌ها واکنش داده و بنابراین، واقعیت را می‌سازیم.

چنان‌که بوده‌نیا (۲۰۱۴)، اذعان داشته است، واقعیت اجتماعی توسط کنشگران انسانی که دنیای خود را از طریق تجربیات و تعاملات خود می‌سازند، وضع می‌شود. همه‌ی آنچه که وجود دارد شامل اعمال و تعاملات مادی و نمادین است که در معرض و مشمول تفسیر کنشگران انسانی قرار می‌گیرد. وی نظریه خود را با پردازش نقش کنشگران یا عاملین<sup>۴</sup> فرآیند وضع استراتژیک آغاز می‌کند. به عقیده وی، هر عامل دارای یک طرحواره<sup>۵</sup> است که نمایانگر درک و دانش او از واقعیت است. این طرحواره، بر مبنای تاریخچه‌ی زندگی (حیات) او است و بنابراین، در برگیرنده‌ی دانش مربوط به جامعه پذیر و تجربیات اوست. از طریق فرایند تعامل بین افراد است که طرحواره‌های عوامل، تغییر می‌کند (اسپینوزا، هارندن و والکر، ۲۰۰۷، میک، دی لادورانتسی و نیول، ۲۰۰۷). از آن‌جا که طرحواره‌های عوامل بر اساس تاریخچه‌ی زندگی و تعاملات آن‌ها در طول زمان است، دارای پیوند و ارتباط نزدیک با هویت عامل می‌باشند. لذا، عامل دارای چندین طرح‌واره‌ی در حال تکامل و چندین هویت دارای هم‌پوشانی است. بنابراین، هویت عامل در فرایندها و برآیندهای معنابخشی<sup>۶</sup> استفاده می‌شود (میتلیس، ۲۰۰۵، ویک، استاکلیف و ابستفلد، ۲۰۰۵). ذکر این نکته مهم است که، این مفهوم استراتژی، بسیار متفاوت از رویکردهای انتخاب استراتژیک می‌باشد. اولاً، انتخاب استراتژیک بر مبنای هستی‌شناسی عینیت‌گرا است. دوماً، انتخاب استراتژیک، عاملیت را به کنش‌گران عالم مطلق، نسبت می‌دهد. گرچه دیدگاه وضع استراتژیک، نیز عاملیت را به افراد، نسبت می‌دهد ولی این‌کار را به شیوه‌ای کاملاً متفاوت انجام می‌دهد. عاملیت محدود به یک سطح محلی است

<sup>4</sup> actor or agent

<sup>5</sup> schema

<sup>6</sup> Sense making

<sup>1</sup> Jessop

<sup>2</sup> institutional field

<sup>3</sup> Servillo & Broeck

ساختمانی، که در فرآیند استراتژی سازی و اخذ تصمیمات استراتژیک سازمان، دخیل بودند.

### ۳٫۳ تحلیل داده‌های پژوهش و فرآیند کدگذاری

در پژوهش حاضر از طرح ظهوریابنده استراتژی پژوهشی داده بنیاد که مبتنی بر نظریات گلیر (۲۰۰۷)، است، استفاده شده است. در رویکرد ظاهر شونده، ۳ گام اصلی کدگذاری، وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱) کدگذاری باز؛ ۲) کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup> (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی<sup>۳</sup> می‌نامند؛ ۳) کدگذاری نظری<sup>۴</sup> (ساغروانی و دیگران، ۱۳۹۳). در این پژوهش، استراتژی‌ها به‌عنوان گزینه‌های حاصل از تصمیمات استراتژیک، مورد توجه واقع شده‌اند.

### ۳٫۴ - کدگذاری باز

در فرآیند کدگذاری باز، هدف تحلیل‌گر خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها، مفاهیم و مقوله‌هاست. در این فرآیند داده‌ها به صورت باز اداره می‌شوند. گلیر (۲۰۰۷)، قواعد متعددی را برای نحوه کدگذاری باز تعیین می‌کند. بر اساس رویکرد ظاهر شونده (گلیر)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری، هدایت شود. شایان ذکر است که کدگذاری باز، مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاعی تلقی می‌شود و مستلزم تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها است. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهایی پیش‌اندیشیده انجام می‌شود. کدگذاری اغلب در حاشیه یادداشت‌های میدانی صورت می‌گیرد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۱، نمونه‌ای از نکات کلیدی (که در کلام مشارکت‌کنندگان وجود داشته است) به همراه

که در آن عوامل قدرت عمل یا کنش را در تعاملات محلی خود دارند، ولی آن‌ها هیچ گونه عاملیتی از حیث پیامدها و برآیندهای سطح سیستم ندارند. (هانان و فریمان، ۱۹۹۷).

### ۳ روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر فلسفی در پارادایم تفسیری است و از نظر نوع پژوهش، کیفی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه استفاده شده و بر اساس راهبرد پژوهشی داده بنیاد با رویکرد گلیرزی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، مشاوران و مدیران سطوح مختلف یک شرکت فعال در زمینه خدمات مالی و ساختمانی خصوصی است.

### ۳٫۱ ورود به زمینه پژوهش

ورود به زمینه پژوهشی، اولین اقدام پژوهشی است که باید در موقعیتی که پدیده فهم می‌شود، هدایت شود. برای انجام مطالعه حاضر، پژوهش‌گر چندین ماه با مدیران سازمان مورد نظر خود، در ارتباط بوده است. تا بدین ترتیب، زمینه پژوهش و پویایی‌های فضای اخذ تصمیمات استراتژیک، توسط پژوهشگر درک شود. گفتگوها و عملکرد مدیران و رؤسای سازمان مورد مطالعه، مورد مشاهده قرار گرفتند و در همین زمان مصاحبه‌هایی باز با افراد نمونه صورت گرفت.

### ۳٫۲ نمونه برداری نظری

در نظریه‌سازی داده‌بنیاد، نمونه‌گیری به‌وسیله ظهور مفهومی به پیش می‌رود و به‌وسیله کفایت نظری، محدود می‌شود. (دانایی فرد، ۱۳۹۱: ۸۶). با این توضیح افرادی که در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات با آنها مصاحبه انجام شد، عبارت بودند از ۱۱ نفر از مشاوران و مدیران سطوح مختلف منتخب از یک سازمان فعال در زمینه خدمات مالی و

<sup>3</sup> Substantive coding  
<sup>4</sup> Theoretical coding

<sup>1</sup> Open coding  
<sup>2</sup> Selective coding

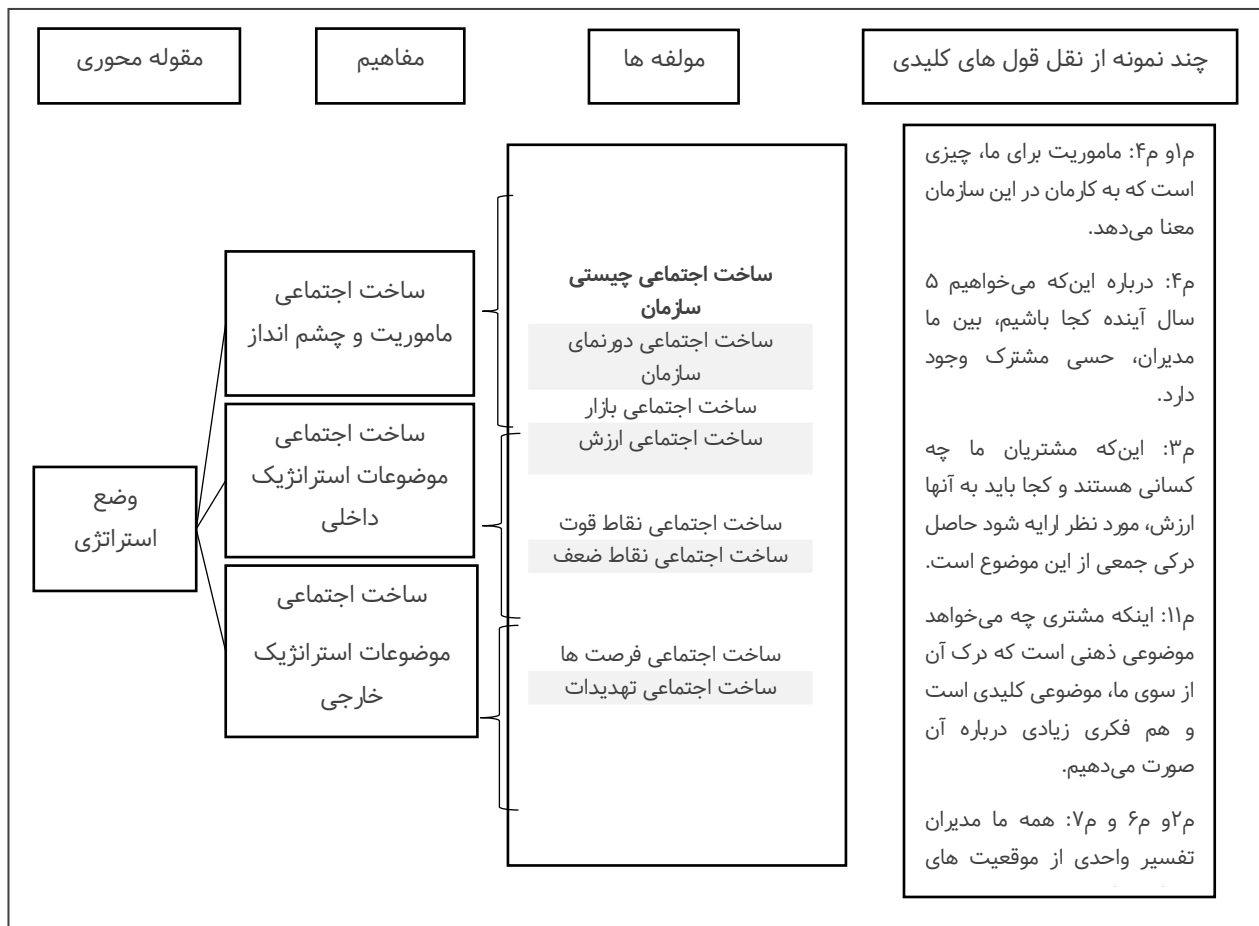
کدهای اولیه آنها (که از مصاحبه با مدیران استخراج شده است) ملاحظه می‌شود. لازم به ذکر است که در زمان انجام کدگذاری باز، رویکرد مقایسه پیوسته<sup>۲</sup>، به منظور اشباع مقوله‌ها از راه مقایسه داده‌ها با واقعه‌ها و واقعه‌ها با مقوله‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱ نمونه ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کدگذاری اولیه

کد اولیه	نکات کلیدی متن مصاحبه	کد مصاحبه شونده
- باید ها و نبایدهای سازمانی - محیط صنعت و محیط کلان - مرسومات صنعت مرتبط	- اجتماع سازمان قوانین خودش را دارد که بر نظام فکری مدیران تاثیرگذار است. - شرکت ها در صنعت مشخص، قوانین مخصوص به خود را دارند. - اکوسیستم کسب و کار قوانین مخصوص به خود را دارد.	۱م، ۲م، ۵م، ۷م، ۸م، ۱۰م، ۱۱م
ارزش های جامعه سازمانی آیین های سازمان رفتارهای پذیرفته شده سازمان پیشینه تاریخی سازمان داستان های سازمان	در جامعه سازمان، برخی چیزها، به عنوان "ارزش" و برخی تحت عنوان "ضد ارزش"، نام‌گذاری می‌شوند. در دوره عمر سازمان، روش‌هایی برای معاشرت و انجام کارها بین افراد مورد توافق قرار می‌گیرد. چگونگی ارزش‌گذاری برخی موضوعات، به اندازه طول عمر سازمان، قدمت دارد. هر جامعه‌ای، علت وجودی و فراز و نشیب‌های منحصر به خود را دارد.	۱م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م
- پایش محیط - سیستم های اطلاعاتی سازمان - مشاوران - تیم های مطالعات محیطی - روابط کلیدی	- رصد محیط در سازمان ما به چند نفر از کارکنانمان سپرده شده است. - ما همواره رقبای خود را زیر نظر داریم. - تعداد کم کارکنان ما در بخش تحلیل محیطی گاهی باعث ندیدن برخی موقعیت ها میشود. - البته ما رابط های کلیدی برای خود داریم که خیلی وقتها اطلاعات دست اول آنها باعث برد ما می‌شود.	۱م، ۲م، ۳م، ۷م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م
- چانه زنی سرمایه گذاران برای سود بیشتر - پشتیبانی سهامداران از استراتژی های مورد نظر - رای زنی کارکنان با مدیران - گزارش ها و فیدبک های کارکنان به مدیران - گفتمان در جریان میان مدیران و مشتریان به شیوه های گوناگون - رقابت مدیران سطوح مختلف برای جذب منابع	سود سرمایه گذار، تصمیمات مدیران را سمت و سو می‌دهد. چگونگی پشتیبانی سهامداران، تصمیمات مدیران را سمت و سو می‌دهد. رفتار کارکنان در قبال تصمیمات مدیران، گزینه‌های آنها را سمت و سو می‌دهد. مهم این است که مشتری در نهایت تصمیمات ما را تایید کند	۱م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۱۱م
ریسک پذیر بودن یا نبودن مدیران مثبت نگر بودن یا منفی نگری الگوی تفکر - قدرت حل مساله - سیستم های پشتیبانی از تصمیم - سبک مدیریتی - مرتبط بودن زمینه فکری و کاری	درک میزان خطرناک بودن یک موقعیت، در میان تصمیم گیرندگان مختلف، متفاوت است. ارزش‌گذاری موضوعات از نظر "خوب" یا "بد" بودن، از نگاه افراد مختلف متفاوت است. برخی افراد سطحی تر و برخی عمیق تر به یک ماجرا می‌نگرند. توان افراد در حل مسایل متفاوت است. مدیر ما، یک پزشک است اما مشغول فعالیت های مالی است.	۱م، ۲م، ۳م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م

آنها عبارت‌اند از: مرکزی بودن، مرتبط بودن به سایر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها و صرف زمان بیشتر برای اشباع شدن (گلیزر، ۲۰۰۷).

کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله اصلی ادامه می‌یابد. مقوله اصلی، دلنگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان است. چند معیار برای انتخاب یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی وجود دارد که مهم‌ترین



نمودار ۱ فرآیند ظهور مقوله محوری "وضع استراتژی"، مرحله کدگذاری باز

زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به‌ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. در تمام طول پژوهش، محقق در حال یادداشت برداری است و ایده‌های خود درباره مفاهیم، ویژگی‌ها و ارتباط آنها با هم را ثبت می‌کند.

### ۳٫۵ کدگذاری انتخابی

همان‌طور که در نمودار، نشان داده شده است، یکی از کدهای باز (در این‌جا، وضع استراتژی)، به‌عنوان مقوله اصلی انتخاب شد که به نظر می‌رسید سایر کدهای بنیادی ویژگی این مقوله اصلی را دارند یا با آن مرتبط هستند. در این مرحله، کدگذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت می‌گیرد و دیگر داده‌های نامرتب در نظر گرفته نمی‌شوند. نمونه‌گیری‌های بعدی با هدف توسعه نظریه صورت می‌گیرد. کدگذاری انتخابی تا

### ۳،۶ یادداشت نگاری

یادداشت‌نگاری نظری، مرحله اصلی شیوه‌شناسی نظریه‌سازی داده بنیاد است. این گزارش‌ها زمان کدگذاری، گردآوری و تحلیل داده‌ها و زمان یادداشت‌نگاری ظهور پیدا می‌کنند.

### ۳،۶،۱ شعور متعارف سازمانی

مشارکت کنندگان این پژوهش در مصاحبه‌های انجام شده به مجموعه عواملی اشاره می‌کردند که در روزمرگی سازمان نهادینه شده است. پژوهشگر، عنوان این گروه عوامل را، شعور متعارف سازمانی، می‌گذارد. بدین معنا، که روال‌ها و رویه‌هایی در سازمان جا افتاده و تعریف شده است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره چنین می‌گوید:

بسیاری از تصمیمات تحت تاثیر چارچوبی از قوانین و مقررات وضع شده از سوی محیط کلان‌تر است که در تصمیمات خود و انتخاب استراتژی‌ها، مورد توجه قرار می‌گیرند. فردی دیگری می‌گوید: "اساسنامه سازمان حدود فکری ما را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌سازد و این‌که برای اهدافمان چه راهبردی را در پیش بگیریم، تحت تاثیر قرار می‌دهد". جزییات صحبت‌های این فرد، بیشتر اشاره به ماموریت سازمان داشت.

### ۳،۶،۲ طرحواره سازمانی

مصاحبه‌شونده‌ای در بیانات خود اشاره داشت که: در شرکت ما، برخی چیزها، به عنوان "ارزش" و برخی تحت عنوان "ضد ارزش"، در نظر گرفته می‌شوند. البته ما درباره این ارزش‌ها با هم صحبت نمی‌کنیم اما به مرور بین ما جا افتاده است که مثلا درباره مشتری، خوش قول باشیم. فرد دیگری بیان می‌کند: تجربه فعالیت در یک جامعه مثل ایران، به ما به مرور یاد داده است که اعتماد نکنیم. ما در فعالیت‌ها خود، رفتارهای مبتنی بر رابطه با مشتریان خود کم داریم. بیشتر روابط ما منطبق با قوانین از پیش تعریف شده و قراردادهای ثبت شده روی کاغذ است. این روش کار ماست.

### ۳،۶،۳ محیط وضع شده

در این‌جا، پژوهش‌گران برچسب وضع محیطی را انتخاب کرده‌اند. زیرا که با بررسی‌ها و گفتگو‌هایی که انجام شده، این نگاه به‌دست می‌آید که داده‌های محیطی بر اساس برخی فاکتورهای سازمان جذب و درک می‌شوند و به همین ترتیب رویدادهایی در کنار هم به معنای محیط شناسایی می‌شوند که در فرآیند معنابخشی به عنوان فرصت و یا تهدید برچسب می‌خورند. فرآیند وضع محیط، تحت تاثیر ۴ عامل دیگر نیز هست. یعنی طرحواره‌های مدیریتی و سازمانی و شعور متعارف سازمانی و ساخت اجتماعی گروه‌های هدف، بر این پدیده تاثیر گذارند.

یکی از مدیران عملیاتی بیان می‌دارد که: "من خوشحالم که در این شرکت کار می‌کنم، چرا که هر روز احساس می‌کنم فرصت‌های جدیدی کشف کرده‌ایم که برای بهره‌مند شدن از آنها آماده می‌شویم". این گفته نشان می‌دهد که محیط، برای این فرد، پر از فرصت ارزیابی می‌شود و سازمان وضعیتی راکد و ناامید کننده در پیش ندارد.

مدیر ارشدی بیان می‌دارد: "درست است که اوضاع نسبت به قبل بی‌ثبات تر شده و برای ما پیش‌بینی تقریبا نامفهوم است ولی شما می‌بینید که در همین شرایط، ما همچنان از پیش‌تازان بازار هستیم و از این بابت امیدواریم.

### ۳،۶،۴ طرحواره مدیریتی سازمان

در مطالعه حاضر، طی زمانی که ذهن پژوهش‌گر معطوف به موضوع چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌ها بود، این مورد مشاهده شد که بسیاری از رفتارهای تصمیم‌گیری و انتخاب‌های مدیران، تحت تاثیر ویژگی‌های شخصیتی آنان است. در مصاحبه با این مدیران، این موضوع نیز مورد بحث قرار گرفت. در این باره یکی از مدیران ارشد می‌گوید: "من از برکه‌ای که هیچ‌کس فکرش را هم نمی‌کند، ماهی می‌گیرم. من سراغ گزینه‌هایی می‌روم که خیلی‌ها، ساده از کنار آنها می‌گذرند". یکی از مدیران میانی درباره همین موضوع می‌گوید: "واقعا خیلی وقت‌ها با خود فکر می‌کنیم که مدیر عامل شرکت ما چگونه

معروف بود، گفتگویی صورت گرفت. وی در صحبت‌های خود به این موضوع اشاره داشت که " برای من دنیا جای خطر کردن است. من از کودکی به موضوعات اطرافم به عنوان یک فرصت نگاه می‌کنم. درست بر خلاف پدرم که بسیار با تردید و احتیاط قدم برمی‌دارد". این داده‌ها در کنار سایر داده‌های مرتبط، نشان می‌دهد که نقشه شناختی مدیران در گزینه‌هایی که تحت عنوان استراتژی، برای اقدام انتخاب می‌کنند، تاثیر دارد.

توانست در شرایطی که فکرش را هم نمی‌کردیم، تصمیم خاصی بگیرد یا برد کند". وی که از دوستان مدیر عامل است همچنین بیان می‌دارد: "این فرد، در زندگی شخصی‌اش نیز همین‌گونه است. برای او، کار نشدنی، وجود ندارد. او همه چیز را به چشم فرصت می‌بیند".

پیرو تم‌هایی که در ارتباط با "ویژگی‌های شخصیتی مدیران" کشف شد، مصاحبه‌ها ادامه یافت و با مدیر عاملی که به ریسک‌پذیر بودن

جدول ۲ نمونه روند درخت واژه کدگذاری، مفهوم سازی و مقوله بندی داده‌ها

مقوله	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
شعور متعارف سازمانی	- اساسنامه سازمان - رویه‌ها و سیاست‌ها - قوانین بالادستی	- چارچوبی از قوانین و مقررات محیط کلان - قوانین و مقررات داخل سازمانی - روزه‌های سازمانی	- قوانین سازمانی - محیط صنعت و محیط کلان - مرسومات صنعت مرتبط
طرح‌واره‌های سازمانی	الگوی سازمانی زمینه سازمانی	- فرهنگ سازمان - زندگی نامه سازمان - حافظه تاریخی سازمان - ویژگی‌های دستور کار کنونی سازمان	- ارزش‌ها - آیین‌های سازمان - رفتارهای پذیرفته شده سازمان - پیشینه تاریخی و داستان‌های سازمان
محیط وضع شده	- تفسیر محیط - معنابخشی به محیط	- درک محیط بر مبنای الگوهای شناخت - غربالگری انتخابی داده‌های محیطی - ظرفیت پردازش اطلاعات	- پایش محیط - سیستم‌های اطلاعاتی سازمان - مشاوران - تیم‌های مطالعات محیطی - روابط کلیدی
طرح‌واره مدیریتی سازمان	- ویژگی‌های شخصیتی مدیران - نقشه شناختی مدیران - تجربه قبلی - سیستم محاسبات - استراتژیک مدیران	ایدئولوژی مدیران پیشینه تاریخی مدیریتی سازمان ظرفیت پردازش اطلاعات مدیریتی	ریسک‌پذیر بودن یا نبودن مدیران مثبت نگر بودن یا منفی نگر الگوی تفکر - قدرت حل مساله - سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم - سبک مدیریتی - مرتبط بودن زمینه فکری و کاری



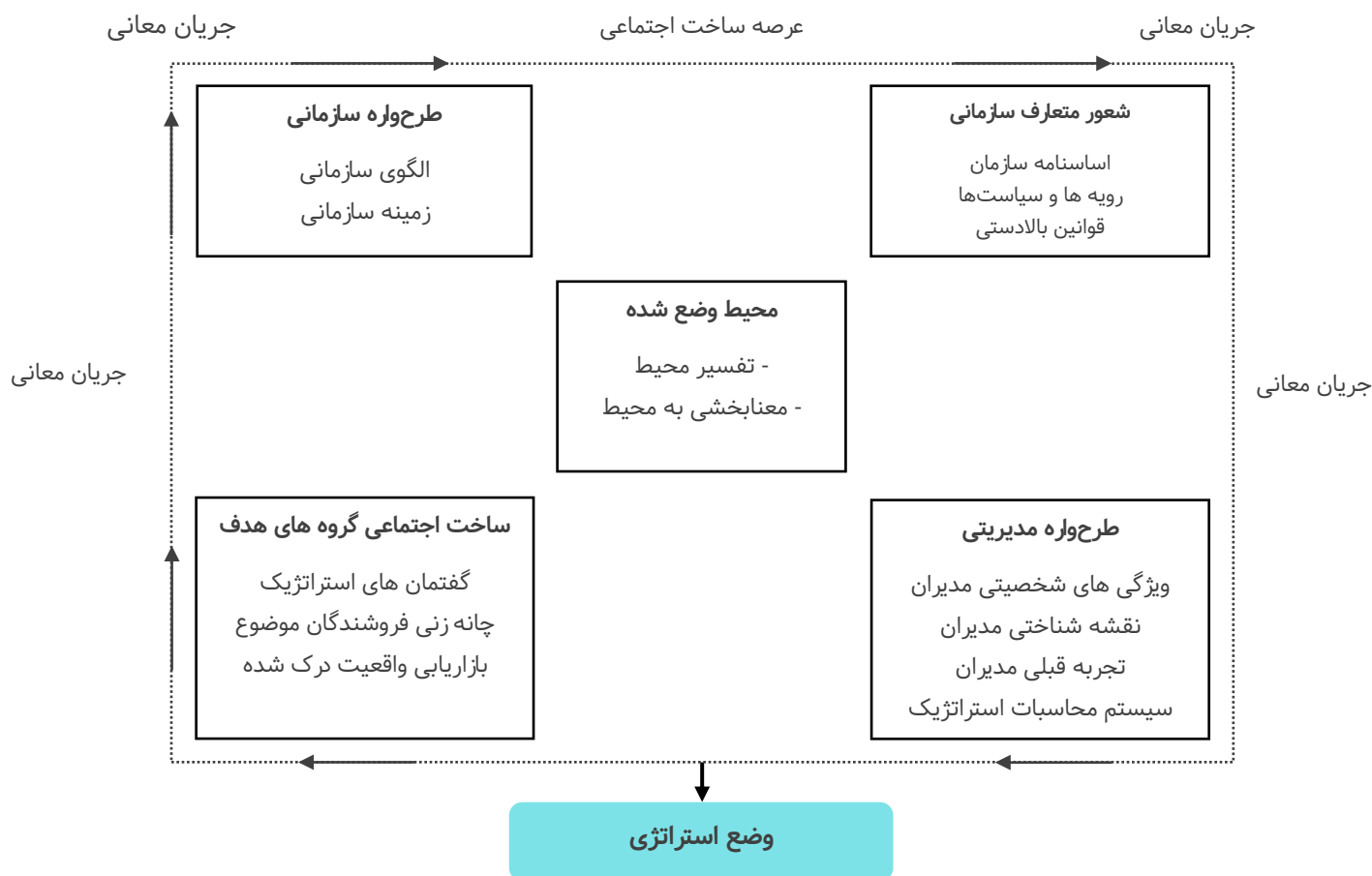
<p>ساخت اجتماعی گروه های هدف</p>	<p>- گفتمان های استراتژیک - چانه زنی فروشندگان موضوع بازاریابی واقعیت وضع شده</p>	<p>- چانه زنی سرمایه گذاران برای سود بیشتر - پشتیبانی سهامداران از استراتژی های مورد نظر - رقابت مدیران سطوح مختلف برای جذب منابع - رای زنی کارکنان با مدیران - گزارش ها و فیدبک های کارکنان به مدیران - گفتمان در جریان میان سازمان و مشتریان به شیوه های گوناگون - بازی های زبانی میان بازیگران عرصه استراتژی - گفتمان رسمی مدیران و مشاوران - گفتگوهای غیر رسمی در سازمان و خارج از آن - جریانات سیاسی</p>	<p>- الگوی فکری سرمایه گذاران شرکت - الگوی فکری مدیران میانی درباره فعالیت های شرکت - الگوی فکری مدیران عملیاتی درباره فعالیت های شرکت - الگوی فکری مشتریان درباره فعالیت های شرکت - الگوی فکری کارکنان درباره فعالیت های شرکت - بافت جامعه و نگاه آن به فعالیت های شرکت - حمایت دولت از ماموریت شرکت - زمینه نهادی شرکت</p>
----------------------------------	---	---	--

## ۴ کدگذاری نظری

می‌گذارند و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. عرصه استراتژی، فضایی برای انتقال معانی برساخته از کنش‌های بازیگران حوزه استراتژی است که در آن، بحث و مذاکره، ساخت و انتقال معانی، صورت می‌گیرد. گلیرز اعتقاد دارد که پژوهش‌گران باید کدها را براساس نظر خود تعریف کنند که این امر انعطاف بیشتری به کار پژوهش‌گر در جهت تفسیر و تحلیل داده‌ها می‌دهد. بر خلاف رویکرد اشتراوس که در آن یک الگوی نموداری به محقق توصیه می‌شود که در نتیجه محقق ملزم است تا مقوله‌های حاصل از تحلیل داده‌ها را در یکی از دسته‌های شرایط علی، مقوله محوری، کنش‌ها و تعاملات، بستر، مداخله‌گرها و پیامدها، قرار دهد، در رویکرد گلیرزی، الگوی نموداری مشخصی، به محقق توصیه نمی‌شود. به بیان دیگر، گلیرز (۲۰۰۷)، بدون تعیین چگونگی پیوند میان مقوله‌ها، به محقق این اختیار را می‌دهد تا خود اقدام به تلفیق کدها نماید (یوا، ۲۰۱۳).

کدگذاری نظری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. با انجام مراحل قبل (کدگذاری باز و انتخابی) و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در این مرحله امکان برقراری رابطه بین مقوله‌ها و طبقه‌های تولید شده فراهم می‌شود. برای کدگذاری نظری از خانواده تعاملی گلیرز، الهام گرفته شده است. خانواده تعاملی به تأثیر متقابل، عمل متقابل، وابستگی متقابل و تعامل تأثیرها اشاره دارد. این کد، تلاشی برای دریافتن الگوی تعاملی دو یا چند متغیر است؛ زمانی که تحلیل‌گر نمی‌تواند بگوید که کدام اول اتفاق می‌افتد و شاید هم اساساً مهم نباشد. این متغیرها تعاملی هستند و اهمیتی ندارد که الگو چگونه شروع شده است و چگونه به پایان میرسد (گلیرز، ۲۰۰۷: ۷۶). این کد به بهترین وجه، به مفهوم‌سازی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر می‌پردازد؛ چراکه متغیرهای مربوط به مقوله وضع استراتژی، با یکدیگر رابطه تقدم و تأخر ندارند. این متغیرها همانند اعضای بدن بر یکدیگر تأثیر

<sup>1</sup>Uwe



شکل ۱ ساخت اجتماعی استراتژی: مدل مفهومی وضع استراتژیها در سازمان

## ۴/۱ روایت مدل ساخت اجتماعی استراتژی

مدل نمایش داده شده در شکل ۱، دارای سه بخش اصلی است. در بخش اول پویایی‌های عرصه استراتژی، نشان داده شده است. فضایی که در آن معانی در تعامل اشیا و انسان‌ها، خلق می‌شوند و برچسب می‌خورند.

مفهوم عرصه برای درک استراتژی ارزشمند است و در بیان و تفسیر مسایل استراتژیک دخالت دارد. عرصه استراتژیک از طریق گفتگو بر روی موضوعاتی که استراتژیک، تلقی می‌شوند، تعریف می‌شود. عرصه، چیدمان هدایت شده گفتمان را فراهم می‌سازد. عرصه، در متن مدیریت استراتژیک،

پورتفلیویی از فرصت‌ها برای ایجاد احساس درباره موضوعات استراتژیک سازمان است. برای مثال، ملاقات‌های مدیران. هم چنین پروژه‌های رسمی و غیر رسمی ممکن است به عنوان عرصه‌ای برای گفتمان استراتژیک، به کار روند. طبیعتاً عرصه‌ی استراتژی می‌تواند رسمی یا غیر رسمی، مجازی یا واقعی باشد. به‌طور کلی، هر فرصتی که تشویق کننده‌ی گفتمان استراتژیک است، عرصه استراتژی، به شمار می‌رود. عرصه، شامل همه موقعیت‌های احتمالی است که یک فرصت برای ارتباط موضوعات استراتژیک فراهم آورد و به وسیله آن استراتژی‌های سازمان را تغییر دهد. همچنین عرصه استراتژی، معنابخشی در جریان، توسط بازیگران مرتبط با استراتژی را نیز در برمی‌گیرد. این معنابخشی برای تصمیمات جدید در

و چگونگی انجام امور وجود دارد. در این جا، ابزارهایی که به ایجاد این فهم مشترک کمک می‌کنند وجود دارند. مانند اساسنامه سازمان، که بیان کننده فلسفه وجودی و زمینه های اصلی فعالیت های سازمانی، چپستی و چگونگی انجام امور است. در عین حال، قوانینی نیز از سطوح بالاتر تبیین می‌شود که امور مربوط به سطوح پایین تر را شکل می‌دهد. به طور کلی، شعور متعارف سازمانی، اشاره به یک راهنما برای فکر کردن دارد. گویی به فضای فکری و ساختار شناختی بازیگران عرصه استراتژی، سمت و سو می‌دهد و ایشان را از آشفتگی افکار تا حدی می‌رهاند.

### ۴٫۳ طرحواره سازمانی

منظور ما از طرحواره، ساختار فکری در قالب نظام سازمانی است. این موضوع با دو مفهوم الگوی سازمانی و زمینه سازمانی، تعریف شده است. الگوی سازمانی، نحوه‌ی به کار بردن معنا برای مسایل سازمانی و مشروعیت بخشیدن به آن مسایل توسط افراد را در یک سازمان محدود می‌کند. الگوی سازمانی به مجموعه‌ای از باورها درباره سازمان و شیوه‌ای که هست یا باید باشد، اشاره می‌کند. همچنین، ما بر این فرضیم که سازمان‌ها دارای الگوها یا «ساختارهای باور جمعی» هستند. زمینه‌ی سازمانی‌ای که در آن مسایل ساخته می‌شوند، به گونه‌ای چشم‌گیر بر تفسیر مسایل، تاثیر می‌گذارد. مساله‌ای که در یک سازمان به عنوان تهدید، استنباط می‌شود، ممکن است در سازمان دیگری به عنوان فرصت، ملاحظه شود. پرسشی که در این جا در ذهن متبادر می‌شود این است که چه چیزی باعث می‌شود که در برخی از سازمان‌ها، احتمال این‌که یک مساله بتواند به عنوان یک فرصت بنا شود را افزایش می‌دهد؟ نتایج مطالعات ما نشان می‌دهد که به احتمال زیاد، الگوهای عمل در سازمان‌ها و ویژگی‌های دستور کار کنونی سازمان، می‌تواند تاثیرگذار باشد.

عرصه استراتژی، اهمیت دارد. گفتمانی که حول آن، موضوعات کلیدی شناسایی شده و انتخاب بیان گزینه‌های اقدام، صورت می‌گیرد.

علت این‌که این بخش با فلش‌های در حال چرخش نشان داده شده است، پویایی مداوم و تعاملات چندجانبه در این فضا است. تمام مقوله‌های شناسایی شده در وضع استراتژی، بر هم اثرگذارند و هم‌پوشانی دارند. به همین خاطر، دیگر میان مقوله‌های اصلی از فلش‌های ارتباط دهنده استفاده نشده است. این تعامل همه جانبه و در هم تنیده است. بازیگران این عرصه، هر لحظه در حال ساخت معانی مرتبط با تصمیم‌گیری‌های در جریان در سازمان هستند. تصمیماتی که در نهایت منجر به انتخاب گزینه‌های استراتژیک، موضوعات کلیدی دستور کار و استراتژی‌های سازمان خواهند شد. هرچند این معانی، ثابت و پایدار نیستند و با توسعه نقشه شناختی بازیگران عرصه استراتژی و تغییر سیستم‌های قدرت و نظام تعریف منافع در سازمان، در هم شکسته و از نو ساخته می‌شوند. در این میان، بازیگران عرصه استراتژی تنها نیستند. آنها انسان‌هایی هستند که زندگی اجتماعی دارند و در شبکه‌ای از انسان‌های دیگر با نقش‌های متفاوت و نظام معنایی و شناختی متفاوت در ارتباط‌اند. این‌جاست که برای ثبات شبکه سازمانی با تعریف مربوط به آن (سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کند (رابینز و جاج، ۲۰۰۲)، با یکدیگر در می‌آمیزند و به ساخت اجتماعی واقعیت سازمانی می‌پردازند. سپس در قبال این واقعیت مشترک، کنش نشان می‌دهند. به آن برچسب می‌زنند و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند.

### ۴٫۲ شعور متعارف سازمانی

منظور از شعور متعارف، قضاوت مستدل برآمده از تجربیات سازمانی است. بدین معنا، که در هر سازمانی، اصولی وجود دارد که در بر آن اساس، فهم مشترکی میان اعضای سازمان درباره چپستی سازمان

## ۴٫۴ ساخت اجتماعی گروه های هدف

تا زمانی که عرصه استراتژی، از طریق تعاملات اجتماعی و فعالیت‌هایی چون شناخت موضوعات استراتژیک، تعریف می‌شود، نمی‌توان عرصه استراتژی را بدون بازیگران آن در نظر گرفت. بر این اساس، منظور از بازیگران، انسان‌هایی هستند که محیط اطراف خود را وضع می‌کنند. هر استراتژی‌ای گروه‌های هدفی خواهد داشت. از آن‌جا که برای همه این گروه‌های هدف، پای منافع در میان است، به نسبت تأثیری که از ساخت استراتژی خاصی، می‌پذیرند، تبدیل به بازیگرانی خواهند شد که برای حفظ منافع خود، در عرصه استراتژی نقشی را بازی می‌کنند (شکل ۲).

استراتژی که به نسبت تأثیرپذیری از استراتژی نقش بازی می‌کنند، می‌توان سوالات زیر را مطرح کرد:

چه افرادی تحت تأثیر تصمیمات یا نتایج آنها (استراتژی‌ها)، قرار خواهند گرفت؟ / چه گروه‌هایی می‌توانند به حمایت از استراتژی و اجرای درست آن، کمک کنند؟ / چه گروه‌هایی ممکن است به استراتژی خاصی، اعتراض کنند؟ / آیا این تصمیم، کسی یا گروهی را تهدید می‌کند؟ / چه کسی قدرت تصمیم‌گیری در مورد استراتژی را دارد؟ / چه کسی قدرت پیشبرد یا جلوگیری از اجرای این استراتژی را دارد؟



شکل ۲ گروه‌های هدف استراتژی یا بازیگران عرصه استراتژی

مفهوم دیگری که در ارتباط با گروه‌های هدف مطرح می‌شود، با عنوان چانه زنی فروشندگان استراتژی، نام‌گذاری شده است. وقتی صحبت از فروش به میان می‌آید، سازمان به شکل بازاری از ایده‌ها، تصور می‌شود که در آن گزینه‌های اقدام، از طریق تلاش‌های متقاعد کننده افراد و مدیران، به فروش می‌رسند و توسط مدیران ارشد که جهت استراتژیک سازمان را تنظیم می‌کنند، خریداری می‌شوند. در چنین تصویری، مدیریت موثر

بخشی از فرآیند ساخت استراتژی‌ها در سازمان، نتیجه‌ی فعالیت‌هایی است که در اثر گفتگوی بین بازیگران عرصه استراتژی، رخ می‌دهد. تعامل اجتماعی میان بازیگران با توجه به موضوعات استراتژیک، گفتمان‌های استراتژیک را شکل می‌دهد. گفتمان استراتژیک به همه‌ی ارتباطات و بحث و مذاکرات موجود پیرامون استراتژی‌ها، اشاره دارد.

## ۴٫۵ طرحواره مدیریتی

طرحواره مدیریتی اشاره به ساختار فکری مدیران دارد. این ساختار متشکل از نقشه شناختی مدیران و ویژگی‌های شخصیتی مدیران و تجربه قبلی آنان دارد. منظور از نقشه شناختی، ابزاری ذهنی است که راه ساده سازی یا کدگذاری محیط پیرامون را به مدیران نشان می‌دهد. در واقع می‌توان گفت که سازمان یک شمای شناختی دارد که نشان می‌دهد مدیران ارشد آن با چه طرح شناختی‌ای، برای تفسیر و انتخاب داده‌ها، محرک‌ها و اطلاعات ورودی به سازمان، اقدام خواهند کرد. نقشه شناختی مدیران، آرایه دهنده لنزهای تفسیری هستند که از طریق آنها افراد دنیا را می‌بینند. به عبارتی، نقشه شناختی مدیران، جنبه‌هایی از یک موضوع را مهم جلوه می‌دهند و باعث غفلت از دیگر جنبه‌ها می‌شوند و باعث می‌شوند اقداماتی خاصی درباره برخی موضوعات سازمانی صورت گیرد. دانش افراد که از طریق تجربه قبلی و یادگیری توسعه پیدا می‌کند و در طرحواره‌ی شناختی سازماندهی می‌شود، به شدت بر نگاه مدیران به موضوعات سازمانی و تفسیر آنها؛ تاثیر می‌گذارد. از سوی دیگر شخصیت مدیران نیز بر نوع برخورد آنها با مسایل استراتژی در مرحله غربال‌گری تاثیر گذار است. برای مثال، یک مدیر ریسک‌پذیر، محیط را مطمئن‌تر از مدیر ریسک‌گریز تفسیر می‌کند. همچنین، یکی از دستاوردهای جالب این تحقیق این بود که مدیران برون‌گرا، معانی بیشتری را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و به عبارت دیگر، بیشتر در فضای ساخت اجتماعی واقعیت‌های سازمانی با دیگران ایفای نقش می‌کنند. ولیکن، برای مدیران برون‌گرا، "معنای چیزها"، مفهومی درونی‌تر است و چیزی که خودشان را راضی کند، تا حد زیادی پرمعنا و یا مهم و اثربخش، می‌پندارند. در نهایت، سه مفهوم مذکور، با مفهوم محاسبات استراتژیک مدیران، تکمیل می‌شوند. در واقع ابعاد معنایی که موضوعات سازمانی داده شده و در ادغام آن به گزینه‌های تصمیم‌گیری درباره آن موضوعات داده می‌شود، در قالب محاسبات استراتژیک نام‌گذاری شده است.

موضوعات استراتژیک، با درک درست از عناصر فرآیند کلیدی فروش و چانه زنی، حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، فروش گزینه‌های اقدام، یا استراتژی‌ها، به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن افراد بر توجه دیگران نسبت به رویدادها و درک آنان از وقایع، تحولات و روندهای مرتبط با عملکرد سازمان، تاثیر می‌گذارند. برای مثال، مدیران میانی، به‌عنوان گروهی از بازیگران عرصه استراتژی، ممکن است توجه مدیر ارشد را به سمت یک مساله جلب کنند، در عین حال باید توجه داشت که اقدامات انجام شده برای حل موضوعات و یا گزینه‌های تصمیم، ممکن است با آن چه که مد نظر فروشنده موضوع (در این‌جا مدیران میانی) است، ناهم‌خوانی داشته باشد. فرآیند چانه‌زنی سازمانی، برای جلب توجه تصمیم‌گیرندگان کلیدی به برخی موضوعات و ترغیب آنها به انتخاب استراتژی‌های خاص، ماهیتی تکراری و پویا دارد. وقتی موضوعی در یک سازمان، با جلب توجه مدیران ارشد به آن مشروعیت پیدا می‌کند، این جلب توجه می‌تواند باعث تلاش‌های بعدی برای بازی‌های دیگر توسط سایر افراد یا گروه‌هایی که در استراتژی‌ها سهم دارند، بشود. بنابراین، به عنوان مثال اگر موضوع «پاسخ‌گویی به مشتری» با صرف زمان مدیریت ارشد بر آن مشروعیت پیدا کند، آن‌گاه طرفین دیگر در سازمان که در اثرات تصمیم‌گیری درباره این موضوع، سهمی دارند، ممکن است بسیج شوند تا مدیر ارشد این موضوع و استراتژی خاصی که باید درباره موضوع به‌کارگرفته شود را، به‌گونه مورد نظر آنها، درک کند. چانه‌زنی بازیگران عرصه استراتژی، سرمایه‌گذاری سازمان در زمینه زمان و توجه به موضوعات استراتژیک و گزینه‌های مورد نظر برای تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد و بنابراین، استراتژی‌ها و تغییرات متعاقب آن، شکل می‌گیرند. عرضه‌کنندگان ایده، بازیگرانی هستند که از طریق برخی رفتارها، استنباط خود از واقعیات را به‌گونه مورد نظر خود، عرضه کرده و توجه تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمانی را جلب می‌کنند. به عبارت دیگر، آنان به بازاریابی واقعیات‌های درک شده می‌پردازند.

## ۴،۷ وضع استراتژی

برآیند آن‌چه که در عرصه ساخت اجتماعی استراتژی رخ می‌دهد، منجر به شکل‌گیری و به عبارت دیگر، ساخت گزینه‌هایی برای اقدام می‌شود. گزینه‌هایی که حاصل تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده درباره موضوعات درک شده به عنوان موضوعات استراتژیک، هستند.

مدل مفهومی، وضع استراتژی، نشان می‌دهد که واقعیت اجتماعی توسط کنشگران انسانی که دنیای خود را از طریق تجربیات و تعاملات خود می‌سازند، وضع می‌شود. همه‌ی آنچه که وجود دارد شامل اعمال و تعاملات مادی و نمادین است که در معرض و مشمول تفسیر کنش‌گران انسانی قرار می‌گیرد.

کلمه‌ی "وضع" دلالت بر این موضوع دارد که هر دوی تفکر و عمل در فرایند ساخت واقعیت، دخیل هستند. از طریق تفسیر جهان، ما قادر به ساخت مقوله‌هایی نظیر سازمان و محیط هستیم. ما متعاقباً، به این مقوله‌ها واکنش داده و بنابراین، واقعیت را می‌سازیم. همچنین، کنش بازیگران عرصه استراتژی و گروه‌های هدف این استراتژی‌ها، باعث ایجاد یک درک مشترک درباره گزینه‌های اقدام درباره موضوعات استراتژیک سازمانی می‌شود. گزینه‌های تحت عنوان استراتژی، که در نهایت در مرحله اجرا واقع می‌شوند.

## ۴،۸ برازش اعتبار نظریه

در رویکرد گلیزری، اعتبار نظریه از داشتن مبنا در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه‌ی گلیزر، رویه‌های اعتبار بخشی به نظریه، به صورت زیر انجام شده است:

تناسب نظریه با داده‌ها<sup>۱</sup>: در این مرحله به طور مستمر تناسب مقوله‌ها و نظریه، با داده‌های پژوهش، سنجیده شده است.

مرتبط بودن نظریه<sup>۲</sup>: در این گام، باید بررسی می‌شد که آن‌چه در واقع روی می‌دهد در نظریه

محاسبه درباره یک موقعیت به عنوان تهدید یا فرصت و یا محاسبه یک رویداد به عنوان خوب یا بد و به همین ترتیب که در واقع می‌توان به سیستم ارزش گذاری مدیران نیز آن را معنا کرد.

## ۴،۶ وضع محیط

در عرصه ساخت اجتماعی استراتژی‌ها، محیط با همه ویژگی‌های آن، توسط سیستم‌های ادراکی و ساختارهای معنایی بازیگران این عرصه، درک، تفسیر و توصیف می‌شود. به عبارت دیگر، بر اساس فیلترهای ذهنی و شناختی افراد تصمیم گیرنده و به نسبت میزانی که غربالگر ذهنی آنها، داده‌ها را درک می‌کند و از خود عبور می‌دهد، چیزی به عنوان محیط در ذهن افراد استنباط می‌شود. این درک و پردازش از ویژگی‌های محیطی، منجر به ظهور مفهومی به عنوان محیط می‌شود که در خلال فرآیند به اشتراک گذاری معنا، از سوی بازیگران عرصه استراتژی، درکی جمعی از محیط به وجود می‌آید و یا به اصطلاح محیط وضع می‌شود. دو مفهوم مرتبط با مقوله وضع محیط، عبارت‌اند از: تفسیر محیط و معنا بخشی محیط. منظور از تفسیر محیط درک اجزای محیط داخلی و خارجی سازمان توسط هر یک از بازیگران عرصه استراتژی است و لیکن آن‌جا که این بازیگران بر آنند تا به فهم مشترکی از محیط درک شده در ذهن خود با دیگران دست یابند، معنایی را که خود به محیط نسبت داده‌اند، با دیگران به اشتراک می‌گذارند و آن را از یک واقعیت ذهنی تبدیل به واقعیتی عینی می‌کنند. برای مثال، زمانی که تیم برنامه ریزی استراتژیک سازمان، از ابزاری نظیر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE استفاده می‌کنند، با وزنی که به عناصر طرح شده در این ماتریس می‌دهند، معنای هر کدام از عوامل به عنوان فرصت یا تهدید را به جمع تصمیم گیرنده، انتقال می‌دهند.

<sup>2</sup> the "relevance" of the theory

<sup>1</sup> the "fit" of the theory to the data

نسبت به انتخاب استراتژیک ارائه می‌نماید. این نگاه، بر مبنای هستی‌شناسی ساختارگرایانه است. در چنین، نگاهی، عاملیت بیشتری به انسان به عنوان خلق کننده معنا، داده می‌شود. در نتیجه، استراتژی شامل یک سری از قوانین وضع شده از طریق تفسیر و تعامل بین عوامل انسانی و مصنوعات، می‌باشد. برآیندهای این موارد شامل تصمیمات و الگوهای اعمال (کنش‌ها) منسجم در طول زمان هستند و گاهی مواقع آن‌ها را می‌توان به صورت استراتژی نامید. بنابراین، استراتژی، حاصل یک فرایند رخ داده در یک مقطع از زمان نیست، بلکه فرایند استراتژی سازی، به صورت مستمر و پیوسته بوده و گاهی مواقع به صورت تغییرات ناپیوسته (گسسته)، بروز پیدا می‌کند. این گسست در استراتژی، زمانی رخ می‌دهد که نقشه شناختی تصمیم‌گیرندگان توسعه یابد و یا زندگی‌نامه سازمانی، تغییر کند. نتایج برخی مطالعات قبلی، موید یافته‌های مطالعه حاضر است. در راستای نتایج این تحقیق، فرانک (۲۰۲۰)، نیز در مقاله خود نشان داده است که چگونه پدیده ساخت اجتماعی، درک افراد را از میزان ریسک محیطی شکل می‌دهد و به این ترتیب تصمیم‌گیری افراد تحت تاثیر قرار می‌گیرد. مطالعه عابدین و همکاران (۱۳۹۴) و عابدین و کردنائیچ (۱۳۹۷)، نشان می‌دهد که چگونه تغییر در تفسیر افراد درباره موضوعات سازمانی به عنوان موضوع استراتژیک، منجر به بروز تغییرات استراتژیک در سازمان می‌شود. داتون و جکسون (۱۹۸۷)، در مطالعه خود بیان داشته‌اند که معنایی که استراتژیست‌ها به موضوعات استراتژیک می‌دهند، به ساختارهای دانش و طبقات مورد استفاده برای توصیف آن‌ها، بستگی دارد. تصمیم‌گیرندگان استراتژیک با کمک طبقه‌های شناختی به ذخیره اطلاعات به صورتی کارآمدتر، می‌پردازند و با کمک آنها می‌توانند درباره موضوعات استراتژیک مبهم، با دیگر افراد ارتباط برقرار کنند.

انعکاس پیدا کرده باشد، برای این منظور، نظریه حاصل، با مصاحبه شوندگان در میان گذاشته شد و مورد تایید قرار گرفت.

موثر واقع شدن و کاربردی بودن نظریه<sup>۱</sup>: در این گام باید بررسی می‌شد که نظریه علاوه بر نشان دادن آن‌چه روی می‌دهد، بتواند نشان دهد که از این پس نیز درباره این موضوع چه پیش خواهد آمد و همچنین آن‌چه که در واقعیت پیش می‌آید را تفسیر کند در این باره هم لازم به ذکر است که برای مصاحبه‌شوندگان، جریان کشف شده از رفتار استراتژی سازی در سازمان محل فعالیت‌شان، بسیار جالب بود و باعث شد فضای ذهنی جدیدی درباره آن پیدا کنند.

قابلیت اصلاح نظریه<sup>۲</sup>: نظریه باید به‌گونه‌ای باشد که با کسب داده‌ها و نشانه‌های جدید، بتواند اصلاح شود. در حال حاضر، با توجه به روش نمونه‌گیری نظری و قاعده اشباع تئوریک، داده جدیدی خلق نشده که به مدل اضافه شود ولیکن برای مثال می‌توان تعداد شرکت های مشابه با این شرکت مورد مطالعه را گسترش داد و یا با شرکت های متنوع تری، تحقیق را ادامه داد و در صورت لزوم به مولفه‌ها، مفاهیم و مقوله های تحقیق افزود.

## ۵ بحث و نتیجه گیری

هدف از این مقاله تاکید بر اهمیت معانی اجتماعی و پدیده ساخت اجتماعی واقعیت در تحلیل چگونگی استراتژی سازی و روند اجرای آن در سازمان است. بر اساس نتایج حاصل، ساخت اجتماعی مخاطبان استراتژی‌های سازمان، پدیده‌ی سازمانی مهمی است که باید توسط خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک، مورد توجه قرار گیرد. نگاه غالب به تدوین استراتژی‌ها در سازمان، بر مبنای هستی‌شناسی عینیت‌گرا قرار دارد. در مطالعه حاضر؛ نگاه مورد نظر ما، که مفهوم وضع استراتژی را مطرح می‌سازد، مفهوم جایگزین دیگری را از استراتژی ارائه می‌کند که تفاسیر و دلایل متفاوتی را

<sup>2</sup> "modifiability" of the theory

<sup>1</sup> the "work" or applicability of the theory

استراتژی در جریانی از فعل و انفعالات اجتماعی است. لوسیانی و لانگلی (۲۰۱۹)، انسجام استراتژیک را به عنوان سیستم معانی مشترک میان اعضای سازمان درباره سمت و سوی کلی سازمان، معنا کرده اند. ایشان، از نظریه ساخت اجتماعی واقعیت در توصیف چگونگی شکل گیری انسجام استراتژیک، بهره برده‌اند و نقش کنش‌گران اجتماعی را در جهت گیری سازمان، توصیف کرده اند.

بر اساس نتایج این مطالعه، پیشنهاد می‌شود که برای مطالعه پویایی‌های عرصه استراتژی، از هستی شناسی "بودن" به سمت هستی شناسی "شدن" حرکت کنیم. همانند این مطالعه که به جای تدوین استراتژی، از لفظ "استراتژی سازی" در آن صحبت شده است. استفاده از داستان‌ها و روایت‌ها، به عنوان ابزارهایی برای فکر کردن و آموختن، در ارتباط با این هستی شناسی است. گرچه، به هر صورت پای ابزارهایی در میدان تصمیم گیری مدیریتی در میان است که فضا را به سمت انتخاب‌های عینی استراتژیک می‌برد و تمایل به فرموله کردن و حرکت اثبات گرایانه دارد. مانند ماتریس‌ها و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک. ولیکن، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که حتی برای مثال، در زمان تصمیم گیری برای اولویت بندی عوامل در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی یا داخلی، در حال معنابخشی به عوامل شناسایی شده هستیم. بر این اساس، در هیچ صورتی از فضای معنابخشی به پدیده‌ها و تفسیر جمعی واقعیت‌های سازمانی، دور نیستیم و نمی‌توان این واقعیت را از نظر دور نگه داشت.

همچنین، پورک و توماس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، توضیح داده‌اند که چگونه تصمیم گیرندگان، برای ساده‌سازی محیط رقابتی، از فرآیندهای شناختی استفاده می‌کنند. به عقیده ایشان، از طریق طبقه‌بندی شناختی، سازمان‌ها به محیط متنوع و رقابت موجود در آن معنا بخشیده و آن را تعریف می‌کنند.

به عقیده ویلا و کانالز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، هیچ استراتژی به ذاته ارزش ویژه ای ندارد مگر این‌که در بخش‌های مختلف سازمان، نوعی انسجام استراتژیک وجود داشته باشد. این انسجام، به نوعی، اشاره به همان، هم نظری یا هم سویی گروه‌های ذینفع نسبت به استراتژی خاص دارد که بر اساس روابط، کانال‌ها، جریان‌ات چانه زنی و سایر پویایی‌های عرصه استراتژی، اتفاق می‌افتد. به عبارت دیگر، یک نظر مشترک بین گروه‌های ذینفع نسبت به جهت‌گیری استراتژیک سازمان شکل می‌گیرد که مبتنی بر وضع استراتژی‌های خاصی است. سرویلو و بروئک (۲۰۱۲)، نیز با استفاده از تئوری ساخت اجتماعی واقعیت و رویکرد رابطه- استراتژیک نشان دادند که چگونه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، تحت تاثیر عمل بازیگران نهادی و شکل نهادها قرار می‌گیرد. سیلوا و همکاران (۲۰۱۲)، نیز در دیدگاه تحلیلی خود، از تجزیه و تحلیل استراتژی به عنوان یک عمل اجتماعی، یاد کرده اند. ایشان اذعان داشته‌اند که تنها یک استراتژی واحد برای سازمان وجود ندارد بلکه مجموعه‌ای از گزینه‌ها در پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار دارند که با یکدیگر هم پوشانی دارند. این نیز، ناشی از اقدامات عاملان

<sup>1</sup> Porac and Thomas

<sup>2</sup> Vilà and Canales





## منابع

- Abedin B., Kordnaeij A., Danaei fard H., Khodad hosseini H. (2015), How Strategic Issues Appear in the Agenda of Key Organizational Decision Makers, *Management Improvement*, Volume 9, Number 27, 5-30 (In persian).
- Abedin B., Kordnaeij A. (2018), Understanding why strategic changes occur from the perspective of the agenda building process in the organization, *Business Management Perspective*, Volume 17, Number 34, 69-53 (In persian).
- Ashtiani M. (2005). *Sociology of Cognition*. Ghatreh Publishing, p.115, (In Persian).
- Berger P.L. & Luckmann. Th. (2011). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*.
- Danaei Fard H., Alvani S. M., Azar A. (2012). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*, Saffar Publishing, p 35-62 (In persian).
- Danaei Fard H., Abedin B. (2015). *New discourses in public policy; Chapter 3*, p. 97, Imam Sadegh University Press (In Persian).
- Dutton JE, Ashford SJ. (1993), "Selling issues to top management", *Academy of Management Review*, 18(3): 397-428.
- Espinosa, A., Harnden, R. & Walker, J. (2007). Beyond hierarchy: a complexity management perspective [Invited paper], *Kybernetes*, 36 (3-4), pp. 333-347.
- Fischer, f. (2003). "Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices". Oxford University Press.
- Frank R. D. (2020). The Social Construction of Risk in Digital Preservation, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(4), 474-484.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory, *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*. Supplement, 19 (32), 47-68.
- [Hackley, C.](#) (1998), "Mission statements as corporate communications: the consequences of social construction", [Corporate Communications: An Journal](#), Vol. 3 No. 3, pp. 92-98.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1997). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.
- Jessop B. (2008). *State Power: A Strategic-Relational Approach*, Publisher: Cambridge ; Malden, MA : Polity.
- Joe Hatch, Marie. (2010). *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern*, Translated by Danaeifard H., Afkar Publications (In Persian).
- Lewis L. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*, first edition. page 25. 9781405191890: Communication Books @ Amazon.com
- Lusiani, M. & Langley, A. (2019). The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership, *Long Range Planning*, 52(5), 101840.

- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48 (1), pp. 21-49.
- PORAC, J. F., & THOMAS, H. Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 1990, 15, 224-240.
- [Robbins S.](#) [Judge T. A.](#) (2018), *Organizational Behavior: (What's New in Management) 18th Edition*.
- Meek, J.W., De Ladurantey, J. & Newell, W.H. (2007). Complex systems, governance and policy administration consequences [Practitioner], *E:CO*, 9 (1-2), pp. 24-36.
- Saghravani S., Mortazavi S., Legzian, M., Rahimnia F., (2014), "Imposition" of theory on data or "emergence" of theory from data: Theorizing in the humanities by method "Knowledge of Data Foundation Theory", *Research Journal of Fundamentals of Education*, 4 (1), 170-151 (In Persian) .
- Servillo, L. A. & Broeck P. V. D. (2012). The Social Construction of Planning Systems: A Strategic-Relational Institutional Approach, *Planning Practice and Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 41-61.
- Shamim Bodhanya (2014). Strategic enactment: an interpretive approach to organizational strategy. *Problems and Perspectives in Management*, 12(2-1)
- Smith ER, Seger CR, Mackie DM. (2007). Can emotions be truly group-level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology* 93: (3), 431-446.
- Villa J., Canales, J.I. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long. Range plan.* 41(3), 273-290.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16 (4), pp. 409-421.



## Research Paper

# Social Construction of Strategy: An Interpretive Approach to the Formation of Strategies in Organizations

Bahareh Abedin\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.



10.22080/JEM.2022.20101.3385

**Received:**

October 28, 2020

**Accepted:**

August 2, 2021

**Available online:**

September 22, 2022

**Keywords:**Social construction  
Theory of reality,  
Strategy, Strategic  
situation, Strategic choice

## Abstract

The field of strategy is dominated by the theory of strategic choice, which is based on strong rational and analytical approaches. As a result, too much agency is attributed to human actors, especially those who are considered strategists. Thus, the influence of broad actors on strategy-making is ignored and less emphasis is placed on the relationship between strategy and organization. The basis of this research is obtained from previous studies in the field of public policy in the public sector (Danaeifard and Abedin, 2016) and the formation of strategies in the field of organization (Abedin et al., 2015 and 1397). The theoretical foundations of this research are based on the theory of strategic situation of Budania (2014) and the theory of social construction of reality, Berger and Luckman (1966). This study is the result of several months of observing the behavior of the research sample and how they make strategic decisions to understand the field of research. During this time, in-depth discussions have taken place with 11 consultants and managers at various levels of a private company active in the construction and financial services industries. The analysis of these interviews, using the Glaser approach of the data research strategy of the Foundation, shows that in the field of formation of organizational strategies, there are streams of meanings and games by actors in this field, which ultimately leads to the formulation of strategies.

\*Corresponding Author: Bahareh Abedin

**Address:** Assistant Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

**Email:** [b.abedin@umz.ac.ir](mailto:b.abedin@umz.ac.ir)



## Extended Abstract

### 1. Introduction

Human has an active role in creating his social world, giving meaning to the events and phenomena around him, and interpreting everything in some way. However, the fact that human experiences are formed in an immaterial cultural society, and within the personal range of ideas and meanings does not mean that it is always constructing and rebuilding the world around it. Man lives in the social world in which he was born: a world of meanings often used in everyday life. It is noteworthy that many of these ideas and social perceptions on which the human world is built are often difficult to recognize or discern. These meanings are hidden behind everyday activities and accepted as something natural (Fisher, 2003).

In most studies in the field of strategy, how the strategies are created is mostly attributed to the activities of senior levels of the organization and the negotiations of senior organizational leaders, which occurs as a regular plan and ultimately to the appropriate decision options. They lead us to a desirable situation, and in this way, the grand goals of the organization will be achieved.

Accordingly, there is a research gap in the relationship between the empirical findings and the objective observations on the one hand, and the social meanings affecting them in the field of strategy building in the organization on the other hand. This issue is also emphasized in the study of Louisiani and Langley (2019), which is related to "strategic cohesion" in the organization. The aim of the present study is to gain a broader view of this field by understanding the dynamics of the field of strategy from the perspective of the

theory of social construction of reality. Such a view can help us to interpret the empirical data obtained from strategy studies. With this aim, the present study is based on the theory of social construction of Berger and Luckman (1966) and the theory of strategic position of Budania (2014).

### 2. Research Methodology

This philosophical-interpretive research takes a qualitative exploratory approach and uses the theory formulation model based on the Glaserian approach of GT strategy. The statistical population of the research includes the consultants and managers of different levels of a company active in the field of private financial and construction services.

### 3. Conclusion

Based on the results, the social structure of the audience of organizational strategies is an important organizational phenomenon that should be considered by experts in the field of strategic management. The dominant view of strategy formulation in the organization is based on objectivist ontology. In the present study, we offer another alternative concept of strategy with different interpretations and reasons for strategic choice. This view is based on structuralist ontology.

In such a view, more agency is given to man as the creator of meaning. As a result, the strategy involves a series of rules laid down through the interpretation and interaction between the human factors and artifacts. The consequences of these cases include decisions and patterns of actions (actions) that are coherent and sometimes, strategic. Thus, strategy is not the result of a process that occurred at a point in time, but a process of strategy-



making with continuous and sometimes, discontinuous (discrete) changes.

This rupture in strategy occurs when decision makers' cognitive maps develop or organizational biographies change.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' Contribution**

Author contributed equally to the conceptualization and writing of the article. Author approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

Dedicated to my honorable professor, Dr. Hassan Danaeifard.