

---

---

## **Typology of managers in the narrative of environmental ambiguity sensemaking (case Study: Razavi Agricultural Company)**

**Elahe Shiezade<sup>1</sup> ✉, Vahid Khashei<sup>2</sup>, Mahdi Ebrahimi<sup>2</sup>, Mahdi Haghghi<sup>2</sup>**

1- PhD in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### **Abstract:**

The methods that managers use to make strategic decisions originate from their perception and sense making to the environment and environmental ambiguities, so the way that How to understand managers environmental ambiguities plays a significant role in their strategic decision-making. Therefore, the purpose of this study is to identify the way managers understand environmental ambiguity in strategic decisions, and for this purpose, by using the narrative analysis method after interviewing 16 managers of Razavi Agricultural Company, is Investigating managers' narratives of environmental ambiguity in strategic decisions. Based on this, three narratives were identified for managers to understand and make sense to environmental ambiguity, and managers have interpreted environmental ambiguity under six main themes of lack of information, scope and complexity of work, lack of proper foundation, untransparency, risk aversion, and inappropriate intersubjective understanding. In addition, based on narrative analysis, three typologies of managers' narratives in sensemaking of environmental ambiguity (Managers as structured obligors, managers as compassionate moderators, managers as assigned employees) were obtained.

**Keywords:** Agricultural industry, Environmental Ambiguity, Narrative Analysis, Sensemaking.

DOI: 10.22034/jmi.2025.505575.3180



## گونه شناسی روایت مدیران در معنا بخشی به ابهام محیطی (مورد مطالعه: شرکت کشاورزی رضوی)

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۳ / ۱۲ / ۰۶ / تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴ / ۰۸ / ۱۴) صفحات ۶۱ تا ۸۸

دوره ۱۹ شماره ۴ (پیاپی ۷۰)  
فصل زمستان ۱۴۰۴

دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

الهه شیعه زاده<sup>۱</sup>  
وحید خاشعی  
مهدی ابراهیمی  
مهدی حقیقی کفاش

### چکیده

روش هایی که مدیران برای اتخاذ تصمیمات خود استفاده می کنند، از ادراک و معنا بخشی آنها به محیط و ابهامات محیطی سرچشمه می گیرد، لذا نحوه فهم مدیران از ابهامات محیطی نقش بسزایی در تصمیم گیری آنها دارد. براین اساس هدف این مطالعه شناسایی نحوه فهم مدیران از ابهام محیطی در تصمیمات استراتژیک بوده و بدین منظور با به کارگیری روش روایت پژوهی پس از مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران شرکت کشاورزی رضوی که همگی با پدیده واحد مبهمی ذیل عنوان "ادغام" مواجه بوده اند به بررسی روایت های مدیران از ابهام محیطی در تصمیمات استراتژیک پرداخت. براین اساس سه روایت برای فهم و معنا بخشی مدیران به ابهام محیطی شناسایی شد و مدیران ابهام محیطی را ذیل شش مضمون اصلی فقدان اطلاعات، عدم تجانس، تازگی و جدید بودن موضوع، عدم شفافیت و عدم اطمینان معنا کرده اند. علاوه بر این بر مبنای تحلیل روایت سه گونه شناسی از روایت های مدیران در معنا بخشی به ابهام محیطی (مدیران به عنوان متعهدان ساختارمند، مدیران به عنوان تعدیلگران دلسوز، مدیران به عنوان کارمندان گماشته) به دست آمد.

واژگان کلیدی: ابهام محیطی، روایت پژوهی، صنعت کشاورزی، معنا بخشی.

۱. مسئول مکاتبات: Hossein.shirazi63@gmail.com

۲. Mohammadalikeramati@yahoo.com

۳. Kaveh.Alba@yahoo.com

## ۱- مقدمه

روش‌هایی که مدیران برای اتخاذ تصمیمات خویش به کار می‌گیرند، منبعث از ادراک و معنابخشی آنان به محیط و ابهامات محیطی بوده و براین اساس چگونگی ادراک مدیران از ابهام محیطی، نقش قابل‌توجهی بر اتخاذ تصمیمات آنان دارد چراکه درک و معنا دادن به پیام‌های دریافتی از محیط زمینه‌ساز اقدامات بعدی برای پاسخگویی به این نشانه‌ها است. مطالعات نشان می‌دهد ساختارهای شناختی افراد، بر ادراک و به تبع معنابخشی آنان از محیط تأثیرگذار می‌باشد (Cristofaro, 2022; Zhang & Soergel, 2020; Sandberg & Tsoukas, 2015; Todd & Rappoport, 1964; Gross, 1967; Duвшani, 1976; Lent, 2016). براین اساس مدیران به آنچه درک می‌کنند، پاسخ می‌دهند، و به حوادثی که از دید آنان بر روی تصمیمات و اقدامات سازمان تأثیر ویژه‌ای ندارند، توجه نمی‌کنند (Miles & Snow, 1978). به‌زعم برخی صاحب‌نظران سازمان‌ها، محیط خودشان را فقط از طریق ادراکات مدیران می‌شناسند (Weick, 1969) و ادراکات مدیران از محیط، تصمیمات استراتژیک آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر گوش و ری<sup>۱</sup> (۱۹۹۲: ۴۴۱) ابهام می‌تواند عامل غالب وابسته به بافتار<sup>۲</sup> باشد، و میزان ابهام مرتبط با گزینه‌های تصمیم‌گیری در بافتارهای مشخص (سناریوهای مختلف) است. درواقع میزان ابهامی که افراد درک می‌کنند با سناریوهای مختلف در ارتباط هستند. براین اساس برای فهم ابهام باید توجه کرد که ابهام یک مقوله ذهنی بوده (He & et.al., 2019:80; Venkatraman, Aloysius & Davis, 2006: 60) و وابسته به ادراک فرد می‌باشد. درواقع ابهام مقوله‌ای ادراک شونده است و آنچه در تصمیمات استراتژیک اهمیت می‌یابد صرفاً مفهوم ابهام محیطی نیست، بلکه ابهام محیطی ادراک شده می‌باشد. لازم به ذکر است در سالهای اخیر توجه محققان به کارکردها و مزایای استراتژی تحلیل روایت در سازمان‌ها بیش از پیش جلب شده است (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸). سازمان هویتی است که وجود ملموس ندارد. درحقیقت تعاملات بین اعضای سازمان است که به سازمان معنا می‌بخشد. هر سازمان یک اساس فرهنگی دارد که منعکس‌کننده تاریخچه، رهبری، اعضا و داستان‌های آن در طول زمان است. گروه‌ها و اعضای سازمان تحت تأثیر هنجارهای فرهنگ قرار می‌گیرند و داستانها و افسانه‌ها هستند که این هنجارها و ارزشها را تقویت می‌کنند. سازمان‌ها همانند دیگر ساخت‌های اجتماعی، موقعیت خود را به وسیله داستانها و افسانه‌هایی در مورد قهرمانان، موفقیت‌ها، دستاوردها و اهداف خود تقویت می‌کنند (دانایی فرد و شکاری، ۱۳۸۹: ۳۴)؛ چرا که افراد معنابخشی از محیط پیرامون خود را در غالب روایت بیان می‌کنند (بایرام زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۳). علاوه براین فلیک (۱۳۸۸) معتقد است از آنجاکه انسان‌ها بی‌آنکه درباره خود و تجاربشان نظریه پردازی کرده باشند چیزهای زیادی درباره آنها می‌دانند، فی‌نفسه تمایل دارند تجارب شخصی خویش را در قالب روایت بیان کنند. داستان‌هایی که غالباً از آنها بی‌اطلاع هستیم و یا توجهی نسبت

<sup>۱</sup>Ghosh & Ray

<sup>۲</sup>Conrtxt

به آنها نداریم. براین اساس این دانش در سطح روایتی، در اختیار محقق قرار دارد (نه در سطح نظریه‌ها) و وظیفه وی به نظریه درآوردن این دانش با استفاده از روایات بازگو شده می‌باشد؛ بنابراین بررسی علمی روایت‌ها به عنوان تعریف کننده مشکل عمومی و راه حل مربوطه در مطالعات سیاست گذاری دارای جایگاه ویژه ای است (نجم‌الهدی، سید احسان و یزدانی، ۱۴۰۰: ۲۱۸) و علی رغم اهمیت تحلیل روایت در معنابخشی و تفسیر معنا در پارادایم تفسیری تنها تحقیقات بسیار اندکی درباره کاربرد روایت در حوزه های سازمان و مدیریت (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸) و سیاست گذاری و استفاده از روش تحلیل روایت برای مطالعه سازمان و مدیریت (دانایی فرد و شکاری، ۱۳۸۹: ۳۴) انجام شده است. در نهایت همانطور که برگر و باستی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰: ۳۲) اذعان می‌دارند پاسخ به سؤالاتی که به درک و پیش‌بینی رفتارهای سیاست‌گذاران در مواجهه با ابهام کمک می‌کنند، مهم هستند؛ پژوهش حاضر با هدف شناسایی نحوه فهم مدیران از ابهام محیطی در تصمیمات استراتژیک به بررسی روایت‌های مدیران شاغل در صنعت کشاورزی از ابهام محیطی در تصمیم‌گیری استراتژیک و فهم مضامینی که مدیران در تصمیم‌گیری استراتژیک ابهام محیطی را درک می‌کنند می‌پردازد. در این راستا مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به سوالات زیر می‌باشد:

- مدیران ابهام محیطی را در قالب چه مضامینی درک می‌کنند؟
- گونه شناسی روایت‌های مدیران از ابهام محیطی چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱. ابهام محیطی

در ادبیات آکادمیک ابهام خود یک اصطلاح مبهم است. به نظر می‌رسد که از سازه ابهام به تعداد محققان و پژوهشگران در این زمینه، تعریف وجود دارد (Norton, 1975). استنلی بادنر<sup>۲</sup> (۱۹۶۲) وضعیت مبهم را مشتمل بر سه موقعیت می‌داند که شناسایی این سه موقعیت امکان‌پذیر بوده و هر موقعیتی که در این سه طبقه قرار بگیرد، به‌عنوان موقعیت مبهم در نظر گرفته می‌شود. این سه موقعیت از نظر استنلی بادنر (۱۹۶۲) عبارتند از:

- **موقعیت‌های جدید:**<sup>۳</sup> که افراد تابعه حال تجربه آن محیط را نداشته‌اند و در نتیجه، هیچ نشانه‌آشنایی را پیدا نمی‌کنند.

<sup>۱</sup>Berger & Bosetti

<sup>۲</sup>Stanley Budner

<sup>۳</sup>New Situation

- ۱- **موقعیت‌های پیچیده**<sup>۱</sup>: که دارای نشانه‌های بسیاری است که باید در نظر گرفته شوند و افراد باید آن‌ها را پردازش کنند.
  - ۲- **موقعیت‌های متناقض**<sup>۲</sup>: که در آن عناصر یا نشانه‌های مختلف، ساختارهای مختلفی را ارائه می‌دهند و نشانه‌های موجود منجر به تمایز و جدایی این موقعیت‌ها و شاید ساختارهای منحصربه‌فردی در آن‌ها می‌شود.
- به صورت خلاصه غالباً ابهام در زمینه‌هایی با ویژگی‌هایی چون تازگی<sup>۳</sup>، پیچیدگی و لاینحل بودن<sup>۴</sup> تجربه می‌شود (Stanley Budner, 1962: 30). در جدول شماره ۱ به مجموعه‌ای از تعاریف ابهام از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف اشاره شده است.

جدول ۱: برخی از تعاریف ابهام

| ردیف | تعریف  | صاحب‌نظر(ان)        | سال  |
|------|--|---------------------|------|
| ۱    | ناتوانی در تبیین موقعیتی تعریف شده برای تعیین یک توضیح احتمال دقیق   | Hogarth             | ۱۹۸۹ |
| ۲    | به موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که احتمالات مرتبط با نتایج ناشناخته هستند. یک ویژگی وابسته به میزان، نوع، پایایی و اتفاق نظر در مورد اطلاعات که منجر به رشد یا بروز درجه اطمینان فرد به یک تخمین از احتمالات نمی‌شود.                      | Ellsberg            | ۱۹۶۱ |
| ۳    | ابهام را فقدان یا کاستی در اطلاعات مرتبط باهم می‌دانند که اگر تصمیم‌گیرنده زمان، اطلاعات، تجربه و... بیشتری می‌داشت، می‌توانست بهتر شناخته شود.  | Camerer & Weber     | ۱۹۹۲ |
| ۴    | عدم وضوح در مورد معنا و پیامدهای رویدادها یا موقعیت‌های خاص  | Santos & Eisenhardt | ۲۰۰۹ |
| ۵    | ابهام به فقدان وضوح اشاره دارد به خاطر فقدان اطلاعات یا فقدان انسجام در اطلاعات موجود که می‌توانند ناشی از محرک‌های مبهم، ناکامل، بخش‌بندی شده یا محرک‌های متناقض، ناسازگار و نامتجانسی باشد که صورت صحیح تعریف یا فهم و درک نمی‌شوند. | Stoycheva           | ۲۰۱۰ |

## ۲.۲. معنا بخشی

اصطلاح معنا بخشی که در ادبیات حوزه سازمان و مدیریت در اواخر دهه ۱۹۷۰ ظاهر شد، در دهه گذشته کاربرد بسیاری داشته است. اگرچه این اصطلاح اغلب بدون تعریف استفاده می‌شود، اما این

<sup>۱</sup>Complex Situation

<sup>۲</sup>Contradictory Situation

<sup>۳</sup>Novelty

<sup>۴</sup>Insolubility

اصطلاح اکنون در مدل‌ها و نظریه‌های مختلف انواع زیادی دارد. افزایش روزافزون به‌کارگیری معنا بخشی در تحقیقات سازمان و مدیریت، چه در حیطه چگونگی فرایند ایجاد معنا (Weick, 1195; Kurtz & Snowden, 2003) و چه تأثیر معنا بخشی در انواع فرایندهای کلیدی سازمانی (Maitlis & Sonenshein, 2010; Werkman, 2010; Calvard, 2016; Choa, 1996) آن را به یک ساختار نظری نسبتاً جدید در ادبیات پژوهشی سازمان و مدیریت تبدیل کرده است.

معنا بخشی در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که اعضا با رویدادها، موضوعات و اقداماتی روبرو شوند که به نوعی تعجب‌آور یا گیج‌کننده باشند. همان‌طور که وایک (۱۹۶۹) استدلال می‌کند ایده اصلی معنا بخشی این است که واقعیت نوعی دستاورد مداوم است که از تلاش برای ایجاد نظم ظهور می‌کند. بنابراین معنا بخشی، فرایندی از ساخت اجتماعی (Berger & Luckmann, 1966) است که در آن افراد سعی می‌کنند مجموعه‌ای از نشانه‌ها را از محیط خود تفسیر کرده و توضیح دهند. معنا بخشی از طریق خلق داستان (ساختارهای گفتمانی از واقعیت که تفسیر یا تبیین می‌کند) یا فعال‌سازی توصیف داستان‌های موجود اتفاق می‌افتد. در هر صورت، معنا بخشی به افراد این امکان را می‌دهد تا با ایجاد گزارش یا داستان‌های منطقی و قابل اجرا از جهان با عدم قطعیت و ابهام مقابله کنند. بر این اساس، معنا بخشی هم مقدم بر تصمیم‌گیری است و هم از تصمیم‌گیری تبعیت می‌کند: معنا بخشی سؤالات و پاسخ‌هایی برای پیش‌بردن تصمیم‌گیری فراهم و تصمیم‌گیری نیز اغلب با ایجاد شگفتی و سردرگمی موقعیت‌هایی را برای معنا بخشی خلق می‌کند.

### ۲.۳. روایت در سازمان

روایت، سرچشمه اصلی دانش سازمانی است. گرچه شیوه‌های دیگر ارتباط انسانی نظیر سخنرانی، شعر، استدلال و... نیز وجود دارد، ولی نقش داستان در کسب دانش، مناسبات اجتماعی و درک فرهنگ سازمانی بسیار حیاتی است (دانایی فرد و شکاری، ۱۳۸۹: ۳۴). روایت‌ها مبتنی بر تجربه شخصی و حقیقی سازمانی هستند، از این رو می‌تواند از گسستگی و افتراق معنا در سازمان جلوگیری کنند (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸). علاوه بر این روایت ابزاری اساسی است که به وسیله آن افراد واقعیت را درک می‌کنند؛ زیرا به‌عنوان بیان زبانی معنا بخشی و وسیله‌ای برای رمزگذاری دانش عمل می‌کند. بر این اساس روایات از طریق شبیه‌سازی تجربیات به طرح روایتی، به ما اجازه کشف معناها را می‌دهند. روایت‌ها می‌توانند وقایع در حال وقوع سازمانی حاشیه‌های دور مانده از نظر مدیران را به واسطه کارکنان آشکار کنند و یا مدیران می‌توانند با قرار دادن معنای هدفدار در روایت‌های سازمانی خود از آنچه به دنبال آن هستند و یا از برنامه‌هایی که دنبال می‌کنند مشارکت و همراهی کارکنان را بیش از پیش جلب کنند (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸).

اگرچه درک داستان‌ها توسط مدیران باعث می‌شود تا آنها از طریق داستان بتوانند الگوهایی را ارائه کنند، در افراد ایجاد انگیزه کنند، به کارکنان احساس تعلق دهند، پایداری سازمانی ایجاد کنند و در افراد ایجاد تعهد کنند (دانایی فرد و شکاری، ۱۳۸۹: ۵۸) و در مطالعات کارکردهای متعددی از روایت برای سازمان ذکر شده؛ اما از روایت به عنوان نوعی روش‌شناسی در مطالعات سازمان و مدیریت نیز بهره گرفته می‌شود (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸). جذابیت اصلی روایت به عنوان یک روش در ظرفیت آن در ارائه تجربیات شخصی و اجتماعی زندگی به صورت روش‌های معنادار و مرتبط هستند. روایت‌پژوهی به پژوهشگران مجال درک تجارب را می‌دهد و داستان‌ها شیوه‌هایی برای تشریح تجربه زیسته افرادند (Punch, 2004). جاذبه و گیرایی روش‌های روایتی عمدتاً در توانایی آنها به منظور کاوش تجارب درونی و برونی نهفته است (وبستر و مرتوا، ۱۳۹۴: ۲۹).

#### ۲.۴. صنعت کشاورزی

صنعت کشاورزی یکی از مهم‌ترین بخش‌های تاثیرگذار در اقتصاد هر کشور است (Hayden, Mattimoe & Jack, 2022: 530) که نقش مهمی در استقلال سیاسی و اقتصادی آن ایفا می‌کند (لطافت، غلامیان و اعرابی، ۱۴۰۳: ۶۶۳؛ شاکری و انصاری، ۱۳۹۳: ۴۶) و نقش کلیدی آن در رشد اقتصادی غیرقابل انکار است (شاکری و انصاری، ۱۳۹۳: ۴۶). امروزه کشاورزی پایه اصلی سیستم اقتصادی و اجتماعی بیشتر کشورها (Vadivelu, A., & Kiran, 2013: 108) و بزرگترین منبع اشتغال آنهاست (Girard, 2017). کشاورزی سیستمی است که ضمن مدیریت صحیح و استفاده از منابع برای تأمین نیازهای غذایی بشر، کیفیت محیط زیست و ذخایر منابع طبیعی را افزایش می‌دهد (فرانچسکونی<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۶: به نقل از قنبری، بذرافشان، طولابی نژاد و طولابی نژاد، ۱۳۹۷: ۷۵) و به دلیل آسیب پذیری شدید فعالین و منابع حیاتی آن از یک سو و نقش بدون جایگزین در تأمین امنیت غذایی مردم جهان از سوی دیگر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (جعفرپور، خداداد حسینی و کردنا بیج، ۱۴۰۲: ۱۰۸-۱۰۷). اهمیت و جایگاه بخش کشاورزی در اقتصاد ایران نیز در راستای اهدافی همانند امنیت و سلامت غذایی، کارآفرینی، ایجاد اشتغال و درآمد زایی، رشد صادرات و تحرک بخشی به رشد سایر بخش‌ها، همواره از سوی برنامه ریزان مورد تأکید قرار گرفته است (شریف زاده، عبدالله زاده و شریفی، ۱۳۹۲: ۷۱)، و این بخش نقشی حیاتی دارد؛ به طوریکه حدود هجده درصد تولید ناخالص ملی، بیست و پنج درصد اشتغال، تأمین بیش از هشتاد و پنج درصد مواد غذایی جامعه، بیست و پنج درصد صادرات غیرنفتی و نود درصد مواد اولیه مورد نیاز صنعت را فراهم می‌کند (قنبری، بذرافشان، طولابی نژاد و طولابی نژاد، ۱۳۹۷: ۷۵)

این درحالی است که اگر چه سیاست گذاران غالباً از ابهام گریزان هستند (Berger & Bosetti, 2020). اما ابهام و عدم قطعیت از جمله جوانب اجتناب ناپذیر در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها در صنعت کشاورزی است و بسیاری از سیاست گذاری ها به خاطر فقدان اطلاعات دقیق و عدم اتکاء بر درک واقع بینانه از وضعیت جدید، در رسیدن به اهداف خود موفقیت چندانی نداشته اند (دریس، نراسفهنای و روز خوش، ۱۳۹۸: ۴۶). پیچیدگی و خاص بودن بافتار در صنعت کشاورزی، ابهامات و چالش های متعددی را در مسیر تحقیق علمی تا اجرای سیاست ایجاد می کند (Dube, 2022). لذا آنچه در مسائل برنامه ریزی کشاورزی و مدیریت منابع تولید زراعی و همچنین تصمیم گیری ها و رفتارهای کشاورزان از اهمیت به سزایی برخوردار است و نبایستی در اقدامات مدیریتی مورد غفلت برنامه ریزان و تصمیم گیران واقع گردد، وجود ابهام<sup>۱</sup> و عدم قطعیت<sup>۲</sup> می باشد (امینی، ۱۳۲: ۱۰۹-۱۰۶). عدم اطمینان ذاتی موجود در بخش کشاورزی، به دلیل ماهیت خاص این صنعت نیاز به توجه ویژه ای در زمان اتخاذ تصمیم دارد (لطافت، غلامیان و اعرابی، ۱۴۰۳: ۶۶۷)

از سوی دیگر همانگونه که ذکر شد ویژگی های رفتاری و ترجیحات تصمیم گیرندگان بر نحوه تصمیم گیری آنها تأثیر می گذارد. اگرچه این ادعا عموماً برای تصمیماتی که در سطح فردی اتخاذ می شوند صادق است، اما بسته به نحوه تصمیم گیری می تواند برای تصمیمات جمعی نیز مهم باشد. اگرچه مدت هاست استدلال می شود که ویژگی های رفتاری سیاست گذاران در زمان تصمیم گیری - به دلیل منافع گسترده تری که قرار است این افراد نمایندگی کنند - اهمیت چندانی ندارد، اما در عتمل، ترجیحات این افراد در نهایت بر انتخاب های سیاستی تأثیر می گذارد و بنابراین بر کل گروه های اجتماعی و در نهایت کل صنعت تأثیر گذار است. لذا درک بهتر ویژگی های رفتاری و ترجیحات افرادی که تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می کنند، بسیار مهم می باشد (Berger & Bosetti, 2020: 332). که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفته است.

براین اساس شرکت کشاورزی رضوی، به عنوان یکی از شرکت هایی که با پدیده مبهمی تحت عنوان ادغام مواجه بوده، و مدیران باید ذیل این پدیده ابهام آمیز به اتخاذ تصمیم می پرداختند، مورد مطالعه پژوهش حاضر قرار گرفت. لازم به ذکر است شرکت های کشاورزی استان قدس رضوی در دهه های ۴۰ تا ۷۰ شمسی تاسیس و تا سال ۹۷ بصورت مستقل در حال فعالیت بوده اند. پس از آن با هدف مدیریت واحد، استفاده بهینه از ظرفیت های موجود در حوزه کشاورزی، دامپروری و دیگر فعالیت های مرتبط در جغرافیای استان قدس رضوی و به منظور توسعه مناسب فعالیت ها، هم افزایی بیشتر و همچنین ایجاد

<sup>۱</sup>Ambiguity<sup>۲</sup>Uncertainty

و مدیریت زنجیره تأمین، ۹ مؤسسه و شرکت کشاورزی وابسته به آستان قدس رضوی طی سال- های ۱۳۹۷ لغایت ۱۳۹۹ در شرکت کشاورزی رضوی ادغام گردید.

## ۲.۵. پیشینه پژوهش

- مالمبرگ و ماویست (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان "معنادهی به ابهام استراتژیک" باهدف چگونگی تأثیرگذاری ابهام مدیریت ارشد بر روند تغییر از بالا به پایین، به بررسی اینکه چگونه معنابخشی اعضای سازمان (پویایی سطح خرد) بر رفتار آن‌ها و در نتیجه پیامدهای تغییر (تأثیرات سطح کلان) تأثیر گذاشته است، پرداخته‌اند. یافته‌های تجربی بیانگر این بود که ابهام می‌تواند سوءاستفاده‌های قدرت را پنهان و پایدار کند. این مطالعه با رویکردی رفتاری الگویی برای درک فرایند معنابخشی افراد ارائه کرده و بیان می‌کند فرایند معنابخشی می‌تواند به تفسیر متنوعی از یک رویداد سازمانی منجر شود که به نوبه خود منجر به رفتاری متنوع از کارمندان می‌شود.
- طارق و داگر<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان "چارچوب نظری روایت های متفاوت به سوی تغییر سازمانی" به نقش ضروری روایات در طول تغییرات سازمانی اشاره کرده اند. براساس پژوهش آنها وقتی سازمان‌ها آماده پذیرش تغییر هستند، فرد معنادار در سازمان روایتی از تغییر ارائه می‌دهد که ممکن است کارکنان آن را بپذیرند یا در برابر آن مقاومت کنند. برخی از کارکنان در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند و ممکن است روایت های متعددی ظاهر شود. مقاومت در برابر تغییر به کارکنان اجازه می‌دهد تا روایت‌های متفاوتی بسازند که بر نگرش‌های افراد تأثیر می‌گذارد و سپس با تغییرات سازمانی مخالفت کنند. براین اساس آنها یک چارچوب نظری از روایات و اگر نسبت به تغییر سازمانی در زمینه معنابخشی و معناداری پیشنهاد می‌کند. این چارچوب مبتنی بر نظریه معنابخشی و نظریه گفتمان محور تغییر سازمانی است. چارچوب نظری پیشنهادی به موضوعاتی می‌پردازد که (۱) چرا کارمندان روایت‌های متفاوتی را می‌سازند و (ب) چگونه آنها را به طور معناداری متمایز کنند.
- هیدن، ماتیمو و جک<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) پس از آنکه در بررسی ادبیات مرتبط متوجه شدند اکثر کشاورزان زمان کمی را صرف مدیریت مالی می‌کنند؛ در مقاله ای با عنوان "معنابخشی و مدیریت مالی در فرآیند تصمیم‌گیری کشاورزان" با هدف کمک به درک بهتر فرآیند تصمیم‌گیری مالی کشاورزان در رویکردی کیفی با ۲۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته، با به کارگیری نظریه معنابخشی وایک (۱۹۷۹) فرآیندهای تصمیم‌گیری مالی کشاورزان را بررسی

<sup>۱</sup> قابل دسترس در سایت شرکت کشاورزی رضوی به نشانی: <https://kaqr.ir/tarikhche/>

<sup>۲</sup>Tariq & Dogar

<sup>۳</sup>Hayden, Mattimoe & Jack

کردند. از دید آنان این فعالیت های مدیریت مالی به کشاورزان کمک می کند تا در تصمیم گیری عملیاتی حرکت کنند و تصمیم گیری استراتژیک خود را درک کنند. یافته ها بیانگر آن بود که مدیریت مالی نقش دوگانه ای در تصمیم گیری کشاورزان دارد. برخی از فعالیت های مدیریت مالی ممکن است به عنوان سرخ عمل کنند، که باعث ایجاد یک فعالیت معناشکنی می شود، و باعث می شود کشاورز وارد فرآیند معنابخشی شود، در حالی که برخی از فعالیت های دیگر برای ارائه نقش معنابخش در فرآیند معنابخشی به کار گرفته می شوند. براساس یافته های این پژوهش نقش مدیریت مالی در تصمیم گیری کشاورزان به شدت تحت تأثیر نوع تصمیم (استراتژیک یا عملیاتی) در حال انجام و نوع مزرعه (لبنیات، خاکورزی یا گوشت گاو) در عملیات است.

— ماجور<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی کیفی به بررسی راهکارهای مقابله با ابهام از طریق قوم‌نگاری پروژه‌های بزرگ شهری پرداخت. این مطالعه بر این سؤال متمرکز است که چگونه برنامه‌ریزان در اقدامات غیرمتعارف شهری با ابهام مقابله می‌کنند. با غوطه‌وری به مدت شش ماه در پروژه بزرگ شهری آمستردام، برنامه‌ریزان در عمل مشاهده شدند. این مردم‌نگاری سه قسمت را بازنمایی کرد که بیانگر فعالیت‌های متقابل معمولی است که آن‌ها برای بحث در مورد پیشرفت پروژه متعهد شده‌اند. این مطالعه نشان داد چگونه برنامه‌ریزان انواع مختلفی از ابهام را با استفاده از مکانیسم مقابله‌ای مختلف مرتفع می‌کنند و بر پیامدهای این تاکتیک‌ها برای پروژه تأمل می‌کنند. این پژوهش، اگرچه در عنوان از مقابله با ابهام نام برده است، اما مشابه مطالعه حاضر بر بررسی راهکارهای پذیرش ابهام تمرکز دارد.

— در بررسی‌های انجام‌شده توسط مک‌کنزی، ولف، وینکلن و مورگان (۲۰۰۹) الگوی مفهومی ظرفیت‌های تفکر با بررسی ادبیات روانشناسی ارائه و اعتبار الگوی پیشنهادی از طریق مصاحبه عمیق با مدیران ارشد تأیید شد. نتایج نشان می‌دهد که پیچیدگی شناختی در مواجهه با پیچیدگی یا ابهام و عدم قطعیت، در ظرفیت‌های مطلوب معنابخشی سیال، به تعویق‌افتادن اتمام (ارائه) راه‌حل نهایی، فراتر رفتن از تناقضات برای دستیابی به پذیرش تصمیماتی که بهتر با شرایط پیچیده سازگار می‌شوند، و درنهایت خلق ارزش بیشتر برای کسب‌وکار بازتاب پیدا می‌کند. این مطالعه باهدف انتقاد بر تکیه بیش از حد به تجربه گذشته به‌عنوان پایه شناختی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، به دنبال این است که در شرایط پیچیده رهبران مؤثر از سه ظرفیت تفکر مجزا و مکمل استفاده می‌کنند. شاید بتوان با اغماض این مطالعه را در مجموعه

مطالعاتی قرار داد که ابهام را پذیرفته و سعی در سازگاری با آن دارند در عین حال تمرکز این مقاله، ایجاد الگوی مفهومی ظرفیت‌های تفکر رهبران موفق است.

### ۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر مبنای نوع داده‌ها، کیفی؛ به لحاظ نتیجه، توسعه‌ای، و بر مبنای هدف، اکتشافی می‌باشد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹). از آنجا که چگونگی تجربه و درک ابهام محیطی هدف این مطالعه می‌باشد، از میان روش‌های مختلف انجام پژوهش کیفی، رویکرد تحلیل روایتی<sup>۱</sup> برای این مطالعه انتخاب شده است. تحلیل روایتی با داده‌های کیفی برخوردی کل‌گرا دارد (طیبی، ۱۳۹۸: ۸۰) و به محققان توصیه می‌کند که داستان‌های افراد را جدی گرفته و جایگاه آنها را در تولید و بازتولید جهان اجتماعی طبیعی فرد در نظر بگیرند. از خلال همین داستان‌ها است که می‌توان به نظام معنایی خاص افراد و نقاط هم‌گرا و واگرای آنها با دیگر افراد دست یافت (محمدپور، ۱۳۹۷: ۸۰). پژوهشگر با تحلیل داستان قادر به مطالعه افراد مورد نظر با زمینه عمیقتری است. علاوه بر این ماهیت فرایندی بودن روایت‌ها که ضرورتی اساسی برای تحلیل‌های اجتماعی است نیز از جمله دلایل مهم انتخاب روش تحلیل روایتی برای این مطالعه می‌باشد، چرا که داستان‌ها در سایه رویدادهای جدید به طور مرتب بازسازی می‌شوند (وبستر و مرتوا، ۱۳۹۴: ۱۶).

براین اساس کلیه افراد ذینفع و مطلع از تجربه ادغام (به عنوان یک پدیده ابهام آمیز) در شرکت کشاورزی رضوی، جامعه هدف این پژوهش را تشکیل می‌دهند. از آنجا که مشارکت کنندگان در پژوهش‌های روایت پژوهی باید افرادی باشند که پدیده مورد بررسی را به طور مستقیم تجربه کرده باشند و بتوانند تجارب خود را بیان کنند، نمونه‌گیری هدفمند جهت گزینش نمونه‌ها مبنای کار قرار گرفت، و به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته بهره گرفته شد. و براین اساس با ۱۶ تن از مدیران ارشد فعال در شرکت کشاورزی رضوی مصاحبه شد، با توجه به اینکه تمامی مدیران پدیده ابهام برانگیزی مثل ادغام شرکت کشاورزی رضوی را تجربه نموده بودند، این موضوع به عنوان پدیده مبهم مبنای مطالعه و مصاحبه‌ها قرار گرفت. مصاحبه و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری<sup>۲</sup> برسد و حجم نمونه بر مبنای دستیابی به اشباع نظری تعیین شد. در پژوهش حاضر محقق جهت دستیابی به نقطه اشباع، مطالعه را تا زمانی که هیچ گواه و مدرک جدیدی از داده‌های جدید حاصل نشد ادامه داد. این حالت پس از دور اول انجام مصاحبه و درحالی‌که کدگذاری ۱۰ مصاحبه به اتمام رسیده بود، شکل گرفت و مصاحبه‌های بعدی نیز، این امر را تأیید کرد (جدول ۳).

<sup>۱</sup>Narrative analysis

<sup>۲</sup>Theoretical saturation

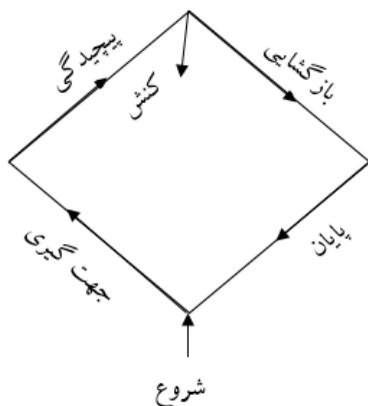
جدول ۳: فرایند تحقق اشباع نظری

| ردیف | نوع و شماره داده | تعداد کدهای باز | تعداد کدهای زیرمقوله | تعداد کدهای مقوله | مقوله های ظهور یافته جدید |
|------|------------------|-----------------|----------------------|-------------------|---------------------------|
| 1    | مصاحبه ۱         | 58              | 22                   | 14                | ✓                         |
| 2    | مصاحبه ۲         | 50              | 19                   | 15                | ✓                         |
| 3    | مصاحبه ۳         | 41              | 24                   | 12                | ✓                         |
| 4    | مصاحبه ۴         | 43              | 20                   | 12                | ✓                         |
| 5    | مصاحبه ۵         | 39              | 18                   | 9                 | ✓                         |
| 6    | مصاحبه ۶         | 39              | 20                   | 13                | ✓                         |
| 7    | مصاحبه ۷         | 40              | 19                   | 9                 | ✓                         |
| 8    | مصاحبه ۸         | 39              | 20                   | 11                | ✓                         |
| 9    | مصاحبه ۹         | 39              | 22                   | 15                | ✓                         |
| 10   | مصاحبه ۱۰        | 41              | 25                   | 14                | -                         |
| 11   | مصاحبه ۱۱        | 75              | 35                   | 18                | -                         |
| 12   | مصاحبه ۱۲        | 28              | 13                   | 7                 | -                         |
| 13   | مصاحبه ۱۳        | 21              | 13                   | 8                 | -                         |
| 14   | مصاحبه ۱۴        | 41              | 23                   | 13                | -                         |
| 15   | مصاحبه ۱۵        | 35              | 24                   | 12                | -                         |
| 16   | مصاحبه ۱۶        | 44              | 23                   | 13                | -                         |

در رابطه با شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استناد به نظر رایزمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) که چهار نوع رویکرد تحلیل روایتی<sup>۲</sup> را معرفی می‌کند، از رویکرد تحلیل مضمون<sup>۳</sup> و تحلیل ساختاری<sup>۴</sup> بهره‌گیری شد. تحلیل مضمون به شناسایی مضامین مشترک بین مشارکت‌کنندگان پرداخته و بر محتوای داستان و گونه شناسی تاکید دارد. پس از پیاده‌سازی و دسته‌بندی اولیه داده‌های مرتبط، با به‌کارگیری نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۱۸ در حدود ۱۰۰۰ کد استخراج گردید. تحلیل ساختار علاوه بر محتوای روایت بر شکل روایت نیز تمرکز داشته و سعی در فهم معانی پنهان در کنش‌های انسانی دارد و همانگونه که وبستر و مرتووا (۲۰۰۷) اذعان می‌کنند ویژگی مشترک همه داستان‌ها، که به آنها ظرفیت روشن کردن موقعیت‌های واقعی زندگی را می‌دهد، ساختار روایی آنهاست. در تحلیل ساختار، داستان بازسازی می‌شود،

<sup>۱</sup>Riessman<sup>۲</sup> مشتمل بر تحلیل مضمون، تحلیل ساختار، تحلیل گفتمان و تحلیل بصری<sup>۳</sup>Thematic Analysis<sup>۴</sup>Structural Analysis

یعنی داستان‌های جمع‌آوری شده بر اساس عوامل کلیدی داستان (مانند زمان، مکان، صحنه) تحلیل می‌شوند و داستان در یک توالی زمانی قرار گرفته و بازنویسی می‌شود. در نتیجه، تحلیل کیفی داده‌ها، مشتمل بر توصیف داستان و مضامین استخراج شده از داستان به صورت تومانی باشد (Ollerenshaw & Creswell, 2002: 332). یکی از رویکردهای ساختاری پرکاربرد روایی که مبنایی برای ارزیابی اجتماعی روایات افراد مطرح می‌کند، رویکرد لایبوف و والتسکی<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) است. طبق الگوی لایبوف و والتسکی (۱۹۶۷؛ به نقل از مارتین، ۱۳۸۲)، روایت از ۶ بخش چکیده<sup>۲</sup> (ارائه خلاصه‌ای از موضوع اصلی روایت)، جهت‌گیری<sup>۳</sup> (توصیف زمان، مکان، موقعیت، شخصیت‌ها)، گره افکنی<sup>۴</sup> (توالی رویدادها، پیرنگ، همراه با یک نقطه بحران یا چرخش)، ارزیابی<sup>۵</sup> (تفسیر راوی از مسئله پیش آمده)، نتیجه یا راه حل<sup>۶</sup> (نتیجه پیرنگ) و پایان/فرود<sup>۷</sup> (پایان داستان و آوردن مساله به زمان حال) تشکیل می‌شود.



نگاره ۱: الگوی لایبوف و والتسکی (مارتین، ۱۳۸۲: ۷۱)

براین اساس با توجه به مراحل مطرح شده در الگوی لایبوف و والتسکی (مشتمل بر شش گام<sup>۸</sup>)، در هر مرحله چندین اقدام هدفمند انجام شده است که منجر به یک نتیجه شده است که در نهایت، از

<sup>۱</sup>Labov & Waletzky

<sup>۲</sup>Abstract

<sup>۳</sup>Orientation

<sup>۴</sup>Complicating Action

<sup>۵</sup>Evaluation

<sup>۶</sup>Result or Resolution

<sup>۷</sup>Coda

<sup>۸</sup> گام اول: جستجوی عناصر داستان

گام دوم: سازماندهی عناصر داستان

گام سوم: بازسرایی داستان‌ها

دل داستان‌های اولیه‌ی گردآوری شده، روایت‌های کلان چگونگی تجربه ابهام محیطی در تصمیمات استراتژیک مدیران استخراج شده است. بدین منظور بر مبنای مراحل تحلیل روایت مطرح شده پژوهشگر به جستجو، شناسایی و سازماندهی عناصر داستان پرداخت و سپس داستانها بازسرایي شد. در ادامه پس از جستجوی مضامین داستان‌ها، خط داستان استخراج شده و روایت‌های کلان مدیران از ابهام محیطی بازنویسی شدند. این امر در قالب شش گام مشتمل بر جستجوی عناصر داستان، سازماندهی عناصر داستان، بازسرایي داستانها، جستجوی مضامین داستانها، استخراج خط داستان، و بازنویسی روایت‌های کلان انجام شد.

از آنجا که، روایی تفسیری به صحت در گزارش کردن داده‌ها اشاره می‌نماید در این مطالعه روایی تفسیری مدنظر قرار گرفت. مهم‌ترین استراتژی برای کسب روایی تفسیری، بازخور مشارکت‌کننده<sup>۱</sup> است (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). براین مبنای برطبق این استراتژی، تفسیرهای پژوهشگران به مشارکت‌کنندگان ارائه شده و زمینه‌هایی که به صورت صحیحی درک نگردیده‌بود، مشخص و اصلاح شد. علاوه براین در ارزیابی معتبر بودن، به مواردی مانند اعتبار ساختاری، اعتبار توافقی و اعتبار ارجاعی پرداخته می‌شود (ایمان، ۱۳۸۸). در این پژوهش اعتبار توافقی مدنظر قرار گرفت. اعتبار توافقی در پی کسب‌آرا و نظرات دیگران در یافته‌های تحقیق کیفی است. دراین رابطه، توافق افرادی که شایستگی اظهار نظر بر یافته‌ها دارند، مهم است. اینکه آنان تا چه حد توافق بر صحت و درستی توصیف، تفسیر و ارزیابی از یافته‌ها دارند، ملاک اعتبار توافقی است. بر این اساس با توجه به اجماع ۱۶ تن از صاحب‌نظران بر تناسب یافته‌های پژوهش، پژوهش حاضر از اعتبار توافقی نیز برخوردار است. همچنین براساس دیدگاه سیلورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پایایی در تحقیقات کیفی معمولاً به میزان ثبات پاسخ‌ها نزد کدگذاران متعدد مربوط می‌شود. چنانچه توافق یا اجماع نظر بر کدگذاری مقولات صورت گیرد، نشان ثبات و پایداری داده‌های تحقیق است، که در این مورد در پژوهش حاضر با توجه به اجماع نظر ۱۶ تن از صاحب‌نظران بر تناسب یافته‌های پژوهش توافق صورت پذیرفت.

#### ۴- یافته‌ها

براساس داده‌های گردآمده، اکثر مشارکت‌کنندگان در دامنه‌سنی ۴۵-۵۵ سال و با متوسط سابقه مدیریت ارشد ۱۵ سال قرار گرفتند و همه پاسخ‌دهندگان مرد بودند. ۲۲ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دکتری تخصصی، ۶۲/۶ درصد کارشناسی‌ارشد، و ۲۰ درصد دارای تحصیلات کارشناسی

گام چهارم: جستجوی مضامین داستان‌ها  
گام پنجم: استخراج خط داستان  
گام ششم: بازنویسی روایت‌های کلان

<sup>۱</sup>Participant feedback

<sup>۲</sup>Silverman

بودند. به منظور پاسخ به سوال اول تحلیل روایت داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون انجام شد. براین اساس مدیران در تصمیم گیری استراتژیک ابهام را در قالب شش مضمون اصلی مشتمل بر فقدان اطلاعات، عدم تجانس، تازگی و جدید بودن موضوع، عدم شفافیت و عدم اطمینان درک کرده و معنا می بخشند (جدول ۴).

جدول ۴: مضامین اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها (محقق یافته)

| مضامین اصلی             | مضامین فرعی  |
|-------------------------|--|
| فقدان اطلاعات           | فقدان اطلاعات ذاتی تصمیم   |
|                         | فقدان اطلاعات ناشی از تجربه                                      |
|                         | فقدان اطلاع‌رسانی مناسب  |
| عدم تجانس               | فعالیت‌های متنوع   |
|                         | عدم تجانس جغرافیایی  |
|                         | عدم تجانس حقوقی- قانونی  |
|                         | عدم تجانس از نظر حجم کاری  |
|                         | عدم تجانس شغل- شاغل  |
| تازگی و جدید بودن موضوع | گسترده‌گی و پیچیدگی کار  |
|                         | ضعف‌های اجرایی- مدیریتی  |
|                         | عدم تناسب زیرساختها و موضوع جدید                                 |
|                         | مقاومت در برابر تغییر  |
|                         | عدم شفافیت ساختاری   |
| عدم شفافیت              | عدم شفافیت در ساختار حقوقی                                       |
|                         | فقدان هدف و برنامه مشخص  |
|                         | عدم شفافیت در به‌کارگماری منابع (شایسته‌گزینی، برنامه‌ریزی مالی) |
| عدم اطمینان             | -  |

به منظور پاسخ به سوال دوم پژوهش حاضر، از رویکرد تحلیل ساختاری بهره گرفته شد. بدین منظور بر مبنای مراحل تحلیل روایت مطرح شده در الگوی لایوف و والتسکی، پس از شناسایی و سازماندهی عناصر داستان، بازسازی داستانها و جستجوی مضامین داستانها، خط داستان استخراج شده و روایت‌های کلان مدیران از ابهام محیطی بازنویسی شدند. با توجه به اهمیت مرحله سازماندهی عناصر داستان به عنوان نمونه چگونگی تحلیل یکی از مصاحبه در این بخش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: نمونه سازماندهی عناصر داستان

| عناصر                | توضیح   | عبارات مرتبط با عناصر  |
|----------------------|---|--|
| چکیده                | ارائه خلاصه ای از موضوع اصلی روایت                    | این جرقه‌ای که زده شد از زمان آقای ... انجام شد که اومدند گفتن ۹ تا شرکت کشاورزی دارند به صورت جزیره‌ای کار می‌کنند اینو بیاریم یه هلدینگش بکنیم که هم بشه بهتر سازماندهی کرد و هم بشه هزینه‌های هیئت مدیره‌ها را کاهش داد، چون هر شرکتی برای خودش هیئت مدیره مستقلی داشت. حالا غافل از اینکه اول باید ساختارش تهیه می‌شد. |
| جهت گیری             | توصیف زمان، مکان، موقعیت، شخصیت ها                    | اولش خیلی گرم بودن. مدیران عامل رو تبدیل به مدیر واحد کردند، هیئت مدیره‌ها رو حذف کردن، از تو هیئت مدیره‌ها هم دو سه نفر رو آوردند گذاشتند.  |
| گره افکنی            | توالی رویدادها، پیرنگ، همراه با یک نقطه بحران یا چرخش | ببینید اصلاً برنامه‌ریزی داخلی برای هر شرکت به هم خورد. چون کلی گفتن. یک نظر کلی دادن. همه برنامه‌ها نامشخص بود. مدیرعامل قبلاً اختیارات بیشتری داشت الان اختیاراتش کم شد. من مدیر عامل می‌رفتم توی مجمع مجبور بودم جواب بدم. الان دیگه مدیر واحد شدم. دلسوزی رو از مدیران گرفتم. می‌گفتم من که نمی‌خوام جواب بدم!         |
| ارزیابی              | تفسیر راوی از مسئله پیش آمده                          | به نظر من ابهاماتی که در زمانی که تصمیم به ادغام گرفته‌اند، ابهامات خیلی زیادی بر ذهن تصمیم گیرندگان حاکم بوده، ولی بهش توجه نکردند. گفتن میریم در عمل، رفعش می‌کنیم، مشکلی وجود نداره!! حالا نتیجه این شده که نمی‌تونیم به خوبی از فرصت‌ها استفاده کنیم!  |
| نتیجه گیری یا راه حل | نتیجه پیرنگ   | الان همه چیزو ریختیم روی میز، مشخصه دیگه. که چی در اختیار داریم. اون موقع که نمی‌دونستیم چه اتفاقاتی قراره بیفته، حالا همه اتفاقات افتاده، ۶ ماه - یک سال - ۲ سال، دیگه بسه دیگه. اون موقع ساختار دقیقی نداشتیم، الان که همه چیز مشخصه. با همون ساختار اولیه که دیگه نباید کار بکنیم.                                      |
| پایان                | پایان داستان و آوردن مساله به زمان حال                | این یک چیز شکست خورده است واقعاً. نتیجه اینکه خسارتی که شرکت در این قضیه متحمل شد مبلغ خیلی بالایی بود.  |

پس از بازسازی داستان های موجود، بر مبنای تحلیل ساختاری انجام شده، مدیران ابهامات ناشی از تصمیم استراتژیک ناشی از ادغام را در سه قالب روایت کرده (جدول ۶) و براین اساس نقش خود را در پاسخگویی به آنها مشخص می کنند.

جدول ۶: روایات عمده مدیران از ابهام محیطی

| عنوان روایت                       | محتوای روایت   |
|-----------------------------------|--|
| مدیران به عنوان متعهدان ساختارمند | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیر نسبت به سازمان و اعضای آن حس دلسوزی و همدردی دارد.</li> <li>- مدیر نسبت به سازمان احساس دین میکند.</li> <li>- مدیر نسبت به سازمان وابسته و متعهد است و در برابر ابهامات و چالش‌های موجود تا آخرین حد ممکن تلاش می‌کند و فعالانه درصدد پاسخ به ابهامات موجود و گره‌گشایی از وضعیت هستند.</li> </ul>   |
| مدیران به عنوان تعدیلگران دلسوز   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیر به سبب دانش و اندوخته‌های تجربی بالا، خود را صاحب قدرت تشخیص و درایت میداند.</li> <li>- بنظر این مدیر بیشتر چالش‌های سازمان، برخاسته از تصمیمات نابجا و ناصحیح دستوری- ابلاغی است.</li> <li>- وجود قوانین و ساختارهای مبهم و ناسازگار، تصمیم‌گیری را مشکل و گاهی ناممکن میکند.</li> <li>- مدیر هنگام وقوع یک موقعیت مبهم، خود آستین بالا زده و پا به میدان عمل می‌گذارد، حتی اگر مجبور به دورزدن قوانین شود.</li> </ul>          |
| مدیران به عنوان کارمندان گماشته   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیر کارمندی است که هیچ اقتداری از خود ندارد و باید دستورات به او دیکته شود.</li> <li>- نحوه مواجهه با ابهام، به ستاد مرکزی وابسته است و مدیر صرفاً در چارچوب قوانین و مقررات موجود به ایفای وظیفه می‌پردازد.</li> <li>- مدیر منفعلانه به ابهامات و چالش‌های موجود پاسخ میدهد، چرا که حتی اگر بخواهد فعالانه پاسخ دهد ساختار و قوانین موجود دست و پای او را بسته و رای و نظر و به تبع تلاش او تاثیری در پیشبرد امور ندارد.</li> </ul> |

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

روایت پژوهی بر اساس این فرض شکل می‌گیرد که انسان تجارب خود را با وضع یک ساختار داستانی معنا بخشیده و در این میان عناصری از تجربه را انتخاب می‌کند که به آن توجه دارد و در نهایت این عناصر را به شیوه‌ای که بازتاب دهنده داستان موردنظر وی باشد، شکل می‌دهد (وبستر و مرتوا، ۱۳۹۴: ۱۸). در این روش، روایات و داستانها داده‌هایی پایه محسوب می‌شوند که قابلیت تحلیل و نظریه‌پردازی را فراهم می‌کنند (Phoenix, Smith & Sparkes, 2010: 4)، و علی‌رغم سودمندی و ژرف‌نگری این روش، در مطالعات سازمان و مدیریت کمتر کاربرد داشته است (بخشنده، احمدی و شعبانی، ۱۳۹۸). براین اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی نحوه فهم و معنابخشی مدیران به ابهام محیطی

، بر مبنای تحلیل روایت (ساختاری و مضمون) به بررسی گونه روایت‌های مدیران از ابهام محیطی و فهم مضامینی که مدیران ابهام محیطی را معنا می‌کنند پرداخته است.

سؤال فرعی اول پژوهش حاضر به این مسئله می‌پرداخت که مدیران ابهام محیطی را در قالب چه مضامینی درک می‌کنند؟ به‌منظور پاسخ به این سؤال تحلیل مضمون انجام شد. طبق یافته‌های پژوهش مدیران در روایاتی که بیان کرده بودند ابهام محیطی را در قالب فقدان اطلاعات، عدم تجانس، تازگی و جدید بودن موضوع، عدم شفافیت و عدم اطمینان معنا کرده بودند. پیش از پرداختن به مضامینی که ابهام محیطی در قالب آنان درک شده، توجه به این نکته ضروری است که همانگونه که هی و همکاران (۲۰۱۹) و ونکاترامن، آلویوس و دیویس (۲۰۰۶) اشاره می‌کنند ابهام می‌تواند عامل غالب وابسته به بافتار باشد و ابهام درک شده، مرتبط با گزینه‌های تصمیم‌گیری در بافتارهای مشخص است. درواقع میزان ابهامی که افراد درک می‌کنند با سناریوهای مختلف در ارتباط هستند. براین اساس ابهام ذهنی درک شده روایت شده توسط مدیران، بر مبنای روایتی است که مدیران در تجارب خود درک کرده اند و در بافتاری دیگر این مضامین می‌توانند به گونه ای متفاوت درک شوند.

نخستین مضمونی که مدیران ابهام محیطی را در قالب آن گزارش کرده بودند، فقدان اطلاعات است. این مضمون هم‌راستا با نظرات پرچ و بارون (۱۹۸۸)، کامر و وبر (۱۹۹۲)، کان و ریجستر (۱۹۹۹)، استویچوا (۲۰۱۰)، نورتن (۱۹۷۵) می‌باشد که در مطالعات خود از ابهام به فقدان اطلاعات یاد کرده‌اند. جهانی کیا و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مطالعه خود [فقدان] اطلاعات (کمبود داده‌ها، نقص در داده‌ها، داده‌های قابل‌اعتماد) را به‌عنوان یکی از شرایط علی عدم قطعیت و ابهام معرفی کرده‌اند. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر بخشی از فقدان اطلاعات روایت شده توسط مدیران، ناشی از فقدان اطلاعات ذاتی تصمیم می‌باشد که جزء ذاتی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک است و نمی‌توان آن را تغییر داد و باید در دل تصمیم وارد شده و با ابهاماتی که به‌صورت ظهوریابنده در تصمیمات استراتژیک نمود می‌یابند، مواجه شد. بخش دیگر از فقدان اطلاعات روایت شده، فقدان اطلاعات ناشی از تجربه بود که سازمان را با ابهاماتی مواجه کرده و به نظر راویان پژوهش قابل پیشگیری بوده است. هم‌راستا با یافته‌های مطالعه حاضر، نتایج مطالعه تیلور، زارب و جسک<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) بیانگر آن است که تجربه اثرات ابهام را تعدیل می‌کند. علاوه براین شریدر، ریگز و اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۳: ۷۳) اذعان دارند سطوح عدم قطعیت و ابهام به طور برون‌زا ارائه نمی‌شوند، بلکه در فرایند چارچوب‌بندی مسئله تعیین می‌شوند. در این فرایند، حل‌کننده‌های مسئله به طور صریح یا ضمنی سطوح خاصی از ابهام را انتخاب می‌کنند. این انتخاب منوط به ویژگی‌های زمینه‌ای مانند تجارب قبلی حل مسئله، زمینه‌سازمانی و منابع موجود است.

<sup>۱</sup>Taylor, Zarb, & Jeschke

<sup>۲</sup>Schrader, Riggs & Smith

بخش دیگری از این فقدان اطلاعات، به خاطر اطلاع‌رسانی‌های نامناسب بوده است. از دیدگاه روایت‌گران حتی همان بخش از اطلاعات که بعدها متوجه شده‌اند واضح و مشخص بوده است، به صورت مناسب در اختیار آنان قرار داده نشده است و آنان را با ابهاماتی مواجه کرده است. به منظور غلبه بر این نوع ابهام مشارکت‌کنندگان در پژوهش سعی کرده‌اند به شیوه‌های متفاوتی که در روایات کلان معنابخشی به ابهام محیطی ذکر شد، به آنها پاسخ دهند. این در حالی است که نورتون (۱۹۷۵: ۶۰۸) ابهام را وضعیتی تعریف می‌کند که در آن اطلاعاتی وجود نداشته یا اطلاعات بسیار کمی وجود دارد و طبق دیدگاه سیتروئن (۲۰۱۱)، استویچوا (۲۰۱۰)، پیساکوویچ و کارمارکار (۲۰۱۵) اطلاعات نقش مهمی در کاهش عدم قطعیت و ابهام ایفا می‌کند و توجه به این مهم می‌توانست به صورت مدیریت شده‌ای، این بخش از ابهام درک شده مدیران را کاهش دهد. لازم به ذکر است همانگونه که هی و همکاران (۲۰۱۹) و ونکاترامن، آلوزیوس و دیویس (۲۰۰۶) اشاره می‌کنند ابهام یک مقوله ذهنی بوده و داشتن اطلاعات شفاف بر ابهام درک شده اثرگذار است.

تازگی و جدید بودن موضوع، مضمون دومی بود که مدیران، ابهام محیطی را در قالب آن درک کرده بودند. از دیدگاه مدیران شرکت کشاورزی رضوی، مسئله ادغام موضوع جدیدی بود که پیش‌از این در چنین سطحی، آستان قدس هیچ تجربه‌ای از آن نداشته است. برن و ساتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹: ۳۱) هم‌راستا با نتایج یافته‌های پژوهش حاضر، ابهام ناشی از تازگی و جدید بودن یک عنصر/پدیده/موقعیت را طبیعی می‌دانند. استنلی بادنر (۱۹۶۲) نیز موقعیت‌های جدید را یکی از موقعیت‌هایی می‌داند که می‌توان آن را مبهم در نظر گرفت، موقعیت‌هایی که افراد تازه‌کار تجربه آن محیط را نداشته‌اند و در نتیجه، هیچ نشانه‌آشنایی را پیدا نمی‌کنند. به نظر برن و ساتر نیز (۲۰۰۹: ۲۹) تازگی دلالت بر تغییر معنا دارد. معنای پدیده‌ای که قبلاً بدون ابهام بود را می‌توان تفسیر جدیدی ارائه کرد و دوباره ابهام ایجاد نمود. در واقع ابهام ناشی از تازگی، یک جنبه پویا از ابهام را نشان می‌دهد؛ براین اساس یک پدیده می‌تواند مبهم باشد زیرا معنایی متفاوت از آنچه قبلاً به آن معنا داشت می‌گیرد. لذا از دیدگاه آنان (۲۰۰۹: ۳۱) یکی از راه‌های مدیریت و کاهش ابهام، کاهش تازگی عنوان می‌شود. همچنین یافته‌های لوریولا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نگرش نسبت به ابهام را یک سازه چند بعدی معرفی می‌کند که یکی از مولفه‌های آن پیچیدگی و تازگی می‌باشد.

مضمون دیگری که در این پژوهش در روایات مدیران، ابهام محیطی در قالب آن درک شد، عدم شفافیت می‌باشد. از عدم شفافیت در مطالعات سانتوس و آیزنهارت (۲۰۰۹)، نورتون (۱۹۷۵)، وندر (۱۹۶۸؛ به نقل از آیزنبرگ، ۱۹۸۴: ۲۷۶) و تیلور، زارب و جسک (۲۰۲۱) با عنوان فقدان وضوح

<sup>۱</sup>Citroen

<sup>۲</sup>Brun & Sætre

<sup>۳</sup>Lauriola

<sup>۴</sup>Eisenberg

نام برده شده و در این مطالعات ابهام با اصطلاحی چون عدم وضوح برچسب گذاری شده است. نورتن (۱۹۷۵: ۶۰۸) نیز معتقد است چنانچه بخش هایی از کل وجود نداشته باشد، محرک مبهم تلقی می شود. در مطالعه حاضر عدم شفافیت در قالب مضامین فرعی عدم شفافیت در هدف و برنامه مشخص، عدم شفافیت در ساختار حقوقی، عدم شفافیت به کارگیری منابع سازمانی (مشمول بر عدم شفافیت در برنامه ریزی های مالی و به کارگماری نیروی انسانی) و عدم شفافیت ساختاری در مصاحبه های انجام شده روایت شد. واضح نبودن هدف و برنامه دقیق از ادغام یکی از مضامین فرعی بود که برخی از مدیران ابهام محیطی را در قالب آن درک کرده بودند. در روایات این مدیران اگرچه هدف مشخص بوده، اما از دیدگاه آنان همه اهداف به صورت کلی بیان شده بوده و برای آن، برنامه های عملیاتی و هدف های جزئی و دقیق مشخص نگردیده و این مسئله سبب می شده که آنان درک دقیقی از هدف اصلی و وظایف دقیق خود نداشته باشند و در اجرا با مشکل مواجه شوند؛ این در حالی است که امینی (۱۳۹۲: ۱۰۹) بیان می کند تعیین اهداف قطعی و دقیق کوتاه مدت و بلندمدت به کاهش ابهام موجود در صنعت کشاورزی کمک می کند. در این راستا تیلور، زارب و جسک (۲۰۲۱) نیز بیان می کنند وضوح یک سیاست به طور بالقوه با وضوح اطلاعات در مورد اهداف عملیاتی آن مرتبط است، لذا زمانی که سیاست گذاران پیام های روشنی در مورد اهداف یک خط مشی ارسال نکنند، بعید است که سیاست ها به صورت صحیح اجرایی شوند. همراستا با این یافته ها نریمانی و عطارپور (۱۴۰۰) بیان می کنند فقدان شفافیت از جمله چالش هایی است که می تواند موفقیت پیاده سازی سیاست های حامی نوآوری را با مشکل مواجه نماید. عدم شفافیت به کارگیری منابع سازمانی مضمون فرعی دیگری بود که در روایات مدیران تحت عنوان ابهام به آن اشاره شد. به نظر گولد و همکاران (۱۹۸۷) علاوه بر ابهام محیطی که به صورت ذاتی در دل هر تصمیمی وجود دارد و همه شرکت ها به نوعی با آن مواجه اند، دوگانگی بین کنترل استراتژیک و کنترل مالی و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شرکت مادر و مؤسسات تابعه، باعث ایجاد ابهام در سطح بنگاه شده و سازمان را با ابهام بیشتری مواجه می کند.<sup>۲</sup>

همچنین در روایات مدیران عدم شفافیت ساختاری به عنوان مضمون فرعی دیگری معرفی شد که مشارکت کنندگان ابهام محیطی را در قالب آن معرفی کردند. به عنوان مثال فقدان آیین نامه یا دستورالعمل مشخصی که مدیران در مواقع لزوم بتوانند از آن استفاده کنند، آنان را با سردرگمی مواجه نموده است. همان گونه که هافجان<sup>۳</sup> (۲۰۲۱: ۲۸۴) بیان می کند رویکردهای متمرکز بر وضوح و رویکردهای متمرکز بر ابهام در تقابل با یکدیگر هستند، براین اساس در شرکت کشاورزی رضوی، این

<sup>۲</sup>Taylor, Zarb, & Jeschke

<sup>۳</sup> از من که پول زیاد داشتم می گرفتند می دادند به اون شرکتی که کمتر داشت. این برنامه هاش عقب می موند، نمی تونست مثل همیشه برنامه ریزی های بزرگو انجام بده. چون سرمایه رفته بود تو شرکت دیگه. اون شرکت هم توانشو کامل نداشت، بدنه اون، خود اون شرکت قوی نشده بود که بتونه از این ظرفیت استفاده بکنه (مشارکت کننده ۱)

<sup>۴</sup>Hoffjann

آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها تدریجاً پس از ادغام و به تناسب موقعیت و ضرورت نیاز روز تدوین گشته و پس از واضح شدن و شفافیت آنها، مدیران اجرایی با ابهامات کمتری مواجه بوده‌اند. مساله ای که چنانچه از ابتدا بدان توجه می شد، بسیاری از ابهاماتی که مدیران ارشد شرکت کشاورزی رضوی، حین پیاده سازی با آنها مواجه شده اند، را تقلیل می داد.

علاوه بر این یافته‌های پژوهش حاضر، عدم تجانس را به‌عنوان مضمون دیگری که مشارکت‌کنندگان ابهام محیطی را در قالب آن روایت کرده بودند، معرفی می‌کند. هم‌راستا با این یافته‌ها، نورتن (۱۹۷۵)، گاور، بیور و بنفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، لی، تامک و ورلاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، استویچوا (۲۰۱۰)، در معرفی ابهام به عدم تجانس اشاره می‌کنند. از دیدگاه نورتون (۱۹۷۵) هر محرک یا مجموعه محرکی که مستلزم اطلاعات متناقض و نامتجانس باشد مبهم در نظر گرفته می‌شود. به‌زعم استویچوا (۲۰۱۰) نیز محرک‌های متناقض، ناسازگار و نامتجانسی که صورت صحیح تعریف یا فهم و درک نمی‌شوند، مبهم درک می‌شوند. براین‌اساس آرگریس<sup>۳</sup> (۱۹۸۲؛ به نقل از لی، تامک و ورلاین، ۲۰۰۴: ۳۱۳) معتقد است پیام‌ها و موقعیت‌های نامتجانس، افراد را در تنگنا قرار می‌دهد، زیرا آنها دو هدف ناسازگار را با یکدیگر ارتباط می‌دهند، به‌عنوان مثال «با ایده‌های جدید آزمایش کنید، اما شکست نخورید». موضوعی که مدیران در شرکت کشاورزی رضوی با آن مواجه بودند و در روایت‌های خود بدان اشاره کرده‌اند.<sup>۴</sup> همچنین گاور، بیور و بنفورد (۲۰۰۳) بیان می‌کنند رابط‌هایی که غیردقیق، نامتجانس یا متناقض هستند، بیشتر از تفسیرهایی که واضح و روشن هستند منجر به ابهام و تفسیرهای متعدد و چندگانه می‌شوند.

در این مطالعه مدیران عدم تجانس را در قالب عدم تجانس ساختاری، عدم تجانس جغرافیایی، عدم تجانس حقوقی- قانونی درک کرده بودند و این عدم تجانس را به‌عنوان یکی از مضامین اصلی که ابهام محیطی را درک کرده بودند، روایت کرده‌اند. به‌زعم لی، تامک و ورلاین (۲۰۰۴: ۳۱۳) شرایط و موقعیت‌های نامتجانس، قوانین را غیرقابل‌پیش‌بینی و مبهم می‌کند. مسئله‌ای که در روایات مدیران از آن ذیل مضمون فرعی عدم تجانس ساختاری و عدم تجانس جغرافیایی یاد شد. به‌عنوان مثال برخی از کشت‌و‌صنعت‌ها ساختار حقوقی خاص خود را داشتند که آنها را با سایر کشت‌و‌صنعت‌ها نامتجانس می‌ساخت<sup>۵</sup>، و این مسئله‌ای بود که اجرای قوانین کلی سازمان را برای آنها غیرقابل‌پیش‌بینی و مبهم کرده بود و مدیران این کشت‌و‌صنعت‌ها از شیوه‌های دیگر و با صرف وقت و انرژی بیشتری ابهامات موجود را معنابخشی کردند. در این راستا بیرد و دس<sup>۶</sup> (۱۹۸۱) اذعان می‌کنند چنانچه الگوی رقابتی

<sup>۱</sup>Gaver, Beaver & Benford

<sup>۲</sup>Lee, Thomke & Worline

<sup>۳</sup>Argyris

<sup>۴</sup> می‌گفتند مدیر باشید و به تمام مسائل شرکت رسیدگی کنید، اما اختیار خرج کردن پول خودمونم نداشتیم (مشارکت‌کننده ۱۴)

<sup>۵</sup> در این روایات برخی از کشت‌و‌صنعت‌ها هبه رهبری بوده‌اند و شرایط حقوقی- شرعی متفاوتی بر آنها مترتب بود.

<sup>۶</sup>Beard & Dess

بنگاه بر رقابت از طریق کسب و کارهای متعدد استوار بوده و در بازارها و صنایع گوناگون مشغول به فعالیت باشد، استراتژی‌های بنگاه در آن از پیچیدگی و ابهام بیشتری برخوردار است. عدم اطمینان مضمون دیگری بود که مدیران ابهام محیطی را ذیل آن درک کرده بودند. اگرچه در برخی مطالعات (Hey, Lotito & Maffioletti, 2010; He & et al., 2019; Ma, Luo & Jiang, 2017) عدم اطمینان و ابهام به جای یکدیگر به کاربرده شده و متناظر با هم در نظر گرفته می‌شوند؛ اما در ادبیات سازمان و مدیریت این دو مفهوم متفاوت از یکدیگر می‌باشند. ابهام، علاوه بر ریسک، لایه‌ای از پیچیدگی را به مسئله تصمیم می‌افزاید (Caferra, Hey, Morone, & Santorsola, 2023: 216) که ذیل مضمون فرعی عدم اطمینان در روایت‌های مدیران بازتاب یافت. در این راستا تیلور، زارب و جسک (۲۰۲۱) معتقدند عدم اطمینان در اجرا اثری مشابه ابهام دارد و با اطلاعات بیشتر کاهش نمی‌یابد. در واقع مدیران در این مطالعه پذیرش ریسک و عدم قطعیت ناشی از پذیرش آن را نیز تحت عنوان ابهام در موقعیت پیش‌آمده مفهوم‌سازی کردند.<sup>۱</sup>

سوال دوم پژوهش حاضر به این مساله می‌پردازد که گونه‌شناسی روایت‌های مدیران از ابهام محیطی چگونه است؟ بر مبنای یافته‌های پژوهش سه دسته روایت شناسایی شد. در روایت نخست مدیران به عنوان متعهدان ساختارمند معرفی می‌شوند که مدیر در چارچوب قوانین و مقررات وابسته و متعهد به سازمان است و در برابر ابهامات پیش‌بینی نشده نهایت تلاش خود را در محدوده قوانین و مقررات به کار گرفته بدون توجه به دلایل مشکلات (که بعضاً می‌توانست قابل پیشگیری باشد و از بالا صادر شده) فعالانه برای گره‌گشایی از وضعیت موجود و پاسخ به ابهامات ایجادشده کوشش می‌کنند. روایت دیگر مدیران را به عنوان تعدیلگران دلسوز در نظر می‌گیرد که اکثر چالش‌های کنونی سازمان را به خاطر تصمیمات نابجا و ناصحیح دستوری- ابلاغی می‌دانند. این مدیران گرچه مشابه روایت پیشین دلسوز سازمان هستند، اما از آنجا که فکر می‌کنند قوانین و ساختارهای مبهم در عمل، تصمیم‌گیری استراتژیک را که یکی از ویژگی‌های اصلی آن پیچیدگی (Shafie, Muhammad & Ridzwan, 2017; Harrison & Pelletier, 1998: 147; Stokman, Assen, Knoop And Oosten, 2000: 132; Amason & Mooney, 1999: 147, as cited in Samba, 2016: 1; Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976) و تعامل با متغیرهای پویایی است (Shafie, Muhammad & Ridzwan, 2017; Harrison & Pelletier, 1998: 147) که درجاتی از تازگی دارند (Schwenk, 1995; Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1998: 147) را

<sup>۱</sup> ما باید قدرت می‌داشتیم که ریسک کنیم. هم ریسکش هست و هم اینکه به هر حال کار آسونی نیست، نمیدونی چی در انتظارت... مثل جراحی می‌مونه وقتی که وارد این داستان میشی، هم خطراتو می‌پذیری و هم وقتی وارد شدی می‌فهمی چی در انتظارت. باید وارد داستان بشی و نتیجه‌گیری و ما بحمدالله نتیجه هم گرفتیم (مشارکت کننده ۱۳)

مشکل و گاهی ناممکن می‌سازد، چرا که تصمیم‌گیری استراتژیک بر ماهیت تعامل مستمر با محیط متمرکز بوده (Harrison & Pelletier, 1998; Ginsberg, 1998, as cited in Elbanna, 2006: 1) و برای پاسخگویی به ابهامات در قالب قوانین و ساختارهای از بالا به پایین که بعضاً ماهیت پیچیده و جدید مساله را درک نمی‌کنند، نمی‌توان به نحو صحیحی به مساله پاسخ داد. براین اساس این مدیران هنگام مواجهه با یک موقعیت مبهم، خود آستین بالا زده و پا به میدان عمل می‌گذارند، حتی اگر مجبور به دورزدن قوانین شده و برای آنها تبعات منفی داشته باشد.

در نهایت در آخرین روایت عنوان شده، مدیران به عنوان کارمندان گماشته در نظر گرفته می‌شوند که از دیدگاه آنها تنها نقشی ابزاری دارند و نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه مواجهه با ابهام ندارند، زیرا نسبت به این مساله در ستاد مرکزی تصمیم‌گیری می‌شود و آنان صرفاً مشابه کارمندانی هستند که در چارچوب قوانین و مقررات موجود باید به ایفای وظایف محول شده بپردازند. مشابه روایت پیش این مدیران معتقدند تصمیم‌گیری استراتژیک بر ماهیت تعامل مستمر با محیط متمرکز است (Harrison & Pelletier, 1998) و برای پاسخگویی به ابهامات در قالب قوانین و ساختارهای از بالا به پایین موجود نمی‌توان به صورت مناسب به مساله پاسخ داد، اما برخلاف مدیران روایت پیش این مدیران انگیزه خود را از دست داده و تلاشی برای پاسخگویی به ابهامات پیش رو انجام نمی‌دهند چرا که معتقدند ستاد مرکزی با گرفتن نقش مدیریت و اختیارات لازم از آنها، آنان را در سطح کارمندانی گماشته پایین آورده و مسئولیت مستقیم شکست یا موفقیت را متوجه ستاد می‌دانند. در این روایت، مدیران برخلاف میل خود منفعلانه به ابهامات و چالش‌های موجود پاسخ می‌دهند، چرا که حتی اگر بخواهند در این راستا اقدام مثبتی انجام دهند، ساختار و قوانین موجود دست و پای آنان را بسته و پیشنهادات و تلاش‌های آنان تاثیر چندانی در پیشبرد امور ندارد.

لازم به ذکر است همان‌طور که عنوان شد در این پژوهش تنها نظرات فردی مدیران ارشد در معنابخشی به ابهام مورد توجه قرار گرفت. این در حالی است که سایر عوامل زمینه‌ای همچون محیط، بافتار، تجربیات راویان و... در معنابخشی نقش آفرینی خواهند کرد؛ لذا با توجه به اینکه احتمال تأثیرگذاری برخی متغیرهای خارج از کنترل پژوهشگر وجود دارد، ضروری است به سوگیری نتایج ناشی از متغیرهای مداخله‌گر دخیل در حوزه علوم انسانی و اجتماعی توجه شود.

علاوه بر این طبق یافته‌های پژوهش، در ادغام صورت گرفته مقاومت در برابر تغییر نسبتاً زیادی توسط مشارکت‌کنندگان گزارش شده است. طبق روایت‌های مدیران این که مدیران عالی سازمان چگونه تغییرات را برای کارکنان معنا نموده و درباره آن با کارکنان مذاکره نمایند، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و به آنان اجازه می‌دهد تا روایت‌های متفاوتی بسازند که بر نگرش‌های افراد تأثیرگذار است. در واقع خلق معنا و قبولاندن تغییرات از سوی مدیران صرفاً برای اعضای داخلی سازمان نیست، بلکه معنا و مفهوم تغییرات باید برای بازیگران خارج سازمان نیز مشخص شود. براین اساس با توجه به

نقش ضروری روایات در طول تغییرات سازمانی به نظر انجام پژوهشی برای بررسی روایات و نقش معنابخشی، نهان سازی معنا و معنادهی در انجام موفق یک تغییر استراتژیک ضروری به نظر می رسد. از سوی دیگر یافته های این پژوهش مبین آن بود که فرهنگ نقش مهمی در نحوه معنابخشی به ابهام دارد. فرهنگ به عنوان دانشی تلقی می شود که توسط افراد از طریق تجربیات زیسته و یادگیری در زمینه های فرهنگی مختلف به ارث رسیده و آموخته می شود و معنابخشی مدیران به ابهام محیطی در پژوهش حاضر به گونه ای معنابخشی فرهنگی است. همانگونه که کاردون، استیونز و پاتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اذعان می دارند، معنابخشی فرهنگی فرایندی است که تبیین می کند چگونه کارآفرینان یا جوامع، شکست های سرمایه گذاری را معنا می کنند. براین اساس انجام مطالعه ای به منظور بررسی معنابخشی فرهنگی در پاسخ به شکست های تغییر استراتژیک انجام شده پیشنهاد می شود.

---

<sup>۱</sup>Cardon, Stevens, & Potter

## منابع

- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (1389). "استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت"، راهبرد، ۱۹(۱)، ص ۲۴۲-۲۲۵.
- امینی، عباس. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی و تخصیص بهینه منابع تولید کشاورزی در شرایط عدم قطعیت؛ کاربرد رهیافت چندهدفه برنامه‌ریزی آرمانی فازی. جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، ۲۴(۳)، ۱۲۸-۱۰۶.
- ایمان، محمدتقی؛ نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). "تحلیل محتوای کیفی". پژوهش ۳(۲): ۴۴-۱۵.
- بایرام زاده، سونا، رضائیان، علی، فرتوک زاده، حمیدرضا و رجبی نهوجی، میثم. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای روایت پژوهی در مطالعات مدیریت برای مواجهه با مسائل پیچیده. بهبود مدیریت، 11(2), 1-27.
- بخشنده، سمیه؛ احمدی، حیدرو شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۸). تأملی بر کارکردهای تحلیل روایت در سازمان. مطالعات مدیریت دولتی ایران، 137-155, 2(4).
- جعفرپور سپهر، خدادادحسینی سید حمید، کردناییچ اسداله. واکاوی رویکردهای استراتژیک توسعه نوآوری در بخش کشاورزی هوشمند ایران با به‌کارگیری روش SIMUS. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۴۰۲؛ ۱۳(۲): ۱۳۸-۱۰۵.
- دانایی‌فرد، حسن و شکری، حمیده. (۱۳۸۹). ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، 33-62, 8(21).
- دریس، پویا، نصراصفهان، آرش و روزخوش، محمد. (۱۳۹۸). تحلیلی از بافت انضمامی سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران؛ پژوهشی درباره عدم‌شفافیت و ابهام در سیاست‌گذاری فرهنگی ایران. مطالعات فرهنگی و ارتباطات، 15(56), 45-64.
- شاکری، فاطمه و انصاری، محمد اسماعیل. (۱۳۹۳). تحلیلی علی‌الذات بر ساخت‌های دانشی بر عملکرد تیمی در مراکز تحقیقاتی با کاربرد الگویابی معادلات ساختاری. بهبود مدیریت، 45-64, 8(3).
- شریف زاده، ابوالقاسم، عبدالله زاده، غلامحسین و شریفی، مهنوش. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی مدیریت تحقیقات و توسعه فناوری کشاورزی در چارچوب نظام نوآوری کشاورزی. اقتصاد و توسعه کشاورزی، ۲۸(۱)، ۸۲-۷۱.
- فقیهی، ابوالحسن و علیزاده، محسن. (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی. نشریه فرهنگ مدیریت، ۳(۹)، ۲۰-۵.
- قنبری، سیروس، بذرافشان، جواد، طولابی نژاد، مهرشاد و طولابی نژاد، میثم. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم کشاورزان در به‌کارگیری شیوه‌های حفاظت منابع آب‌وخاک در دشت جایدرد (شهرستان پلدختر). پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۷۳-۹۲, ۱(۵۰).
- لطافت، فاطمه؛ غلامیان، محمد رضا و مهسا اعرابی (۱۴۰۳). طراحی شبکه زنجیره تامین قابل اطمینان برای محصولات زراعی فسادپذیر با در نظر گرفتن ریسک اختلال (مطالعه موردی: زنجیره تامین گوجه‌فرنگی)، فصلنامه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۹۳(۹)، ۶۸۹-۶۶۷.
- مارتین، والاس. (۱۳۸۲). نظریه‌های روایت. ترجمه محمد شهبان. تهران: هرمس.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی، چاپ دوم، قم: لوگوس.
- نریمانی، میثم و عطارپور، محمدرضا. (۱۴۰۰). تحلیل تاریخی چالش‌های پیاده‌سازی سیاست‌های تدارکات عمومی حامی نوآوری در ایران. بهبود مدیریت، 2566. doi: 10.22034/jmi.2021.285819.2566, 15(3), 91-119.
- وبستر، لئونارد؛ مرتوا، پاتریسی. (۱۳۹۴). روش تحقیق روایت پژوهی: آشنایی با به‌کارگیری تحلیل روایتی رویدادهای کلیدی در پژوهش‌های تعلیم و تعلم، مترجمان نرگس قلی‌زاده، حسن بودلایی، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

- Amini, A. (2013). Planning and Optimal Allocation of Agricultural Production Resources under Uncertainty Application of Multi-Objective Fuzzy Goal Programming approach. *Geography and Environmental Planning*, 24(3), 106-128. [In Persian].
- Arabi, M., Fayazi, M., (2010), "Qualitative Research Strategy in the Field of Management", *Strategy*, 19(1), pp. 242-225. [In Persian].
- Bakhshandeh, S. , Ahmadi, H. and Shaabani, E. (2019). Contemplation on Narrative Analysis Functions in the Organization. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(4), 137-155. [In Persian].
- Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 24(4), 663-688.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.
- Berger, L., & Bosetti, V. (2020). Are policymakers ambiguity averse?. *The Economic Journal*, 130(626), 331-355.
- Brun, E., & Sætre, A. S. (2009). Managing ambiguity in new product development projects. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 24-34.
- Caferra, R., Hey, J. D., Morone, A., & Santorsola, M. (2023). Dynamic inconsistency under ambiguity: An experiment. *Journal of Risk and Uncertainty*, 67(3), 215-238.
- Calvard, T. S. (2016). Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity. *Management learning*, 47(1), 65-82.
- Camerer, C., & Weber, M. (1992). Recent developments in modeling preferences: Uncertainty and ambiguity. *Journal of risk and uncertainty*, 5(4), 325-370.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405.
- Danaee Fard, H. and Shekari, H. (2010). Promoting Interpretive Paradigm in Organizational Theory: A Reflection on Organizational Storytelling Approach. *Organizational Culture Management*, 8(21), 33-62. [In Persian].
- Dube, B. (2022). *Embracing Uncertainty, Ambiguity, And Complexity In Agriculture, Science, And Policy*. The University of Vermont and State Agricultural College.
- Duvshani, A. (1976). *The cognitive structure of interpersonal perception and changes with psychotherapy in neurosis* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), 227-242.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), 227-242.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The quarterly journal of economics*, 643-669.
- Faqihi, A. , Alizade, M. (2005). Validity In Qualitative research . *Organizational Culture Management*, 3(2), -.[In Persian].
- Gaver, W. W., Beaver, J., & Benford, S. (2003, April). Ambiguity as a resource for design. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems (pp. 233-240).
- Ghanbari, S. , Bazrafshan, J. , Toulabinejad, M. and Toulabinejad, M. (2018). The Factors Influencing Decisions of Farmers in Applying Soil and Water Resource Protection Methods in Jaidar Plain, Poldokhtar. *Human Geography Research*, 50(1), 73-92. [In Persian].
- Ghosh, D., & Ray, M. R. (1992). Risk attitude, ambiguity intolerance and decision making: An exploratory investigation. *Decision sciences*, 23(2), 431-444.

- Girard, P. (2017). How can agriculture contribute to youth employment. *Insights for a strategy for southern Africa*.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies And Styles*. Basil Blackwell.
- Gross, J. P. (1967). *Cognitive Structure in Person Perception* (Doctoral dissertation, Oregon, Department of Psychology).
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management decision*.
- Hayden, M. T., Mattimoe, R., & Jack, L. (2022). Sensemaking and financial management in the decision-making process of farmers. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 529-552
- He, Y., Dyer, J. S., Butler, J. C., & Jia, J. (2019). An additive model of decision making under risk and ambiguity. *Journal of Mathematical Economics*, 85, 78-92
- Hey, J. D., Lotito, G., & Maffioletti, A. (2010). The descriptive and predictive adequacy of theories of decision making under uncertainty/ambiguity. *Journal of risk and uncertainty*, 41(2), 81-111.
- Hoffjann, O. (2021). Between strategic clarity and strategic ambiguity—oscillating strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 284-303.
- Hogarth, R. M. (1989). Ambiguity and competitive decision making: Some implications and tests. *Annals of Operations Research*, 19(1), 29-50.
- Iman, M.T.; Noshadi, M.R (2011). "Qualitative Content Analysis." *Research* 3(2): 15-44. [In Persian].
- Jafarpour S., Khodad Hosseini, H., Kardanaiej A. (2023). Analysis of strategic approaches to developing innovation in the smart agricultural sector of Iran using the SIMUS method. *Organizational Resource Management Research.*; 13 (2): 105-138. [In Persian].
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462-483.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967). Narrative analysis. In J. Helm (Ed.), *Essays on the verbal and visual arts* (pp. 12–44).
- Lauriola, M., Foschi, R., Mosca, O., & Weller, J. (2016). Attitude toward ambiguity: Empirically robust factors in self-report personality scales. *Assessment*, 23(3), 353-373.
- Lent, R. W., Ezeofor, I., Morrison, M. A., Penn, L. T., & Ireland, G. W. (2016). Applying the social cognitive model of career self-management to career exploration and decision-making. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 47-57.
- Ma, W., Luo, X., & Jiang, Y. (2017, February). An ambiguity aversion model for decision making under ambiguity. In *Thirty-First AAAI Conference on Artificial Intelligence*.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Negulescu, O. H. (2014). Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111-123.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- Majoor, S. J. (2018). Coping with ambiguity: An urban megaproject ethnography. *Progress in Planning*, 120, 1-28.
- Malmberg, P., & Malmqvist, V. (2013). *Making Sense of Strategic Ambiguity*. Master thesis, Department of business administration: Tony Huzzard, Lund university.
- Martin, W. (2003). *Theories of Narrative*. Translated by Mohammad Shahba. Tehran: Hermes. [In Persian].
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- Mohammadpour, Ahmad (2018). *Anti-method: Philosophical Backgrounds and Practical Procedures in Qualitative Methodology*, 2nd Edition, Qom: Logos. [In Persian].
- Norton, R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of personality assessment*, 39(6), 607-619.
- Phoenix, C., Smith, B., & Sparkes, A. C. (2010). Narrative analysis in aging studies: A typology for consideration. *Journal of Aging Studies*, 24(1), 1-11.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.

Samba, C. (2016). *Collective Intuition in Strategic Decision Making: A Research Program, Development and Validation of New Measures, And an Exploratory Study* (Doctoral dissertation: University of Houston).

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S6-S32.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.

Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of management*, 21(3), 471-493.

Shafie, A. S., Muhammad, N. M. N., & Ridzwan, R. R. (2017). Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 1-11.

Sharifzadeh, A., Abdollahzadeh, G. and Sharifi, M. (2014). Diagnosing Management of Agricultural Research and Technology Development under the Agricultural Innovation Framework. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 28(1), 71-82. [In Persian].

Stanley Budner, N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable 1. *Journal of personality*, 30(1), 29-50.

Stokman, F. N., Van Assen, M. A., Van der Knoop, J., & Van Oosten, R. C. (2000). Strategic decision making. In *Advances in Group processes*. Emerald Group Publishing Limited.

Stoycheva, K. (2010). Tolerance for ambiguity, creativity, and personality. *Bulgarian Journal of Psychology*, (1-4), 178-188.

Tariq, Samia & Dogar, Muhammad. (2024). Change Narratives: Theoretical Framework of Diverging Narratives Towards Organizational Change. *REMITTANCES REVIEW*. 9. 1418-1435. 10.33182/rr.v9i1.95.

Taylor, K., Zarb, S., & Jeschke, N. (2021). Ambiguity, uncertainty and implementation. *International Review of Public Policy*, 3(3: 1).

Todd, F. J., & Rappoport, L. (1964). A cognitive structure approach to person perception: A comparison of two models. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(5), 469.

Venkatraman, S., Aloysius, J. A., & Davis, F. D. (2006). Multiple prospect framing and decision behavior: the mediational roles of perceived riskiness and perceived ambiguity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 59-73.

Vadivelu, A., & Kiran, B. R. (2013). Problems and prospects of agricultural marketing in India: An overview. *International journal of agricultural and food science*, 3(3), 108-118.

Webster, L.; Martova, P. (2015). *Narrative Research Method: An Introduction to the Application of Narrative Analysis of Key Events in Education and Learning Research*, translated by Nargs Gholizadeh, Hassan Boudlai, Tehran, Sociologists Publications. [In Persian].

Weick, K. (1969). E.(1979). *The social psychology of organizing*.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Werkman, R. (2010). Reinventing organization development: How a sensemaking perspective can enrich OD theories and interventions. *Journal of Change Management*, 10(4), 421-438.

Zhang, P., & Soergel, D. (2020). Cognitive mechanisms in sensemaking: A qualitative user study. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(2), 158-171.