

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال نهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۳۹۴  
صفحات ۳۰ - ۵

## چگونگی ظهور مسایل راهبردی در دستور کار تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۰۵)

بهاره عابدین<sup>۱</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۲\*</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>، سیدحمید خداداد حسینی<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش در پاسخ به این سوال که چرا برخی مسایل در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند در حالی که مسایل دیگری هستند که نادیده انگاشته می‌شوند و یا این کهبر اساس چه فرآیندی، مسایل پیرامون مدیران ارشد برای آن‌ها، استراتژیک می‌شود، صورت گرفته است. به عبارت دیگر، هدف از این پژوهش، کشف فرآیند ظهور مسایل استراتژیک در دستور کار مدیران سازمان است. به منظور طراحی مدل پژوهش، مصاحبه‌های عمیقی با خبرگان صنعت بانک‌داری، صورت گرفته است. تحلیل داده‌های کیفی و طراحی مدل مفهومی با استفاده از مبانی نظری راهبرد پژوهشی داده بنیاد، انجام شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهند که چگونه و تحت تأثیری چه عواملی، مسایل بالقوه مهم، برای مدیران ارشد، استراتژیک شده و در دستور کار سازمان جای می‌گیرند.

### واژگان کلیدی:

مسایل استراتژیک، دستور کار استراتژیک، راهبرد پژوهشی داده بنیاد

۱- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس abedinba@yahoo.com

۲\* - دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

۳- استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۴- استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

## ۱- مقدمه

منظور از مساله استراتژیک، موضوعی است که از نظر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک سازمان، با عملکرد سازمانی مرتبط بوده و بتوان اهمیت خاصی برای آن متصور شد [۲۰]. مفهوم مسایل استراتژیک برای اولین بار زمانی مطرح شد که برنامه‌ریزان استراتژیک در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هاروارد، بین تحلیل سوات و تدوین استراتژی‌ها، با حلقه‌ای مفقوده مواجه شدند. این حلقه، شناسایی مسایل استراتژیک بود [۸]. اهمیت شناسایی مسایل استراتژیک از آن جا ناشی می‌شود که از نظر برخی تصمیم‌گیرندگان دارای اثری خاص بر استراتژی‌های حال و آینده سازمان هستند و می‌توانند مشکلات یا فرصت‌هایی را پیشروی تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار دهند [۱۵].

برایسون (۲۰۰۴)، بر این عقیده است که روشی که بر اساس آن مسایل استراتژیک چارچوب‌بندی شده و شکل می‌گیرند، می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی‌های سازمان را بهبود بخشد. همچنین در صورتی که این مسایل به خوبی شکل گرفته باشند، گزینه‌های بعدی تصمیمات و اقدامات با احتمال بیشتری از نظر سیاست‌های سازمان مورد قبول واقع می‌شوند و قابل دفاع هستند. نوع نگاه تصمیم‌گیرندگان استراتژیک به مسایلی که پیش‌روی سازمان وجود دارند و نحوه‌ی تشخیص این مسایل و شکل‌دهی به آن‌ها و ابعادی که برای شناسایی این مسایل در نظر می‌گیرند، می‌تواند بر این که چه مسایلی در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمان، وارد شوند و توجه به چه موضوعاتی اهمیت نداشته باشد، تاثیر گذار باشد. در نتیجه، شاید بتوان تفاوت در موفقیت یا شکست سازمان‌های فعال در محیط یکسان را در الگوی شکل‌گیری مسایل استراتژیک در آن سازمان‌ها، جستجو کرد. بر این اساس، درک این که چگونه مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان، به وقایع و موضوعات پیش‌روی سازمان معنابخشیده و در مقابل آن عکس‌العمل نشان می‌دهند، باعث گسترش دامنه‌ی دید آن‌ها و ظرفیت تفکر استراتژیک ایشان می‌شود. آشنایی با فرآیند شکل‌گیری مسایل استراتژیک و ابعاد مورد توجه در تشخیص این مسایل، دامنه دید تصمیم‌گیرندگان را وسعت بیشتری خواهد داد و به این ترتیب کیفیت تصمیمات اساسی سازمان را بهبود خواهد بخشید.

## ۲- مساله پژوهش

بیش‌تر تصمیم‌گیرندگان سازمانی قربانی قاعده‌ی ۲۰-۸۰ هستند؛ یعنی ۸۰ درصد از زمان خود را صرف ۲۰ درصد از کم‌اهمیت‌ترین وظایف خود می‌کنند و این عملکرد باعث می‌شود که بسیاری از منابع نادر سازمان، به هدر رود. اگر این تصمیم‌گیرندگان بتوانند زمان و منابع سازمان خود را به مسایلی که حقیقتاً بر عملکرد سازمانی آن‌ها تاثیر می‌گذارد اختصاص دهند، سازمان با تحول عظیمی روبرو خواهد شد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که اگر تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان بدانند که مسایل استراتژیک اغلب با چه فرآیند و

فعالیت‌هایی شکل می‌گیرند، قدرت مدیریت تحولات و روندهای پیرامون در آن‌ها، افزایش پیدا می‌کند. در نتیجه، آن‌ها قادر خواهند بود که توجه خود را بین مسایلی که در حال حاضر هیچ اقدامی در مورد آن‌ها ضرورتی ندارد، ولی پیوسته باید مورد توجه قرار گیرند، مسایلی که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان بخشی از چرخه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک جاری سازمان محسوب کرد و مسایلی که به واکنش فوری نیاز دارند و از این‌رو، نمی‌توان به روش جاری روزانه برای حل آنها اقدام کرد، تقسیم کنند [۸].

از آن‌جا که اغلب، اختلاف نظرهای جدی بر سر راه‌حل‌های مسایل، بدون آگاهی کامل از خود آن‌ها آشکار می‌شوند، فایده‌ی دیگر آگاهی از فرآیند شکل‌گیری و شناسایی مسایل استراتژیک این است که توجه سازمان را به مسایل معطوف می‌کند و نه به پاسخ‌ها. با توجه به آن‌چه گفته شد، توجه به مسایل استراتژیک و چگونگی شکل‌گیری آن‌ها، بر کیفیت تصمیمات و اقدامات سازمانی، بسیار اثرگذار خواهد بود. اما در میان مطالعات صورت گرفته درباره‌ی مسایل استراتژیک، هیچ‌گونه راهکار مشخصی درباره چگونگی تعیین مسایل، به‌جز تشخیص آن‌ها از طریق تحلیل موقعیتی عرضه نشده است [۸]. بر این اساس، مطالعه‌ی حاضر بر آن است تا به‌صورت کیفی و با به‌کارگیری رهنمودهای راهبرد پژوهشی داده بنیاد، عوامل اصلی تاثیرگذار بر شکل‌گیری مسایل استراتژیک و ورود آن‌ها به دستور کار سازمان را به تصویر بکشد. از این‌رو، پرسش اصلی این پژوهش که با ارایه مدل، به آن پاسخ داده خواهد شد این است که " فرآیند شکل‌گیری مسایل استراتژیک و ورود آن‌ها به دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمان چگونه است؟"

### ۳- ادبیات پژوهش

#### ۳-۱- مفهوم‌شناسی مساله استراتژیک

در میان پژوهش‌گران فعال در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک و شناخت سازمانی، داتون و همکارانش، توجه خاصی به بحث مسایل استراتژیک<sup>۱</sup>، داشته‌اند. از نظر آنان هیچ مساله‌ای ذاتاً استراتژیک نیست مگر زمانی که مدیران به این باور برسند که این مساله با عملکرد سازمانی در ارتباط است [۱۳]. به عقیده بیرکلند (۲۰۰۳)، دامنه استنتاج یک مساله استراتژیک، به خصوص در مراحل اولیه، می‌تواند وسیع، پراکنده و نامفهوم باشد و از آن‌جا که از پیش تعریف شده نیست، برخی ادراکات یا اختصاص معانی به این مسایل، برای طراحی، انتخاب و به‌کارگیری راه حل برای آن‌ها لازم است. همچنین الزامی است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان قادر باشند تا جنبه‌های مختلف محیط پیچیده‌ای که با آن سرو کار دارند را رمز گشایی کرده و به ساختار زیرین آن دستیابند [۴۲]. در جدول شماره ۱، برخی از مهم‌ترین تعاریف ارایه شده درباره مسایل استراتژیک، نشان داده شده‌اند.

<sup>1</sup>Strategic issues

جدول ۱- برخی از مهم‌ترین تعاریف مسایل استراتژیک

منبع	تعریف
[۵]	مسایل استراتژیک، تحولات، وقایع و گرایش‌هایی هستند که اعضای سازمان به‌طور جمعی، آن‌ها را به‌عنوان مسایلی که پیامدهایی برای سازمان دارند، شناسایی می‌کنند. این مسایل می‌توانند ناشی از تغییرات درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی باشند.
[۲۰]	موضوعات استراتژیک، تحولات، گرایش‌ها یا وقایع نوظهوری هستند که بر چگونگی قضاوت بر خیتصمیم‌گیرندگان استراتژیک در مورد استراتژی حال یا آینده سازمان تاثیر قابل توجهی دارند. همچنین در جای دیگر بیان کرده‌اند که موضوع استراتژیک، مساله‌ای است که از نظر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک، با عملکرد سازمانی مرتبط بوده و بتوان اهمیت خاصی برای آن متصور شد.
[۵۲]	موضوعات استراتژیک، موضوعاتی نیستند که از قبل آماده و بسته‌بندی شده باشند، بلکه، مدیران با توجه انتخابی به برخی جنبه‌های محیطی و نادیده گرفتن برخی دیگر از این جنبه‌ها، آنها را شناسایی، تفسیر و فرموله می‌کنند.
[۴۲]	• یک مساله استراتژیک، به طور تحلیلی یک زیر مجموعه مجزا شده از ساختار مشکلات استراتژیک است که به موضوعی خاص مربوط می‌شود.
[۴۴]	موضوع استراتژیک، مساله‌ای است که: • نیازمند مقادیر بالایی از منابع سازمانی است. • موفقیت بلندمدت سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. • آینده محور است. • معمولاً پیامدهای چندگانه دارد. • توجه به محیط خارجی سازمان را می‌طلبد. • مستلزم تصمیمات مدیران ارشد سازمان است.

### ۲-۳- پیشینه نظری پژوهش

در مطالعه حاضر، ادبیات پژوهش در دو بخش ارایه شده است. بخش اول به مروری بر ادبیات نظری موضوع، پرداخته است که در آن مفاهیم مرتبط با مسایل استراتژیک و دستور کار استراتژیک عنوان شده‌اند. در بخش دوم ادبیات تجربی پژوهش در جدولی به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

بخش اول ادبیات که مبانی نظری پژوهش را مرور می‌کند، به سه فعالیت اصلی، از شکل‌گیری مسایل استراتژیک تا ورود آنها به دستور کار استراتژیک سازمان اشاره دارد. این فعالیت‌ها عبارت‌اند از: ارزیابی محیطی، ارزیابی مساله و شکل‌گیری دستور کار استراتژیک، که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### ۳-۲-۱- ارزیابی محیطی

ارزیابی محیطی<sup>۱</sup>، اشاره به فعالیت‌هایی دارد که بر اساس آنها، تصمیم‌گیرندگان، محیط سازمان را بررسی و نظارت می‌کنند. آگویالار (۱۹۶۷)، ارزیابی محیط را به عنوان بخشی از طرح‌ریزی استراتژیک، به صورت زیر تعریف می‌کند: "این اقدام درباره‌ی وقایع و ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی است و دانشی به دست

1.environmental sensing

مدیران ارشد می‌دهد که بتوانند اقدامات آتی سازمان را در نظر بگیرند.<sup>۱</sup> ویچهار سبک پایش محیطی را به اینصورت مشخص می‌کند: نگرش غیر جهت‌دار<sup>۱</sup>، نگرش مشروط<sup>۲</sup>، جستجوی غیررسمی<sup>۳</sup> و جستجوی رسمی<sup>۴</sup>.

در نگرش غیر جهت‌دار، مدیر در مواجهه با اطلاعاتی قرار می‌گیرد که نسبت به آنها هدف خاصی در ذهن ندارد و از این‌که چه مسایلی ممکن است پیش بیایند، ناآگاه است. نگرش غیرجهت‌دار، معمولاً مبهم و موقتی است و صرفاً به مدیر هشدار می‌دهد که چیزی رخ داده و بررسی بیشتری لازم است. در نگرش مشروط، مدیر در مواجهه با اطلاعاتی درباره‌ی حوزه‌های منتخب یا انواع خاصی از اطلاعات قرار می‌گیرد. این نگرش گاهی به عنوان علامت یا اشاره‌ای به کارمی‌رود که دال بر این است که بررسی بیشتری لازم است. در جستجوی غیررسمی، مدیر درگیر تلاشی محدود و غیر ساختاربندی شده برای کسب اطلاعاتی خاص یا اطلاعاتی برای هدفی خاص قرار می‌گیرد. جستجوی غیررسمی، عمدتاً از این نظر که اطلاعات مورد نیاز از پیش یافته شده است، متفاوت از نگرش مشروط است. بالاخره این‌که جستجوی رسمی به تلاشی سنجیده شده اشاره دارد که گاهی از یک روند، روش شناختی یا طرح پیروی می‌کند تا اطلاعات خاص مربوط به یک مساله خاص را کسب کند.

فرآیند بررسی محیطی مانند دیگر فعالیت‌های سازمانی، بر ادراک سازمانی تاثیرگذار است. هیوژنز<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، بیان کرده است که فرآیند انتخاب ادراکی<sup>۶</sup> نشان می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان سطوح بالای سازمان چگونه توانایی‌های شناختی محدود<sup>۷</sup> خود را به مسایل تخصیص می‌دهند. وی عنوان می‌کند که دو حالت پایش محیطی<sup>۸</sup> وجود دارد: بررسی منفعل و بررسی آینده‌نگر<sup>۹</sup>.

هدف از بررسی آینده‌نگر، تعیین مسایلی است که هنوز کامل<sup>۱۰</sup> نشده‌اند پس درباره مسایل بالقوه به سازمان هشدار می‌دهند. حالت دیگر پایش محیطی، ماهیتی منفعل دارد. در این حالت، زمانی مسایل مورد توجه سازمان قرار می‌گیرند که کاملاً اتفاق افتاده‌اند. سازمان‌ها با توجه به درک مدیریتی درباره موقعیت سازمان در محیط یکی از اینحالت‌های بررسی را انتخاب می‌کنند.

<sup>۱</sup>undirected viewing

<sup>۲</sup>conditioned viewing

<sup>۳</sup>informal search

<sup>۴</sup>formal search

<sup>۵</sup>Heugens

<sup>۶</sup>perceptual selection

<sup>۷</sup>scarce cognitive processing capabilities

<sup>۸</sup>scanning modes

<sup>۹</sup>Prospective and passive scanning.

<sup>۱۰</sup>inchoate

## ۳-۲-۲- ارزیابی مساله

فاز دوم از فرآیند شکل‌گیری مسایل استراتژیک، با دو مفهوم تفسیر و معنا بخشی در ارتباط است. منظور از تفسیر، فرآیند تبدیل رویدادها، توسعه مدل‌هایی برای درک، کشف معنا و ایجاد طرح‌واره‌های مفهومی<sup>۱</sup>، در میان مدیران کلیدی است [۱۱]. در مطالعه حاضر، همانند مطاله‌کوناس (۲۰۰۹)، تفسیر، فاز جداگانه‌ای از پایش محیطی در نظر گرفته شده است.

می‌توان سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های تفسیر، تعبیر کرد که همچون گیرنده‌های اطلاعاتی بسیار خاصی با محیط تعامل دارند. تفاوت‌های سازمانی در تفسیر، ریشه در این موارد دارد: الف) عقاید مدیریت در باره قابل تحلیل بودن محیط بیرونی و ب) میزانی که سازمان به محیط نفوذ می‌کند تا آنرا درک کند.

وایک، ادعا می‌کند که تفسیر، متفاوت از معنا سازی<sup>۲</sup> است. هرچند معنا سازی گاهی ممکن است شامل عمل تفسیر نیز باشد. به عبارت دیگر وایک، بر این عقیده است که معنا سازی به شیوه‌هایی مربوط است که افراد تفسیرهای خود را ارایه می‌کنند. تفسیر بیشتر به دنبال کشف یا تقریب زدن داده‌هاست اما معنا سازی بیشتر مربوط به ابداع است تا کشف. برای مشارکت در معنا سازی باید ایجاد کرد، فیلتر کرد، قالب بندی کرد، واقعیت سازی کرده و ذهنیت را به چیزی ملموس‌تر تعبیر کرد. بنابراین مفهوم معنا سازی ارزش مند است چون ابداعی را نشان می‌دهد که بر تفسیر برتری دارد [۳۹].

فعالیت‌هایی که در این دسته از اقدامات مربوط به شکل‌گیری مسایل استراتژیک قرار می‌گیرند، به دو دسته تقسیم می‌شوند. گروهی مربوط به فعالیت‌های معنا سازی هستند که در ادبیات پژوهش با تشخیص مسایل استراتژیک<sup>۳</sup>، مرتبطند و گروهی مربوط به فعالیت‌های معنا بخشی هستند که به فروش مسایل استراتژیک<sup>۴</sup>، مرتبطند.

بر اساس تعریف جیوبا و همکارانش (۱۹۹۴)، معنا سازی و معنا بخشی، دو فرآیند مکمل و متقابل هستند. معنا سازی به شیوه‌ای که مدیران بر اساس آن اطلاعات موجود درباره‌ی تغییرات استراتژیک را، درک می‌کنند، تفسیر می‌نمایند و درباره‌ی آنها برای خودشان معنایی می‌آفرینند، اشاره دارد در حالی که معنا بخشی به تلاش‌های آنها برای تاثیر گذاری بر روی پیامدها، انتقال اندیشه‌های خود درباره‌ی تغییر به دیگران و کسب حمایت آن‌ها مربوط می‌شود. مرزهای این دو فرآیند در هم تنیده است و همانند سخن و عمل، معنا سازی و معنا بخشی کمتر مجزا هستند به گونه‌ای که یکی بر دیگری دلالت دارد و وجودشان بدون هم، امکان پذیر نیست [۴۹]. در ارتباط با این موضوع، عده‌ای از محققان همواره به دنبال این بوده‌اند که دریابند، مدیران چگونه

1conceptual schema  
2sensemaking  
3issue diagnosis  
4strategic issue selling

گذشته را برای خود معنا می‌کنند، با حال مواجه می‌شوند و برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند [۳۲، ۳۰، ۱۲] و این که معنا سازی و معنابخشی چگونه به صورت اجتماعی در طی زمان، اتفاق می‌افتد [۲۹].

### ۳-۲-۱- تشخیص مسایل استراتژیک

کنت و لین (۲۰۱۴)، بیان داشته‌اند که تشخیص مسایل استراتژیک، فرآیندی است که طی آن مدیران به جریان مستمر داده‌های مبهم و پیچیده محیطی، که موقعیت سازمان را تعیین می‌کنند، معنا می‌بخشند. به عقیده داتون و همکارانش (۱۹۸۳)، اهمیت تشخیص مسایل استراتژیک از جایگاه آن در بافت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، نشأت می‌گیرد. این امر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک و متعاقب آن، انتخاب و عملکرد سازمانی [۵۲، ۱۱] را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، این که مدیران چگونه وقایع و تحولات محیطی را تشخیص می‌دهند، مساله‌ای حیاتی است زیرا تشخیص‌های مختلف می‌تواند منجر به عکس-العمل‌های استراتژیک مختلف شود [۱۵، ۱۶].

گیلبرت (۲۰۰۶)، بیان داشته است که مدیران تغییرات محیط خود را بررسی کرده، تفسیر می‌کنند و بر اساس مکانیسم‌های شناختی، به آنها برچسب می‌زنند. وی اذعان داشته است که چارچوب بندی مدیران ارشد، از تغییرات محیطی به صورت عبارات مثبت و منفی، بر تغییرات سازمانی تاثیر می‌گذارد. همچنین برخی تشخیص‌ها ممکن است نسبت به برخی دیگر، به تصمیمات استراتژیک اثربخش‌تر و سطوح عملکرد بالاتری منجر شوند [۲۷].

به عقیده داتون، در تشخیص مسایل استراتژیک، یک رابطه‌ی متقابل بین مدیر، تحولات و وقایع محیطی، وجود دارد. از یک سو، تحولات محیطی، تاحدی به صورت واقعیت‌هایی عینی هستند که بر چگونگی تشخیص و درک مسایل، محدودیت‌های موجود در این زمینه و چگونگی اقدام درباره آنها تاثیرگذارند و از سوی دیگر، این مدیران هستند که وجود این تحولات و وقایع را در محیط پیرامون خود تایید می‌کنند و با آنها در تعامل‌اند و تحت تاثیر آنها قرار می‌گیرند [۲۰].

مطالعات قبلی، تشخیص مسایل استراتژیک را به ویژگی‌های سازمانی گوناگونی نسبت داده‌اند. برای مثال، فرهنگ و ساختار پردازش اطلاعات و استراتژی، میزان تنوع در تیم مدیریت ارشد، وابستگی منابع<sup>۱</sup> و بر و پالامبیک (۲۰۱۰)، نیز نقش تجربیات قبلی را در پردازش داده‌ها خاطر نشان کرده‌اند [۴۷].

### ۳-۲-۲- فروش مسایل استراتژیک

تصویری که براون و آیزنهارت (۱۹۹۷)، از سازمان متصور می‌شوند به شکل بازاری کثرت گرایانه از ایده‌هاست که در آن مسایل، از طریق تلاش‌های متقاعد کننده افراد و مدیران، به فروش می‌رسند و توسط مدیران ارشد

<sup>۱</sup>resource dependencies

که جهت استراتژیک سازمان را تنظیم می‌کنند، خریداری می‌شوند<sup>۱</sup>. در چنین تصویری از سازمان، مدیریت موثر، با درک درست از عناصر فرآیند کلیدی فروش مسایل یا موضوعات<sup>۲</sup>، حاصل می‌شود. وقتی مساله‌ای تعیین شد لازم است تا از سوی مشارکت‌کنندگان سازمانی استدلال خاصی درباره آن صورت گیرد تا برتری مساله مشخص شود. فرآیند فروش مسایل استراتژیک به فعالیت‌هایی که در جهت تاثیرگذاری بر آگاهی دیگران در درک مسایل، صورت می‌گیرند، اشاره دارد. فروش مسایل را می‌توان به عنوان مبنای اصلی این توضیح در نظر گرفته که چرا و چگونه مدیران ارشد آگاهی و زمان خود را به مساله‌ای خاص، اختصاص می‌دهند [۳۹]. در واقع فروش مسایل، 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 [۳۰، ۳].

به دلیل آن که هیچ مساله‌ای به خودی خود مهم یا استراتژیک نیست، ادعای افراد درباره آن چه که مهم است (به‌عنوان مثال، فروش موضوعات)، تعیین می‌کند که کدام طرح تغییر در سازمان، فعال شود [۲۰]. یکی از شاخص‌های اصلی در ارتباط با موفقیت فروش مسایل، مقدار زمان و توجهی است که مدیر ارشد به موضوعی اختصاص می‌دهد. جلب توجه جمعی به یک موضوع، با انواع رفتارها نشان داده می‌شود: (الف) نام-گذاری مساله، (ب) جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با مساله، (ج) صحبت درباره مساله یا (د) ایجاد نقش یا کارگروه مخصوص مساله. جلب توجه مدیران ارشد به یک مساله، پیشروی لازم برای اقدام اصولی آنها است که اقدام اصولی ممکن است شامل تخصیص منابع مادی بیشتر به یک مساله باشد. یکی از گروه‌هایی که می‌توانند تاثیر مهمی در فرآیند ورود مسایل به دستور کار استراتژیک داشته باشند، مدیران میانی هستند. به عقیده کانتر (۱۹۸۹)، توانایی بالقوه مدیران میانی در تاثیر بر ادراک مدیران ارشد و استراتژی سازی مبتنی بر موقعیت سازمانی آنها است. به دلیل این که مدیران میانی نبض عملکرد سازمان را در دست دارند، می‌توانند دیگران را متقاعد سازند و ایده‌های جدیدی را بیان کنند که ممکن است به ذهن مدیران ارشد نرسیده باشد.

### ۳-۲-۳- شکل‌گیری دستور کار

فاز آخر این مطالعه، مربوط به مرحله‌ی ورود مسایل استراتژیک به دستور کار سازمان و یا شکل‌گیری دستور کار سازمان است که به دنبال آن به این دسته از مسایل، منابع کمیاب سازمانی تخصیص داده می‌شود. در ادبیات پژوهش، فرآیند تخصیص توجه به مسایل استراتژیک، به عنوان فرآیند ساخت<sup>۳</sup> (ایجاد) دستور کار

<sup>۱</sup>bought  
<sup>۲</sup>issue selling  
<sup>۳</sup>Agenda building



مسایل استراتژیک، مفهوم سازی شده است. به نظر می‌رسد که دلیل این امر، پررنگ کردن این موضوع است که دستور کار تنها در تسخیر تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان نیست بلکه محصول نیروهایی است که در سطوح چندگانه سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه باعث می‌شوند یک موضوع مشروعیت پیدا کند به آن منبع تخصیص داده شود و درباره آن اجماع نظر وجود داشته باشد.

بر چسبی که در این مطالعه، برای این فاز در نظر گرفته شده است، شکل‌گیری دستور کار<sup>۱</sup> است که هدف از به‌کارگیری آن، نشان دادن تاثیرپذیری دستور کار از فعالیت‌های نیروهای موثر در شکل‌دهی مسایل استراتژیک است که در نتیجه آن می‌توان گفت که دستور کار نیز شکل می‌گیرد. با درک این فرآیند و پیامدهای احتمالی آن، افراد می‌توانند آن را مدیریت کنند و از این طریق مزایایی کسب نمایند. برای مثال، تسهیل ورود یک موضوع به دستور کار یا محدودسازی ورود آن، تاکتیک قدرتمندی برای بروز تغییرات با مقاصد خاص، است. براین اساس، با درک چگونگی شکل‌گیری دستور کار، افراد می‌توانند ابهام موجود درباره تنظیم مشکلات در سازمان را مدیریت کنند.

دستور کارهای استراتژیک به دو طریق شکل می‌گیرند. یکی از طریق اقدامات افراد که با برقراری ارتباطات و استفاده از تاکتیک‌های تاثیر گذار، تلاش می‌کنند توجه و عقاید و تایید دیگران را درباره این که یک مساله استراتژیک برشمرده شود جلب کنند. همان‌طور که در فاز قبلی گفته شد، این‌گونه اقدامات، رفتارهای فروش مساله<sup>۲</sup> [۲۰] خوانده می‌شوند. دین (۱۹۸۷)، افرادی که در این فعالیت دخیلند را معمارانی<sup>۳</sup> مینامد که ترکیب خوبی از اعتبار و تعهد برای وارد کردن یک مساله به دستور کار دارند. سایر محققان این افراد را قهرمان<sup>۴</sup> می‌خوانند. در جای دیگر این افراد، کارآفرینان خط مشی<sup>۵</sup> خوانده می‌شوند. این افراد، کسانی هستند که از طریق نفوذ بین شخصی و ارتباطی که دارند و حساسیتهای زمانی، می‌توانند با موفقیت توجه مدیران ارشد را به یک موضوع جلب کنند.

روش دو مشکل‌گیری دستور کار استراتژیک از طریق اقدامات گروهی یا جمعی است. این اقدامات، بسیجائتلاف<sup>۶</sup> حول مساله خوانده می‌شود. هر دو فرآیند فروش مساله و بسیجائتلاف، بر افراد یا گروه‌هایی متمرکزند که خارج از تیم مدیران ارشد در شکل‌گیری دستور کار تاثیر گذارند.

بر اساس مدلی که داتون در سال ۱۹۹۳، در رابطه با عوامل موثر در ورود مسایل به دستور کار سازمان ارائه داده است، اهمیت و بزرگی درک شده برای یک مساله، انتزاعی بودن مساله، پیچیدگی درک شده از یک

---

1agenda formation  
2issue-selling behaviors  
3architects  
4champions  
5policy entrepreneurs  
6Coalition mobilization

مساله، فوریت بررسی یک مساله، قدرت اسپانسر یا حامیان مساله، میزان اتصال یا پیوند شخصی اسپانسر با مساله، اندازه‌ی دستور کار و تنوع مسایلی است که در دستور کار قرار دارند، از عوامل تاثیرگذارند.

این عوامل که بر ویژگی‌های خاص مربوط به یک مساله متمرکزند، اجازه می‌دهند که یکفرد پیش‌بینی کند که چگونه در یک سازمان، مسایل استراتژیک گوناگون، میزان متفاوتی از منابع توجه<sup>۱</sup> را دریافت می‌کنند. اگرچه برای پیش‌بینی تفاوت‌های سازمانی در توجه به مسایل، باید به بستر سازمانی که در آن دستور کار استراتژیک شکل می‌گیرد نیز توجه کرد.

همچنین، به عقیده‌ی داتون (۱۹۸۸)، دو عامل در ورود یک مساله به دستور کار، اهمیت دارد. ۱- بستر مساله<sup>۲</sup> و ۲- بستر سازمان. منظور از بستر مساله، این است که چگونه ویژگی‌های یک مساله و ویژگی‌های بسترسیاسی، سطح ارایه دادن و جلب توجه به یک مساله را شکل می‌دهند. برای مثال، داتون (۱۹۸۸)، بیان می‌کند که مسایلی که مهم‌تر درک می‌شوند و انتزاعی‌تر و ساده‌ترند، برای این که وارد دستور کار استراتژیک سازمان شوند، توانایی بیشتری دارند.

شواهد موجود از مطالعات قبلی اذعان می‌دارند که بسترسازمانی و به خصوص جنس باورهای اعضای سازمان، در تعیین این که یک مساله چقدر مهم، عملی و مشروع باشد، محوری است [۱۵، ۳۸، ۴۳].

از سوی دیگر، عقاید افراد درباره هویت سازمانی به عنوان مرجع مهمی در تعیین این که آیا یک مساله، از نظر سازمان مشروعیت پیدا می‌کند یا خیر، محسوب می‌شود. همچنین هویت سازمانی انتظاراتی را برای افراد داخل و خارج از سازمان درباره این که سازمان کدام مسایل تعهد دارد، ایجاد می‌کند. این انتظارات برای افراد سازمان انگیزه‌هایی رابه وجود می‌آورد که یک مساله، ارزش آن را دارد که به آن زمان تخصیص داده شود یا خیر. اعتقادات افراد درباره هویت سازمانی همچنین با ادراکات آن‌ها درباره اهمیت شخصی مساله، مرتبط است. وقتی هویت سازمانی با اقدامات مربوط با مساله، تهدید می‌شود، هویت شخصی افراد به طور بالقوه به خطر می‌افتد. این عکسالعمل به خاطر این رخ می‌دهد که رابطه‌ی نزدیکی بین ادراک شخصی افراد و سازمانیکه آن‌ها برای آن کار می‌کنند، وجود دارد [۴، ۱۶].

به طور خلاصه از آنجایی که دستور کار استراتژیک سازمان [۱۴]، به مجموعه‌ای از مسایل اشاره دارد که توجه تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمانی را در مقطعی از زمان به خود جلب کرده‌اند، آگاهی از این که چگونه و چه زمانی مسایل استراتژیک توجه تصمیم‌گیرندگان اصلی را به خود جلب می‌کنند، اهمی برای درک این است که چگونه سازمان تغییر می‌کند [۱۵]. همچنین، سایمون (۱۹۷۱)، بیان کرده است که تخصیص منابع یا

ظرفیت پردازش اطلاعات سازمان به مسایل، نشانه‌ی مهمی است که مشخص می‌کند چگونه مسایل در دستور کار جای می‌گیرند.

این که یک مساله چگونه نام‌گذاری می‌شود، چه زمانی به آن تخصیص داده می‌شود و نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات برای آن چگونه است، نشان دهنده‌ی این است که توجه مدیران چگونه به مسایل، تخصیصی-یابد [۱۴].

### ۳-۳- پیشینه تجربی پژوهش

در جدول زیر، خلاصه‌ای از مطالعات قبلی که در ارتباط با مسایل استراتژیک، تشخیص و مدیریت آنها صورت گرفته، نشان داده شده است:

جدول ۲- نتایج مطالعات انجام شده در حوزه‌ی مسایل استراتژیک

پژوهش‌گر / پژوهش-گران	یافته‌ها
آنساف <sup>۱</sup> (۱۹۸۰)	این مطالعه که از اولین بررسی‌های انجام شده بر موضوع مدیریت و تشخیص مسایل استراتژیک است، رویکردی سیستماتیک را برای تشخیص و پاسخ سریع به روندهای و وقایع مهمی که بر شرکت تاثیرگذارند، مطرح کرده است. دو نگاه به چنین رویکردی مورد بررسی قرار گرفته است: سیستم مدیریت مسایل استراتژیک با سیگنال‌های قوی و ضعیف. مدیریت مسایل استراتژیک که پاسخ‌گوی مسایل رخ داده در زمان واقعی است با برنامه‌ریزی استراتژیک دوره‌ای مورد مقایسه قرار گرفته است و معیارهایی برای انتخاب بین این گزینه‌ها، ارائه شده است.
داتون <sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۸۳)	در این مطالعه، تشخیص مسایل استراتژیک به عنوان محور تصمیم‌گیری استراتژیک معرفی شده و چارچوبی برای فهم این فرآیند ارائه شده است که شامل بخش ورودی، خود فرآیند اصلی و خروجی‌های این فرآیند است. این چارچوب در بستر ماتریس BCG و PIMS، توضیح داده شده است. از نظر نویسندگان این مقاله، تشخیص مسایل استراتژیک فرآیندهای پیچیده‌ای را در بر می‌گیرد و در کل ماهیتی نوظهور، پویا و سیال، هم در سطح فردی و هم در سطوح جمعی سازمان دارد.
کواس <sup>۳</sup> (۱۹۹۸)	در این مطالعه، به منظور بررسی این که چگونه عوامل موجود در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، در تشخیص مسایل استراتژیک سازمان تاثیرگذارند، ۱۶۲ نفر از اعضای تیم‌های مدیران ارشد سازمان مورد تجزیه و تحلیل چند مرحله‌ای قرار گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سبک شناختی مدیران و ساختار پردازش اطلاعات تیم‌های مدیران ارشد، هر کدام به گونه‌ای منحصر به فرد بر این موضوع که چگونه مدیران به وقایع و گرایش‌های محیطی معنا می‌بخشند، تاثیر گذارند. از دیگر نتایج این پژوهش این است که ویژگی‌های فردی مدیران، بر تشخیص مسایل استراتژیک موثرند و همچنین انواع مختلف نظارت سازمانی، با چگونگی معنابخشی به مسایل مرتبط است.
	این مقاله با هدف شناسایی مسایل استراتژیک، رویه‌ای تحلیلی ارائه می‌دهد که مدیران می‌توانند از آن برای ارزیابی نیروهای بلند مدت در محیط‌های پیچیده کسب و کار استفاده کنند.

<sup>1</sup>Ansoff

<sup>2</sup>Duton

<sup>3</sup>Kuvaas

یافته‌ها	پژوهش‌گر / پژوهش - گران
مجموعه‌ای از مدل‌ها برای تصمیم‌گیری استراتژیک در این پژوهش ارائه شده‌اند و در نهایت ماتریسی با اثرات جانبی طراحی شده است که نشان می‌دهد چگونه عوامل اصلی در محیط کسب و کار با همدیگر در تعاملند. تحلیل‌های بعدی صورت گرفته در این پژوهش به شناسایی عوامل کلیدی می‌پردازند. این عوامل بر اساس توانایی مدیران برای تاثیرگذاری بر آنها، رتبه‌بندی شده‌اند. عواملی که اثر غالب‌تری در صنعت دارند، انتخاب شده‌اند تا اقدام لازم در مورد آنها صورت گیرد. برای انجام این فعالی‌ها، صنعت انرژی در این پژوهش، مورد توجه قرار گرفته است.	لوتز و یوتا <sup>۱</sup> (۱۹۹۷)
این مطالعه، در سه نوع شرکت اروپایی، به بررسی چگونگی مدیریت مسایل استراتژیک می‌پردازد و اینکه این مسئولیت در سازمان به عهده چه افرادی است؟ این پژوهش، سطوح مدیران و کارکنان درگیر در بحث را بررسی می‌کند.	اومنز و بوش <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)
در این پژوهش بر نیاز سازمان‌ها به نگاهی دوباره به مساله مدیریت مسایل استراتژیک به عنوان پایه‌ای برای جهت‌گیری استراتژیک آنها، تاکید شده است. همچنین درباره ضرورت اینکه سازمان‌ها چارچوبی برای مدیریت موضوعات استراتژیک داشته باشند، بحث شده است.	برون و برون <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
در این پژوهش، تاثیر تفاوت‌های فرهنگی در برچسب زدن به مسایل استراتژیک به عنوان تهدید یا فرصت مورد توجه قرار گرفته است. ۲۷۶ نفر از میان آمریکایی‌ها و همچنین پاسخ‌گویان بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ‌هایی که در آنها اجتناب از عدم اطمینان رایج است نسبت به فرهنگ‌هایی که کمتر به اجتناب از عدم اطمینان در آنها ارزش داده شده است، اثر مهم‌تری دارند. افرادی که از گروه اول هستند، حساسیت بیشتری به کنترل در درک مسایل استراتژیک نشان می‌دهند. گرچه دیگر ارزش‌های فرهنگی (مانند: فردگرایی، مردانگی و فاصله قدرت) اثر مشابهی با اجتناب از عدم اطمینان ندارند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که نیاز به برقراری ارتباط بین ابعاد فرهنگی خاص و تجزیه و تحلیل موضوعات استراتژیک وجود دارد.	بار و گلین <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)
در این مطالعه به بررسی مدیریت مسایل استراتژیک در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته شده است. موضوع مدیریت دانش از دو منظر مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از منظر داخل سازمان که مربوط به ساختار پردازش اطلاعات سازمانی می‌شود و دیگر از منظر خارج از سازمان که به سیستم مدیریت مسایل استراتژیک مربوط می‌شود. نویسنده پس از مطالعات خود در این پژوهش، به این نتیجه دست یافته است که برای موفقیت در بکارگیری سیستم مدیریت دانش، نیاز به استفاده از سیستم مدیریت موضوعات استراتژیک است.	جیوپا <sup>۵</sup> و دیگران (۲۰۰۴)
این مقاله به مطالعه تجربی عقاید مدیران ارش صنعت مسکن در ارتباط با مسایل استراتژیکی که این قشر با آن روبرو هستند می‌پردازد. با توجه به مدل ذهنی مدیران در این صنعت، عوامل اساسی مشترک درباره مسایل استراتژیک در میان آنان شناسایی شدند. همچنین اثر فرهنگ در سطح کلان به عنوان عاملی برای مشابه بودن نقشه ذهنی مدیران در نظر گرفته شده است. در نهایت مسایل استراتژیک بالقوه موجود در این	اونیل <sup>۶</sup> (۲۰۰۴)

<sup>۱</sup>Lutz & Uta

<sup>۲</sup>Oomens & Bosch

<sup>۳</sup>Brønn & Brønn

<sup>۴</sup>Barr & Glynn

<sup>۵</sup>Gupta

<sup>۶</sup>O'neill

یافته‌ها	پژوهش‌گر / پژوهش - گران
صنعت شناسایی شده‌اند.	
این مقاله به بررسی دو ویژگی مسایل استراتژیک پرداخته است که بر مدیریت این مسایل و پیامدهای عملکرد سازمان تاثیرگذارند و عبارتند از: ارزش درک شده در معرض خطر و عدم قطعیت درک شده. این پژوهش، در یک سازمان بزرگ جهانی صورت گرفته است و نتایج آن نشان می‌دهد که دو مورد بررسی شده، نقش مهمی را در کیفیت و تاثیر تصمیمات استراتژیک بازی می‌کنند.	کاجانتو <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)
نویسندگان در این پژوهش، به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه مدیران به مسایل استراتژیک معنا می‌بخشند و نسبت به آنها اقدام می‌کنند. دو رویکرد در بررسی مسایل استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. رویکرد فرصت/تهدید و رویکرد امکان پذیری/ فوریت. نویسندگان سعی کرده‌اند، چارچوبی برای پررنگ کردن این چهار دیدگاه در تشخیص موضوعات استراتژیک، ارائه دهند. داده‌هایی که در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است مربوط به شرایط عدم قطعیت رخ داده در اوایل سال ۲۰۰۳ است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رویکرد امکان‌پذیری/ فوریت، پیش بینی‌کننده بهتری نسبت به رویکرد تهدید/ فرصت، است.	جولین و دانکوا <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)
در این مطالعه بر لزوم توجه به عامل سرعت در تشخیص مسایل استراتژیک، تاکید شده است و بیان شده است که گردآوری اطلاعات و معنابخشی به آنها از طریق هوش رقابتی بر سرعت تفسیر، تحلیل و تصمیم‌گیری، می‌افزاید.	پوتر و لیپینسکی <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)
در این مطالعه سعی شده تا به این سوال پاسخ داده شود که چگونه سازمان‌ها با مسایل استراتژیکی که در خارج از فرآیند معمول استراتژی آنها، ظهور پیدا می‌کنند، برخورد می‌کنند؟ پژوهش حاضر از دو منظر متفاوت به مدیریت مسایل استراتژیک در سازمان نگاه کرده است: از یک سو، محققان به دنبال این هستند که ببینند چگونه توجه به موضوعات و پویایی‌های فرآیند معنا بخشی بر تشخیص موضوعات استراتژیک تاثیر می‌گذارند و از سوی دیگر، بررسی می‌کند که چگونه مسایل استراتژیک، از ابتدای شناسایی تا زمان برنامه ریزی بر روی آنها، پردازش می‌شوند.	کوناس <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)
نویسندگان در این مقاله، به دنبال این هستند که ببینند چگونه ارزیابی دوسو گرایانه مدیران از مسایل استراتژیک با اقدامات سازمانی به کار گرفته شده برای پاسخ گویی به آنها، ارتباط برقرار می‌کند. دوسوگرایی زمانی رخ می‌دهد که تصمیم گیرنده یک موضوع را به طور همزمان مثبت و منفی ارزیابی می‌کند. در این پژوهش یافته‌های موجود در روانشناسی اجتماعی با تئوری رفتاری سازمان ترکیب شده تا نشان داده شود که چگونه مدیر دوسوگرا جستجوهای گسترده تر و شدیدتری برای عمل، ارائه می‌دهد. در این پژوهش نشان داده شده که چگونه دوسوگرایی، پاسخ به مسایل استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهد.	پالامبیک و وبر <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)

<sup>۱</sup>Kajanto

<sup>۲</sup>Julian & Dankwa

<sup>۳</sup>Potter & Lipinski

<sup>۴</sup>Kunnas

<sup>۵</sup>Plambeck & Weber

یافته‌ها	پژوهش‌گر / پژوهش - گران
در این مطالعه، مدلی سیستماتیک از فرآیند تشخیص مسایل استراتژیک ارایه شده است که از ترکیب مدل تشخیص آمادگی استراتژیک آنساف و عناصر مورد قبول در ماتریس‌های موقعیت یابی صنعت، به دست آمده است. با تحلیل چهار متغیر موقعیت استراتژیک شرکت، سرمایه گذاری استراتژیک، موقعیت رقابتی آینده شرکت و چشم انداز آینده صنعت، گزینه‌های تصمیم‌گیری مدیران ارایه شده است. در نتیجه در این پژوهش، موقعیتی که تحت آن پتانسیل استراتژیک شرکت بهینه می‌شود، مشخص شده است.	کیپلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)
این مطالعه با عنوان استدلال قیاسی در تشخیص مسایل استراتژیک در محیط‌های پویا و پیچیده، انجام شده است. این مطالعه با در پیش گرفتن رویکردی اقتضایی به ارزیابی استدلال‌های قیاسی سازمان‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌های محیطی و زمانی، پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که وقتی، شکل خاصی از استدلال‌ها رخ می‌دهد، احتمالاً استنتاج دقیق‌تری از فرصت‌ها و تهدیدات حاصل می‌شود.	میلر و لین <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)

مطالعه حاضر نیز، به دنبال آن است که در ادامه مطالعات قبلی در زمینه‌ی مسایل استراتژیک و ظهور آنها در دستور کار سازمان، به کشف مدل تازه‌ای در ارتباط با شکل‌گیری مسایل و چگونگی اهمیت یافتن آنها برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان، بپردازد. بر این اساس، در ادامه با بررسی روش‌شناسی پژوهش، چگونگی کشف این فرآیند، توضیح داده شده است.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، در ادامه مطالعات قبلی در زمینه مسایل استراتژیک و چگونگی تشخیص و شناسایی آنها، صورت گرفته است. جدول ۳، برخی از روش‌های پژوهشی که قبلاً در این حوزه، مورد استفاده قرار گرفته‌اند را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

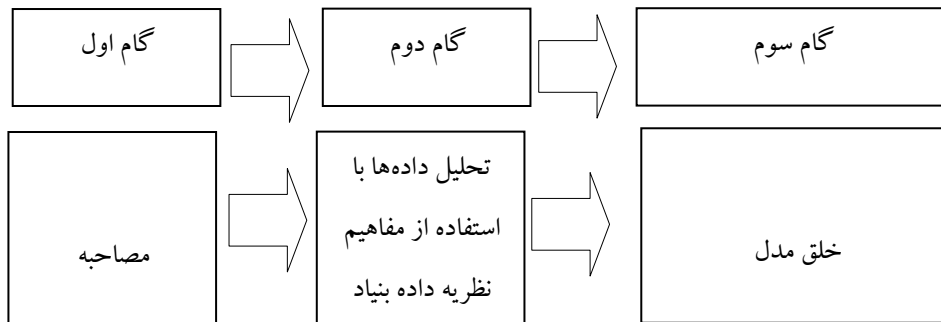
جدول ۳- برخی از روش‌های پژوهش و ابزار استفاده شده در مطالعات مرتبط با تشخیص مسایل استراتژیک [۶]

روش	نمونه مطالعه
پرسش‌نامه و روش‌های آماری	شارما (۲۰۰۰)
مصاحبه / شبیه سازی، پرسش‌نامه / کمی سازی و روش‌های آماری	داتون و دیگران (۲۰۰۰)، کواس (۲۰۰۲)، بت من (۲۰۰۰)، محمد و هافمن (۲۰۰۲)
مصاحبه / شبکه خزانه و طبقه‌بندی	داتون (۱۹۹۷)
مطالعه موردی / شبیه سازی، پرسش‌نامه و روش‌های آماری	داتون و دیگران (۲۰۰۱)

<sup>۱</sup>Kipley

<sup>۲</sup>Miller & lin

در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از مفاهیم رویکرد گلیزری در نظریه داده بنیاد، به تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق پرداخته شود. گام‌های پژوهش در این مرحله به صورت زیر بوده است:



نمودار ۱- گام‌های پژوهش در خلق مدل

راهبرد پژوهشی داده بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت معین می‌پردازد [۹]. نظریه حاصل از استراتژی پژوهشی داده بنیاد، یک نظریه فرآیندی است و یا به عبارت دیگر یک فرآیند را بررسی می‌کند که در آن به فهمی از یک فرآیند که به مساله‌ای خرد مربوط است، مبادرت می‌ورزند. یک فرآیند، زنجیره‌ای از کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها بین افراد و وقایع مربوط به یک موضوع است [۵۰، ۱۰]. این روش‌شناسی برای نخستین بار در سال ۱۹۶۷، از سوی گلیزر و اشتراس، مطرح شد. گرچه این دو در ابتدا با رویکردی واحد این روش را به جامعه علمی معرفی کردند، اما روش آنها در تحلیل داده‌ها، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارد [۲۲].

#### ۱-۴- روش گردآوری داده‌ها و نمونه‌گیری

داده‌های این پژوهش، از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بانکی، گردآوری شده است. با توجه به راهبرد این پژوهش، روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری نظری است. به عقیده اشتراوس و کوربین (۱۹۹۹)، در نمونه‌گیری نظری محقق از قبل نمی‌تواند فرآیند نمونه‌گیری را برنامه‌ریزی کند و تصمیمات خاص در ارتباط با نمونه‌برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرد. باید توجه داشت که در این روش نمونه‌برداری، افراد به صورت هدف‌مند انتخاب می‌شوند. نمونه‌برداری نظری، یک روش نمونه‌گیری ارادی و متمرکز بر تولید نظریه است [۲].

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، از میان خبرگان صنعت بانک‌داری انتخاب شده‌اند. تعداد ۱۹ نفر از این خبرگان، در مصاحبه‌های عمیق و رودررو شرکت کردند. زمان صرف شده برای هر یک از این مصاحبه‌ها،

بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه بوده است. همان‌طور که گفته شد، روش نمونه‌گیری در این راهبرد پژوهشی، روش نمونه‌گیری نظری است. نمونه‌گیری نظری و مراجعه به مشارکت‌کننده بعدی تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری صورت گیرد. منظور از اشباع نظری، رسیدن به مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شوند [۲].

#### ۴-۲- فرآیند کدگذاری داده‌ها

در رویکرد گلگیری یا ظاهر شونده، دو فرآیند اصلی برای کدگذاری تشخیص داده شده که یکی کدگذاری واقعی است که معادل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی در رویکرد اشتراوسی است و دیگری کدگذاری نظری است که معادل کدگذاری محوری در رویکرد اشتراوسی است [۲۵]. با توجه به آموزه‌های کدگذاری باز در رویکرد گلگیری، این کدگذاری تا زمانی که نشانه‌های پیدایش مقوله‌ی محوری، نمایان شود، ادامه پیدا می‌کند. مقوله محوری، توضیح می‌دهد که دغده‌ی اصلی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مساله اصلی پژوهش چیست [۲۶]. با شناسایی مقوله محوری طی این فرآیند، مرحله‌ی بعدی که کدگذاری انتخابی است، آغاز می‌شود که طی آن کدگذاری داده‌ها، بر اساس مقوله محوری هدایت می‌شود. در پژوهش حاضر نیز نشانه‌های مقوله‌ی محوری پس از مصاحبه‌ی هشتم، آغاز شد که برچسب "شناسایی مسایل بالقوه مهم"، به آن زده شد. به عبارت دیگر، در پی فهم این موضوع که چی مسایلی برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان مهم و دارای تاثیرات بلندمدت، محسوب می‌شوند، این نکته کشف شد که چهار ویژگی اصلی درباره‌ی یک مساله، آن را برای مدیران، دارای اهمیت می‌کند که عبارت‌اند از: خاستگاه مساله، محتوای مساله، ارتباط آن با مسایل دیگر سازمان، ذی‌نفعان مرتبط با مساله. در نتیجه فرض شد که مسایلی که این ویژگی‌ها در آنها به‌گونه‌ای باشد که مهم تلقی شوند، بالقوگی این را دارند که استراتژیک در نظر گرفته شوند. با شروع مرحله‌ی دوم کدگذاری یعنی کدگذاری انتخابی، مصاحبه‌ها در جهت مقوله‌ی محوری، کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری<sup>۱</sup>، سر و کار دارد. بنابراین در ادامه، مصاحبه‌ها حول مقوله‌ی محوری استخراج شده در مرحله‌ی کدگذاری باز، تحت عنوان «شناسایی مسایل بالقوه مهم»، ادامه پیدا کرد. در جدول ۴، مقوله‌های دیگری که در راستای مقوله محوری کشف شدند و شاخص‌های آنها، نشان داده شده است.



جدول ۴- مقوله‌های به‌دست آمده در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله‌ها	شاخص‌ها
پایش محیط	اسناد بالادستی
	قانون اساسی سازمان
	نتایج تحلیل‌های استراتژیک
	گزارش‌ها و نامه‌های ارجاعی
گفتمان استراتژیک	گفتگوهای رسمی
	گفتگوهای غیر رسمی
غربال‌گری	معنابخشی
	امکان سنجی
	اولویت سنجی
پارازیت‌های بستر مساله	شایعه‌سازی
	لابی‌گری
	ائتلاف
مختصات تیم مدیریت ارشد	ابعاد روان‌شناختی مدیران
	نظام ارزشی و اخلاقی مدیران
	معیار انتخاب مدیران ارشد
	طول دوره خدمت مدیران
شرایط سازمانی	فرهنگ سازمان
	جو سازمان
	ساختار سازمان
	پردازش اطلاعات سازمانی
ظهور مسایل استراتژیک در دستور کار	تخصیص زمان به مسایل استراتژیک
	تخصیص توجه به مسایل استراتژیک
	تخصیص منابع مالی به مسایل استراتژیک

#### ۴-۲-۱- مرحله‌ی کدگذاری نظری

پس از آن که در مرحله کدگذاری واقعی، مقوله‌ها شناسایی شدند، مرحله کدگذاری نظری آغاز می‌شود. این مرحله از کدگذاری به محقق اجازه می‌دهد تا به تفکر درباره مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمالات ذهنی بیانجامد، نزدیک شود و به‌صورت تحلیلی به پیوند ممکن بین مقوله‌ها، بیانیدشد (لاک، ۲۰۰۱). کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌های به‌دست آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کنند (گلیسر و هان، ۲۰۰۵) و مانند کدهای واقعی (که از فرآیند کدگذاری باز و انتخابی حاصل

شده‌اند)، ظهور یافته و خودجوش هستند و داستان‌های تکه تکه شده را دوباره به هم بافته و متصل می‌کنند (ساغروانی و دیگران، ۱۳۹۳).

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 گلپزر، الگوی نموداری مشخصی، به محقق توصیه نمی‌شود. به بیان دیگر، گلپزر (۱۹۷۸)، بدون تعیین چگونگی پیوند میان مقوله‌ها، به محقق این اختیار را می‌دهد تا خود اقدام به تلفیق کدها نماید.

گلپزر به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌دهد که در صورت نیاز می‌توانند از یکی از خانواده‌های کدگذاری که او معرفی کرده است برای تعیین روابط بین مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش، استفاده کنند. وی در کتاب خود تحت عنوان "کشف نظریه داده بنیاد: راهبردهایی برای پژوهش کیفی"، ۱۸ خانواده‌ی کدگذاری را برای تلفیق کدهای واقعی، معرفی کرده است که برای نمونه، ۶ خانواده آن به صورت زیر، نشان داده شده‌است [۲۳]:

- ۱- خانواده شش سی<sup>۱</sup>: علل، نتایج، اقتضانات، زمینه، شرایط و تغییرات همگام
- ۲- خانواده درجه<sup>۲</sup>: واژه‌های مربوط به درجه یک صفت و یک کیفیت مانند رتبه، سطح، طیف
- ۳- خانواده فرهنگ<sup>۳</sup>: واژه‌های مربوط به پدیده‌های فرهنگی مانند هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی و اعتقادات اجتماعی
- ۴- خانواده فرآیند<sup>۴</sup>: مجموعه واژه‌های مربوط به فرآیندها مانند مراحل، فازها، زنجیره‌ها و توالی‌ها.
- ۵- خانواده نوع<sup>۵</sup>: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند: اشکال<sup>۶</sup>، سبک‌ها<sup>۷</sup>، طبقات و...
- ۶- خانواده استراتژی<sup>۸</sup>: استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، موقعیت‌ها و ...

با در نظر گرفتن ارتباط مقوله‌ها در پژوهش حاضر، به نظر می‌رسد که ترکیب "خانواده فرآیند و خانواده شش سی"، به بهترین شکل چگونگی تلفیق مقوله‌ها را نشان می‌دهند. الگویی که بر اساس آن این مقوله‌ها به یکدیگر پیوند داده می‌شوند، الگوی کدگذاری و یا به عبارتی مدل مفهومی پژوهش است که با در نظر گرفتن قضیه‌های پژوهش، به گونه‌ای که در شکل ۱، نشان داده شده است خواهد بود.

<sup>۱</sup>6Cs: (Causes, consequences, contingencies, context, conditions)

<sup>۲</sup>The degree family: (rank, grade, continuum)

<sup>۳</sup>Cultural family: (social norms, social values, social beliefs)

<sup>۴</sup>Process family: (stages, phases, chains, progressions)

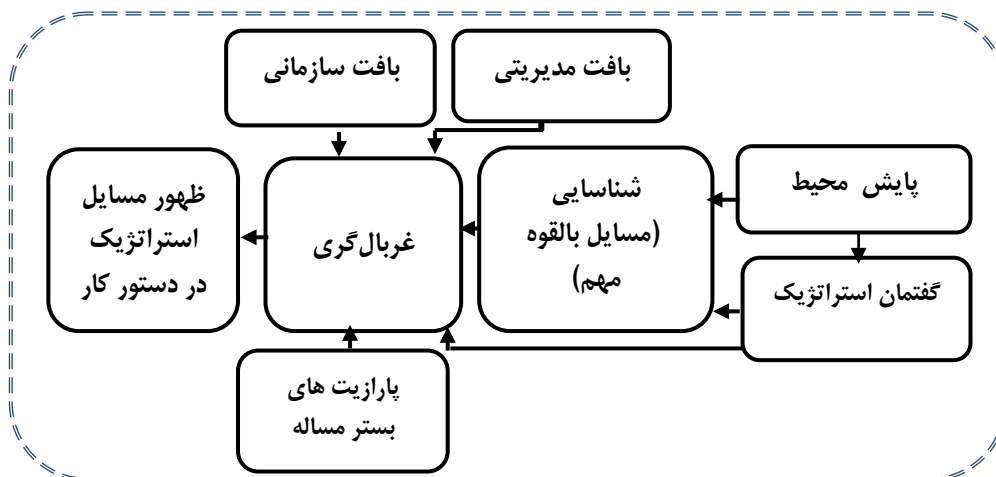
<sup>۵</sup>Type family

<sup>۶</sup>Forms

<sup>۷</sup>Styles

<sup>۸</sup>Strategy family

- قضیه ۱: پایش محیط، منجر به شناسایی مسایل بالقوه مهم در سازمان می‌شود.
- قضیه ۲: پایش محیط بر شکل‌گیری گفتمان‌های استراتژیک درباره مسائل مؤثر است.
- قضیه ۳: گفتمان استراتژیک در جریان در بستر مسایل، بر شناسایی مسایل بالقوه مهم، در سازمان مؤثر است.
- قضیه ۴: شناسایی خاستگاه و محتوای مساله، ارتباط مساله با مسایل دیگر سازمان و ذی‌نفعان مرتبط با مساله، در قالب شناسایی مسایل بالقوه مهم، بر چگونگی غربال‌گری مسایل، مؤثر است.
- قضیه ۵: بافت مدیریتی‌سازمان شامل، ابعاد روان‌شناختی مدیران، معیار انتخاب مدیران ارشد، طول دوره خدمت مدیران ارشد و نظام ارزشی و اخلاقی مدیران، بر چگونگی غربال‌گری مسایل بالقوه مهم، مؤثر است.
- قضیه ۶: بافت سازمانی، شامل جو سازمان، فرهنگ سازمان، ساختار سازمان و پردازش اطلاعات در سازمان، بر چگونگی غربال‌گری مسایل بالقوه مهم، مؤثر است.
- قضیه ۷: پارازیت‌های موجود در بستر مساله شامل، شایعه‌سازی، لابی‌گری و ائتلاف گروه‌ها حول مسایل، بر غربال‌گری مسایل بالقوه مهم، مؤثر هستند.
- قضیه ۸: گفتمان استراتژیک در جریان در بستر مسایل، در قالب گفتگوهای رسمی و غیر رسمی، بر غربال‌گری مسایل بالقوه مهم، مؤثر است.
- قضیه ۹: غربال‌گری مسایل بالقوه مهم، منجر به شکل‌گیری مسایل استراتژیک در قالب دستور کار سازمان می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی فرآیند ظهور مسایل استراتژیک در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمان

### فرآیند ظهور مسایل استراتژیک در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمانبر اساس مدل پژوهش

مدیران ارشد سازمان به دنبال پایش محیط از طریق گزارش‌ها، تحلیل‌ها و دیگر ابزارهای پایش محیط، به شناسایی مسایلی می‌پردازند که با توجه به ابعاد مختلفی که این مسایل دارند، ممکن است بتوانند بر عملکرد آتی سازمان از نظر مدیران تاثیرگذار باشند. در نتیجه این‌ها مسایلی هستند که بالقوه قرار گرفتن در دستور کار استراتژیک سازمان را دارند. علاوه بر پایش محیط، جریانات دیگری در بستر مساله وجود دارد که به نظر می‌رسد بر شناسایی مسایل بالقوه مهم، تاثیرگذار باشند. از جمله مهم‌ترین این عوامل، گفتمان‌هایی است که به صورت رسمی یا غیر رسمی پیرامون مسایلی که ممکن است بر سازمان اثرات بلندمدت و مهمی داشته باشند، اتفاق می‌افتند. این گفتمان‌ها نیز، می‌توانند منشا برخی مسایل بالقوه مهم برای سازمان باشند که تحت تاثیر پایش محیط نیز صورت می‌گیرند و به شناسایی مسایل بالقوه مهم منجر می‌شوند. مسایلی که به نظر می‌رسد برای مدیران اهمیت پیدا کرده‌اند و بالقوه تاثیرات عمیق بر عملکرد آینده سازمان را دارا باشند، دارای ابعادی هستند مانند خاستگاه، محتوا، نوع ارتباط با مسایل دیگر سازمان و ذی‌نفعانیکه با این مسایل ارتباط پیدا می‌کنند. بر اساس این ابعاد، مسایلی که بالقوه مهم در نظر گرفته شده‌اند، فرصت ورود به مرحله غربال‌گری را پیدا می‌کنند. مرحله غربال‌گری فرصتی است هم برای مدیران که نظرات خود را در وارد کردن مسایل به دستور کار اعمال کنند و هم برای بازیگران دیگر عرصه مساله، تا با به‌کارگیری تاکتیک‌هایی، بر نظرات مدیران ارشد یا به عبارتی تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان، اثر گذاشته و منافع خود را در این فرآیند، دنبال کنند. همچنین بافت مدیریتی و بافت سازمانی نیز، تاثیرات خود را بر سازوکارهای مرحله غربال‌گری اعمال می‌کنند. از سوی دیگر گفتمان‌های موجود در بستر مساله، بر نگاه مدیران در مورد چگونگی غربال کردن مسایل بالقوه مهم، تاثیر گذارند. به این ترتیب هر مساله در این مرحله طی فرآیند معنابخشی، معنا پیدا می‌کند. برای مثال، فرصت یا تهدید، تلقی می‌شود، امکان صورت دادن اقدامی درباره آن سنجیده شده و اولویت آن نسبت به سایر مسایل سنجیده می‌شود. در نهایت آنچه که در این مرحله به وقوع می‌پیوندد، باعث شکل‌گیری مسایل استراتژی در قالب دستور کار سازمان می‌شود.

#### ۴-۳- برآزش اعتبار نظریه

در رویکرد گلپزری، اعتبار نظریه از مبنایی بودن داده‌ها و داشتن مبنایی در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه‌ی گلپزری، رویه‌های اعتبار بخشی به نظریه، به صورت زیر انجام شده است:

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

۲- مرتبط بودن نظریه<sup>۲</sup>: در این گام، باید بررسی می‌شد که آن چه در واقع روی می‌دهد در نظریه انعکاس پیدا کرده باشد.

۳- موثر واقع شدن و کاربردی بودن نظریه<sup>۳</sup>: در این گام باید بررسی می‌شد که نظریه علاوه بر نشان دادن آن چه روی می‌دهد، بتواند نشان دهد که از این پس نیز درباره این موضوع چه پیش خواهد آمد و همچنین آن چه که در واقعیت پیش می‌آید را تفسیر کند.

۴- قابلیت اصلاح نظریه<sup>۴</sup>: نظریه باید به گونه‌ای باشد که با کسب داده‌ها و نشانه‌های جدید، بتواند اصلاح شود [۱].

#### ۵- نتیجه گیری

نخستین چالشی که مسوولین یک سازمان با آن مواجه‌اند، تشریح فضای آشفته، مبهم و گیج کننده‌ای است که سازمان خود را درگیر آن می‌داند. از این رو، الزامی است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان قادر باشند تا جنبه‌های مختلف این شرایط را رمز گشایی کرده و به ساختار زیرین آن دست یابند [۴۲]. بر اساس نظریات آنسوف (۱۹۸۰) و کینگ (۱۹۸۰)، یک مساله استراتژیک، تحولی نوظهور است که از نظر برخی تصمیم‌گیرندگان دارای اثری خاص بر استراتژی‌های حال و آینده سازمان است. این مسایل می‌توانند مشکلات یا فرصت‌هایی را پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار دهند [۱۵].

به دلیل آن که دامنه‌ی استنتاجی که مساله استراتژیک وسیع، پراکنده و نامفهوم است، این پژوهش، بر آن بود تا با به تصویر کشیدن فرآیند ظهور مسایل استراتژیک در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمان، نشان دهد که چه عواملی بر استنتاج این مسایل و شکل‌گیری آنها تاثیرگذار است.

این مطالعه نشان داد که فرآیند شکل‌گیری مسایل استراتژیک، با پیش محیط آغاز می‌شود. این نظارت و بررسی، بسته به میزان حساسیت حس‌گرهای مدیریت ارشد سازمان به مسایل گوناگون منجر به شناسایی

<sup>۱</sup>the "fit" of the theory to the data

<sup>۲</sup>the "relevance" of the theory

<sup>۳</sup>the "work" or applicability of the theory

<sup>۴</sup>"modifiability" of the theory

برخی مسایل به عنوان مسایلی که قابلیت‌قرار گرفتن در دستور کار سازمان را دارند، می‌شود. به بیان دیگر، نتایج مصاحبه‌های به عمل آمده از مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که آن‌چه دلیل اصلی شکل‌گیری مقوله محوری، یعنی شناسایی مسایلی است که بالقوه استراتژیک بودن از نظر مدیران ارشد سازمان را دارند، پایش و بررسی محیط است. این کار با استفاده از ابزارهایی مانند گزارش‌های متنوعی که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد، اسناد بالادستی که بالاجبار باید مورد توجه باشند و ... صورت می‌پذیرد. بازنگری مطالب و ادبیات نیز نشان می‌دهد که مطالعاتی وجود دارد حاکی از این که پایش سازمانی بر تشخیص مسایل استراتژیک تاثیر بالایی دارد [۳۹].

از سوی دیگر، گفتمان استراتژیک نیز از عوامل شناسایی مسایل بالقوه مهم است. گفتمان استراتژیک در بسترهای اجتماعی متفاوتی، رخ می‌دهد. برای مثال، در نشست‌های رسمی، مانند جلسه هیات مدیره و دیدارهای غیررسمی چه در داخل سازمان مانند راهروهای سازمان و چه در خارج از سازمان مانند، یک ملاقات برای صرف شام.

شناسایی مسایل بالقوه مهم، در نتیجه پایش محیط و گفتمان استراتژیک که در عرصه مساله در جریان است، رخ می‌دهد. در پژوهش داتون و همکارانش نیز که به معرفی مهم‌ترین ابعاد مسایل استراتژیک پرداخته‌اند، تاثیر عواملی چون جدید بودن مسایل و دیگر ابعاد محتوایی، ارتباط مساله با مسایل دیگر، افراد مرتبط با مساله و نوع مساله، با مورد توجه قرار گرفتن مسایل از سوی مدیران ارشد، نشان داده شده است [۱۹].

به دنبال شناسایی مسایل بالقوه مهم و ابعاد مرتبط با آنها، مرحله غربال‌گری مطرح می‌شود. آن‌چه در مرحله غربال‌گری اتفاق می‌افتد، همانند جدا کردن گندم از کاه است. به عبارت دیگر مسایلی که به نظر می‌رسد اهمیت بیشتری در ارتباط با عملکرد آتی سازمان دارند، از باقی مسایل جدا می‌شوند. در این مرحله مدیر درگیر فرآیند معنابخشی به مسایل است. در واقع، آن‌چه را که درباره یک مساله درک کرده، باید به دیگران به شیوه‌ی خودش منتقل کند و یا به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، "در این مرحله مدیر آن‌چه را فکر می‌کند مهم است به دیگران نیز می‌قبولاند". این که مدیران چگونه به مسایل برچسب می‌زنند و چگونه آنها را روایت می‌کنند فرصت قرار گرفتن آنها در دستور کار سازمان را فراهم می‌سازد. در اکثر مطالعات انجام شده در حیطه تشخیص مسایل استراتژیک، بر نقشی که پویایی‌های معنابخشی در این زمینه ایفا می‌کنند، تاکید شده است [ برای مثال: ۱۱، ۴۹، ۵۱، ۵۲]. البته باید توجه داشت که اقدامات دیگری نیز در این مرحله مطرح می‌شوند. امکان سنجی مسایل که با نگاه مدیر به ظرفیت استراتژیک سازمان برای اقدام درباره مسایل جدید، تعیین می‌شود و اولویت سنجی مسایل که با توجه به فوریت، شدت اثر و دامنه تاثیر آنها، صورت می‌گیرد.

همچنین سه دسته عوامل دیگر در این پژوهش کشف شد که بر نحوه‌ی غربال‌گری مسایل از سوی مدیران، تاثیر می‌گذارند. بافت مدیریتی، بافت سازمانی و پارازیت‌های بستر مساله. در ارتباط با اثرات بافت مدیریتی و بافت سازمانی بر تشخیص مسایل استراتژیک، داتون و دوکریج (۱۹۹۱)، بر اهمیت فرآیندهای ذهنی شناختی مدیران، در زمان شناسایی مسایل استراتژیک، تاکید می‌کنند. علاوه بر نگاه مدیران، ابعاد دیگری نیز در بستر شکل‌گیری مسایل استراتژیک وجود دارند که بر تشخیص و شناسایی آن‌ها، اثرگذارند. برای مثال نظام ارزشی و اخلاقی مدیران، میزانی را که در یک سازمان به پرهیز از رفتارهای انحرافی و فسادهای اداری تاکید می‌شود را تعیین می‌کند. همچنین عاملی که در بسیاری از مصاحبه‌ها به آن اشاره می‌شد، طول دوره مدیریت بود. زمانی که مدیران تصور می‌کند که عمر دوره مدیریتی ایشان کوتاه است و به راحتی امکان جابجایی آن‌ها وجود دارد، در اکثر مواقع به مسایلی توجه می‌کنند که در دوره حضور آن‌ها در پست مدیریتی ثمره خود را نشان دهند. همچنین ترکیب اعضای تیم مدیریت ارشد و میزان هماهنگی شناختی آن‌ها در درک مسایل یا تنوع شناختی موجود در میان آن‌ها، بر این که چه مسایلی استراتژیک پنداشته شوند، اثرگذار است. مطالعات قبلی نیز بر نقش ویژگی‌های مدیران ارشد در تشخیص مسایل استراتژیک تاکید کرده‌اند [برای مثال: ۷، ۱۲، ۱۳ و ...].

از سوی دیگر عواملی که در بافت سازمانی از آن‌ها نام برده شده است مانند فرهنگ نیز بر این که کدام مسایل استراتژیک، مورد توجه بیشتری قرارگیرند، تاثیرگذارند. در این میان، تغییر فرهنگ نیز که بر اساس تشخیص مدیران مطرح می‌شود، خود مساله‌ای استراتژیک است. چرا که با توجه به آن چه گفته شد، فرهنگ فعلی سازمان می‌تواند باعث نادیده گرفته شدن برخی مسایل شود. بیرکلند (۲۰۰۳)، نیز بر تاثیر فرهنگ بر تشخیص مسایل استراتژیک تاکید کرده است [برای مثال: ۵ و ۴۵].

در کنار عواملی که از آن‌ها نام برده شد، مجموعه‌ی دیگری وجود دارد که مانند پارازیت، اختلالاتی را در فرآیند غربال‌گری ایجاد می‌کنند. به بیان دیگر، اینها راهبردهایی هستند که بازیگران عرصه مسایل استراتژیک، به منظور تاثیرگذاری بر دستور کار و دنبال کردن منافع خود، به کار می‌گیرند. این عوامل با عناوین شایعه‌سازی، لابی‌گری و ائتلاف گروه‌های مرتبط با مسایل استراتژیک، مطرح شده‌اند. ادبیات مربوط به موضوع نیز، با معرفی فرآیند فروش مساله و تشریح نقشی که برای مثال مدیران میانی در شکل دادن دستور کار، بازی می‌کنند، موید این مطالب است [۱۳، ۲۰، ۲۱].

در نهایت مجموعه این اقدامات منجر به ظهور مسایلی که به نظر می‌رسد تاثیرات بزرگی بر عملکرد سازمان دارند و از نظر مدیران سازمان، استراتژیک هستند در دستور کار سازمان می‌شود.

**References:**

**منابع:**

۱. ساغروانی، سیما. مرتضوی، سعید، لگزبان، محمد. و رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۳). «تحمیل» نظریه به داده‌ها یا (ظهور) نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده بنیاد»، پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۴ (۱)، ۱۷۰-۱۵۱.
۲. دانایی فرد، حسن، امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهشی کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد»، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، صص ۶۹-۹۷.
3. Ansoff, H.I. (1980). Strategic issue management, *Strategic Management Journal*, 1(2): 131-48.
4. Ashforth, B., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of management review*, 14, 20-39.
5. Birkelund G. (2003). Strategic Issue Diagnosis as a Cultural Process of Paradox and Unobtrusive Power, Doctoral Dissertation submitted to the Department of strategy and management at the Norwegian school of economics and business administration.
6. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
7. Brønn P. S., Brønn C. (2002). Issues management as a basis for strategic orientation, *Journal of Public Affairs*. Vol. (2), No. 4.
8. Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, (3th ed).
9. Creswell JW, Miller DL. (2000). Determining validity in qualitative inquiry, *Theory into Practice*, 39, pp: 124-30.
10. Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, (2nd edition).
11. Daft RL, Weick KE. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9(2): 284-95.
12. Dunford, R., Jones, D. (2000). Narrative in strategic change, *Human Relations*, Vol(53), 1207-26.
13. Dutton JE, Ashford SJ. (1993). Selling issues to top management, *Academy of Management Review*, 18(3): 397-428.
14. Dutton, J. e. (1988), Understanding strategic agenda building and its implications for managing change, in L. R. Pondy, R. J. Boland and H. Thomas (Eds) *Managing Ambiguity and change* (pp. 127-144). Chichester: John Wiley.
15. Dutton JE, Duncan R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
16. Dutton J., Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaption, *Academy of management Journal*, 34, 517-554.
17. Dutton, J.E. (1993). The making of organizational opportunities: an interpretive, pathway to organizational change. *Research in organizational Behavior*, 15: 195-226.
18. Dutton, J. E., Penner W. J. (1993). Organizational Identity and Strategic Agenda Building, J. Hendry and G. Johnson with J. Newton (Eds.) In *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. John Wiley & Sons, Ltd., 89-113.
19. Dutton J.E., Fahey L., Narayan V.K. (1983). Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4(4): 307-23
20. Dutton, J.E., Ashford S.J. (1993). Selling issues to top management, *Academy of Management Review*, 18: 397-428.



21. Dutton J. E., Ashford S. J., O'Neill R. M., Lawrence K.A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 716-736.
22. Fernandez W. D. (2004). Using the Glaserian approach in grounded studies of emerging business practices, *Electronic Journal of Business Research Methods*, pp. 83-94.
23. Flick uwe. (2013). *The SAGE handbook of Qualitative Data Analysis*, <https://books.google.com/books?isbn=1446296695>.
24. Gilbert C.G. (2006). Change in the presence of residual fit: can competing frames exist, *Organization science*, 17(1): 150-167.
25. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
26. Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory, *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement*, 19 (32), 47-68.
27. Gooding, RZ., Kinicki A.J. (1995). Interpreting event causes: The complementary role of categorization and attribution processes, *Journal of Management Studies*, 32 (1):1-22.
28. Gupta O. K., Yum J., Mallikarjun M. (2004). Strategic Issue Management vis-à-vis Knowledge Management, *Asia Pacific Management Review*, 1097-1114.
29. Hopkinson, G. C. (2001). Influence in marketing channels: a sense-making investigation, *Psychology and Marketing*, 18, 423-44.
30. Huisman, M. (2001). Decision-making in meetings as talk-in-interaction, *International Studies of Management and Organization*, 31, 69-90.
31. Heugens P. P. M. A. R. (2001). Strategic issues management: implications for corporate performance, Erasmus University: Rotterdam.
32. Jameson, D. A. (2001). Narrative discourse and management action, *The Journal of Business Communication*, 38, 476-511.
33. Julian S. D., Ofori- Dankwa J. C. (2008). Toward and integrative catography of two strategic issue diagnosis frameworks, *Journal of strategic management*, pp. 93-114.
34. Kent D. M., Lin, Sh.J. (2014). Analogical reasoning for diagnosing strategic, strategic management journal issues in dynamic and complex environments, Wiley Online Library.
35. Kipley D., Lewis A. O., Jeng J. (2012). Extending Ansoff's strategic diagnosis model: Defining the optimal strategic performance positioning matrix, *SAGE Open*, <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244011435135>.
36. Kuvaas, B. (1998). Strategic issue diagnosis: The roles of organizational scanning, information processing structure of top management teams, and managers' cognitive complexity, Norwegian School of Economics and Business Administration in partial fulfillment of requirements for the degree of Dr. Oecon. examination and debate in Auditorium TU2 at Helsinki University of Technology.
37. Kuvaas B. (2002). An exploration of two competing perspectives on informational context in top management strategic issue interpretation, *Journal of Management Studies*, 39: 977-1001.
38. Kajanto M., Keijola M., Kunnas P., Laamanen T., Maula M. (2006). An empirical analysis of strategic issue management performance, paper proposal to The Copenhagen strategy conference.
39. Kunnas, P. (2009). Organizational attention and strategic issue management system performance, Dissertation for degree of Doctor of Science in technology, faculty of information and natural sciences at helsinki university of Technology

40. Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and se, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In Proquest UMI Database.
41. Lutz E. S. and Uta J.(1997). Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues, Long Range Planning, Elsevier Science, Vol. 30, No. 5, pp. 777 - 786.
42. Meyer, R.J.H. (2007). Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Business Executives, Rotterdam: ERIM Research Foundation.
43. Milliken F.J. (1990), Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics, Academy of Management Journal, 33: 42–63.
44. Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision making processes, International journal of academic research in business and social sciences, Vol. 2, No. 7.
45. O'neill J. W., Beauvais, L. Scholl, R. W. (2004). Strategic issues and determinant factors of an interorganizational macroculture in the lodging Industry, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. xx, No. x, Month 2004, 1.
46. Oomens M. J. H., Bosch F. A. J. V. (1999). Strategic issue management in major European based companies, Long Range Planning, Vol. 32, No. 1, pp. 49 – 57.
47. Plambeck N. & Weber K. (2010), When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues, Strategic Management Journal, 31: 689–710.
48. Potter J. A., Lipinski J. (2010). Key Factors for Shortening Response Time in the Strategic Issues Diagnosis Process, Journal of Behavioral and Applied Management, pp. 69-87.
49. Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day, Journal of Management Studies, 42, 1413-43.
50. Strauss, A. & Corbin J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
51. Thomas J.A, McDaniel RR J.r. (1990). Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information-processing structure of top management teams, Academy of Management Journal, 33: 286–306.
52. Thomas J.B. Clark SM, Gioia D.A. (1993). Strategic Sensemaking And Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes, Academy of Management Journal, 36(2): 239-70.