

تبیین مدل فرآیند راهبردسازی در محیط پیچیده؛ مطالعه شرکت‌های موفق ایرانی

سید جعفر زنوزی*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۲۵

چکیده

تصمیمات راهبردی را از سه بعد می‌توان بررسی کرد: موقعیت، فرایند و محتوا. این پژوهش کیفی با هدف غایی تبیین فرایند راهبردسازی شرکت‌های موفق ایرانی در محیط پیچیده، با طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، اجرا شده است. بدین منظور، ضمن مطالعه، از طریق مصاحبه با افراد آگاه، مشاهده نزدیک‌بیش از شش سازمان و شرکت موفق و فعال در محیط‌های پیچیده و بررسی متون موجود علمی، مجموعه‌ای از مضامین اولیه، طی فرآیند کدگذاری باز گردآوری شد و مقوله‌هایی از دل آنها استخراج گردید. با دسته‌بندی این مقوله‌ها، گام‌های اصلی فرآیند مطلوب، تبیین و طراحی شد. گفتنی است که این فرآیند، گویای روابط علی و معلولی بین پدیده‌ها نیست بلکه گام‌های اخذ تصمیمات راهبردی را بیان می‌کند. اجزای اصلی این مدل عبارت‌اند از تدوین چشم‌انداز و اهداف کلان، جست‌وجوی فرصت‌ها، شناخت تغییرات محیطی، شناخت مدل ذهنی مدیران عالی، گفت‌وگو و تعاملات اجتماعی، بداهه‌گری راهبردی، گفت‌وگو و مذاکره برای استقرار راهبرد، یادگیری در اثر عمل و تجربه و تثبیت راهبرد.

واژگان کلیدی

فرایند مدیریت راهبردی، راهبرد، محیط پیچیده، پارادایم پیچیدگی، نظریه داده‌بنیاد

مقدمه

از حدود ۴۰۰ سال پیش (از زمان نیوتن، بیکن و دکارت) تا دهه‌های اخیر، دانشمندان در صدد شناخت مکانیک‌وار جهان بوده‌اند؛ که در این نظام، درون‌دادهای مشخص، طی قوانین کاملاً ثابتِ خطی به برون‌دادهای معینی تبدیل می‌شود. نظام علی و معلولی، ارتباط خطی با هم دارد و قوانین حاکم بر آنها ثابت است. در این شرایط، محقق با کشف و شناخت درون-دادها و قوانین، قادر است قبل از رویداد رفتار طبیعت، پی به ماهیت و کیفیت آن ببرد؛ و با شناخت آن رفتارها یا مداخله و ایجاد تغییر در درون‌دادها، باعث شود طبیعت، رفتار دلخواه وی را نشان دهد. بنابراین، در جهان‌بینی نیوتنی، نهایتاً انسان، قادر است بر طبیعت، سلطه و سیطره داشته باشد.

دیدگاه یادشده با همان ویژگی‌ها به علومی چون اقتصاد و همچنین دیگر علوم اجتماعی، منتقل شده است؛ و این عامل، ریشه ظهور پارادایم توازن و تعادل است که هنوز هم اثر عمده‌ای در اندیشه‌های مدیریتی و سازمانی دارد. این اندیشه بر این باور استوار است که مدیران، در کنترل اساسی آینده بلندمدت سازمان‌ها و جوامع، توانا هستند. از این طریق، دانشمندان توانستند تا حدودی مسایل و مشکلات پیش‌آمده را در جوامع و سازمان‌ها حل نمایند؛ ولی بعدها با افزایش عوامل مؤثر در محیط‌های خرد و کلان سازمانی و همچنین تعدیل قوای هر کدام از آنها - مانند افزایش پیچیدگی در محیط و در درون سازمان و بروز و ظهور مسایل و مشکلات جدید پیش روی سازمان‌ها- مدیران و نظریه‌پردازان به این نتیجه رسیدند که شاید بستر تفکری موجود در علوم اجتماعی و مدیریت نتواند راه‌حل‌ها مناسبی را برای مسائل آنها پیشنهاد کند؛ لذا از دهه ۸۰ در صدد برآمدن تا تغییراتی در ادبیات علم مدیریت -متناسب با شرایط کنونی جوامع سازمانی- ایجاد کنند.

با دقت و بررسی موشکافانه در اطلاعات بیشتر صنایع و شرکت‌ها، مشخص می‌شود که با افزایش عوامل دخیل در محیط، از جمله تولیدکنندگان (رقبای)، تغییرات فناوری، و رویدادهای سیاسی و اقتصادی سال‌های اخیر جهان و...، شرایط اداره سازمان‌ها و شرکت‌های فعال این صنایع، دگرگون شده است؛ به گونه‌ای که شرکت‌های موفق دیروز در این عرصه، با مسائل سنگینی دست به گریبان هستند.

از این رو، بعضی دانشمندان در صدد معرفی نظاماتی با ویژگی های نسبتاً پیچیده تری برآمدند که پویایی های سیستم^۱ و سیستم های نظم دوم^۲ از این نمونه اند؛ لیکن تمام این تلاش ها در بستر ادبیات علمی کنترل و بر پایه قابلیت پیش بینی و اطمینان بوده و به نظر می رسد که نمی توان پارادایم جدیدی مبتنی بر این مفروضات طراحی نمود. از اوایل دهه آخر قرن بیستم، دانشمندان، سیستم هایی را با ویژگی های متفاوت و جدیدی معرفی کردند که می توان ادعا کرد که پایه مناسبی برای طبقه جدیدی از علوم به نام علم پیچیدگی شکل گرفت.

دیدگاه های مهمی در علم پیچیدگی وجود دارد که آن را از اندیشه های قبل، متمایز می سازد (Stacey, 2007, p.183):

نخست اینکه سیستم های پیچیده، الگوی حرکتی را در طی زمان نشان می دهند که آشوب یا لبه آشوبناک نامیده می شود. دوم، سیستم های پیچیده در چارچوب تعادل، عمل نمی کنند و به طور بنیادین در بلندمدت، پیش بینی ناپذیر هستند. سوم، آینده سیستم های پیچیده دائماً در حال ساخت است؛ به نحوی که موجودیت هایش^۳ آن را خود سازمان دهی می کنند. چهارم، سیستم های پیچیده، فقط زمانی تکامل می یابند که عامل های تشکیل دهنده آنها، متنوع، و بین آنها، نوعی پویایی متناقض باشد.

اگر دیدگاه های مطرح شده درباره علم پیچیدگی جایگزین نظریه های پیشین سیستم ها در نوع نگاه به سازمان شود ممکن است منجر به راه کاملاً متفاوتی در فهم زندگی سازمانی گردد. تحت مفروضات جدید باید در مقوله کنترل، تجدید نظر کنیم زیرا دیگر هیچ چیز و هیچ کس تحت کنترل نیست و الگوهای رفتاری را رفتار اجزای آن، تشریح یا اداره نمی کند (Eijnatten & Putnik, 2004) و قابلیت پیش بینی اکثر رفتارها، بالاخص در آینده دور، وجود ندارد؛ همچنین، هیچ گروه خوش نیتی از افراد نمی تواند به تنهایی و مستقیماً کل را بهبود بخشد.

۱. ادبیات موضوع

۱-۱. تعاریف مختلف پیچیدگی

هرچند تعریف واحد و جهان شمولی از پیچیدگی عرضه نشده است لیکن جهت آشنایی به چند مورد از تعاریف اشاره می کنیم:

پیچیدگی، منعکس کننده عدم تجانس در محیطی است که سازمان در آن عمل می کند (Reed & Storrud-Barnes, 2010).

پیچیدگی، اسم رمزی است برای روش جدیدی از اندیشیدن درباره رفتار جمعی واحدهای متعددی که عناصر اساسی سیستمی هستند که با هم در تعامل اند (Dent, 1999). از سویی، پیچیدگی به منزله نظریه‌ای شناخته شده است که توصیف کننده تعداد زیادی از عامل‌های^۴ به ظاهر مستقل است که به صورت خودجوش می‌توانند خود را به سوی شکل دادن سیستم منسجم، سازمان‌دهی کنند (Peters, 1991) و از خود، رفتار آشوبناکی^۵ نشان دهند (Goulielmos, 2005).

استیسی (Stacey, 2000 & 2007) نیز با بررسی و نقد نظریات دیگران، فاصله زیادی از نظریات مرسوم گرفته و معتقد به وجود تعامل بین عامل‌های مستقل و فضای گفت‌وگو بین آنها و توان خودسازماندهی و رفتار غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر در سازمان در نتیجه تعاملات داخلی این عامل‌ها است. وی با به‌کارگیری روش ساخت‌گرا^۶ در سازمان، عامل کنترل و تفکر سیستمی را در سازمان، ناکارآمد می‌داند.

از نظر نویسندگان این پژوهش، پیچیدگی و تعریف آن، ناظر بر وقایع محیطی سازمان است. وقتی عوامل تعامل کننده در محیط با به‌کارگیری سیستم بازخورد مثبت و حلقه‌های اول و دوم یادگیری به صورت توأم بتوانند توان خود سازماندهی کسب کنند و رویدادهای محیطی را بسازند (مبتنی بر دیدگاه ساخت‌گرا)، رفتارهای غیرخطی را از خود بروز خواهند داد و به نوعی ایجادکننده محیطی پیچیده خواهند بود؛ حال اگر تعداد این عوامل نیز در محیط افزایش یابد و به عبارتی، تعامل‌گران در محیط زیاد باشند، محیط، رفتار آشوبناک، غیرخطی و مستقل از روندهای گذشته نشان خواهد داد. این وضعیت، باعث پیش‌بینی‌ناپذیری رفتارهای محیطی می‌شود و شاهد پیچیدگی در محیط خواهیم بود.

۲-۱. شرایط پیچیده محیطی سازمان‌های ایرانی

شرکت‌های ایرانی همچون سازمان‌های خارجی به نوعی با محیط پیچیده‌ای در تعامل هستند. این پیچیدگی‌ها، هم ناشی از تعدد عوامل محیطی و هم ناشی از رفتارهای سریع و تغییر جهت‌های ناگهانی و گسسته این عوامل است؛ که آثار وسیعی را در سازمان‌ها در ایران و بالأخص شرکت‌های بزرگ گذاشته است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

ورود محصولات شرکت های خارجی در اثر کاهش موانع تعرفه ای و غیرتعرفه ای کشور و شدت یافتن رقابت سازمان های ایرانی با آن شرکت ها و همچنین افزایش تعداد عرضه کنندگان و مشتریان شرکت های ایرانی در اثر پیشرفت فناوری ها و ارتباطات. تحولات عمیق سیاسی در داخل و خارج کشور (منطقه و جهان) باعث تغییرات شدید در رفتارهای سیاسی کشورهای دیگر در قبال ایران شده است که در نتیجه، فضای سیاسی ایران با شرایط پیش بینی ناپذیر و ریسک زیاد سرمایه گذاری مواجه شده است. تحریم های اقتصادی و تغییرات پیوسته در آنها، از سویی شرکت های ایرانی فعال در عرصه بین المللی را با مسایل و مشکلات مختلف، مواجه ساخته و آثار عمیقی را نیز در رابطه با شرکت های خارجی یا بازارهای خارجی بر جای می گذارد. شرایط سیاسی و جنگ های نظامی غرب آسیا و شمال آفریقا -مانند جنگ و درگیری های نظامی در افغانستان، سوریه و عراق و رویدادهای سیاسی اخیر در مصر، لیبی، تونس و بحرین و تحركات سیاسی کشورهای منطقه مانند ترکیه، عربستان و قطر- نیز در شرایط اقتصادی و رفتار عوامل فعال در اقتصاد ایران و تغییر جهت های آنی و سریع آنها برای سازگاری با محیط مؤثر بوده است. تغییرات شدید قیمت نفت در جهان و نوسانات ارزی نیز شرکت های داخلی را با وضعیت پیش بینی ناپذیر و برنامه ریزی نشدنی مواجه ساخته است؛ به طوری که در کوتاه مدت با فرصت ها و تهدیدات کوچک و بزرگی روبرو می شوند. بحران های اقتصادی پی در پی که در کشورهای آمریکایی و اروپایی روی می دهد در اقتصاد ملل جهان از جمله ایران نیز اثر می گذارد. کاهش رتبه های اعتباری کشورهای پیشرفته صنعتی مانند آمریکا به دلیل افزایش بدهی های خارجی و گذر از مرز بی سابقه ۱۶ هزار میلیارد دلار و در پی آن، کاهش رتبه اعتباری آن نزد مؤسسات اعتبارسنجی «استاندارد اند پورز»^۷ و «مودیز»^۸ از سطح AAA (تریپل ای) به AA+، همچنین کاهش رتبه اعتباری اقتصادهای بزرگ اروپایی مانند آلمان، فرانسه و ایتالیا نزد مؤسسات «فیچ»^۹ و «مودیز»^{۱۰} به سطح AA+ و تهدید برای کاهش بیشتر آن، افزایش میزان بیکاری در کشورهای اروپایی مانند ایتالیا و پرتغال و اسپانیا و رسیدن به بیش از ۲۵ درصد، کاهش میزان پیش بینی صندوق بین المللی پول درباره رشد اقتصادی جهان از ۳/۸ در صد به ۳/۱ در صد در سال ۲۰۱۳ که

کاهش ۲۵ درصدی را نیز نسبت به سال گذشته میلادی داشته است مؤید این موضوع است. همچنین این مؤسسه، رشد اقتصاد کشورهای اروپایی را نزدیک به صفر اعلام کرده است.

عواملی از این قبیل یا رویدادهای مشابه و مختلف دیگر، باعث ایجاد پیچیدگی‌های تفصیلی و پویایی در محیط می‌شود؛ که در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها و صنایع داخلی را با عدم امکان پیش‌بینی دقیق و بلندمدت مواجه می‌کند که این امر، باعث بروز مسائلی در نظام اداره این گونه شرکت‌ها گشته است. دیگر، از فرصت‌های بزرگ و برنامه‌ریزی‌های مطمئن و راهبردهای مبتنی بر مزیت رقابتی پایدار در بسیاری از سازمان‌ها خبری نیست؛ لذا دستیابی و استفاده از رویکردهای نوی مدیریتی که توانمندی لازم را برای سازگار کردن سازمان‌ها با شرایط مذکور و پاسخ‌گویی به مسائل به‌وجودآمده برای نظریه‌پردازان علوم سازمانی و مدیران عالی، فراهم می‌کند نیازی کلیدی و ضروری است.

۳-۱. نظریات راهبرد در محیط پیچیده

کارل وایک (Weick, 1995) در مواجهه با محیط پیچیده، برنامه‌ریزی راهبردی آنی^{۱۰} را مطرح می‌کند. وی بیان می‌کند که عمل باید قبل از برنامه‌ریزی صورت گیرد؛ زیرا با عمل است که در ساخت^{۱۱} محیط شرکت می‌کنیم. محیط، پدیده‌ای بیرون و جدا از ما نیست و تأکید می‌کند که ما محیط را با نیت‌های قوی خودمان می‌سازیم.

کانها (Cunha, 2007) آثار پیچیدگی محیطی را در راهبردهای سازمانی، بررسی، و بر اساس آن، مدلی با شش نظریه عرضه کرده است:

۱- محیط با تغییرات زیاد (محیط شامپتری^{۱۲}) باعث اتخاذ شکل سازمانی با کمترین ساختاریافتگی می‌شود.

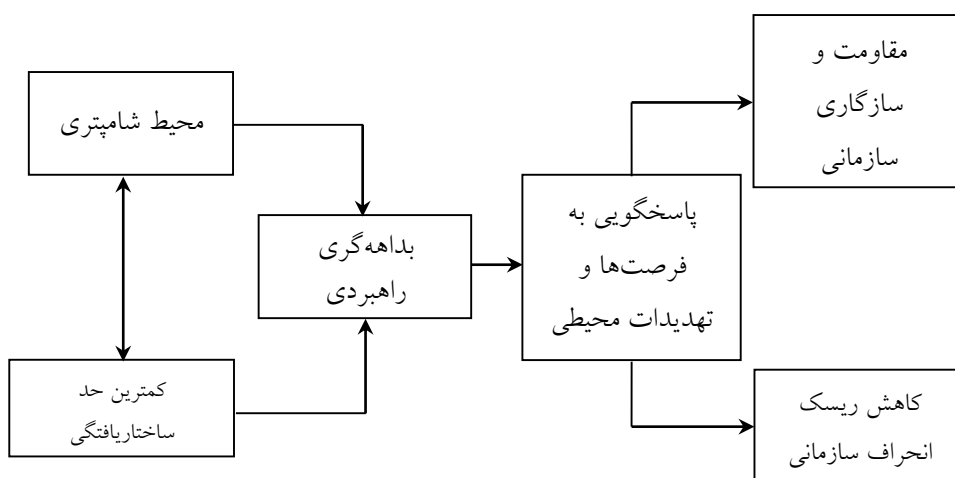
۲- محیط با تغییرات زیاد باعث ایجاد جهت‌گیری راهبردی فی‌البداهه می‌شود.

۳- حد کمینه ساختاریافتگی سازمان برای بداهه‌گری در مسیر راهبردی (مسیر مهم و کلیدی مشی سازمان) ضروری است.

۴- بداهه‌گری راهبردی باعث پاسخگویی سریع‌تر به تغییرات محیط می‌گردد.

۵- پاسخگویی راهبردی سریع باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی می‌گردد.

۶- پاسخگویی راهبردی سریع باعث افزایش خطر انحراف و تغییر از اهداف سازمان می‌شود.
مدل حاصل از این شش نظریه در نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱. آثار پیچیدگی محیطی بر راهبردهای سازمانی

فرایند مدیریت راهبردی نیز مکاتب زیادی دارد که در تقسیمی کلی می‌توان دو رهیافت اصلی را بر اساس جعبه ابزار فعلی تشخیص داد:
 رهیافت اول: انعطاف‌پذیری راهبردی و راهبردهای منعطف و شناور
 رهیافت دوم: پایداری و استحکام و پابرجایی راهبردها
 در رهیافت اول، بر انعطاف‌پذیری و واکنش سریع در قبال محیط تأکید می‌شود که ابزارها و فنون زیر نماینده آن هستند:

رویکرد مدیریت علائم کم‌سو (Ansoff, 1990)، رویکرد موضوعات راهبردی (Stacey, 1992)، رویکرد راهبردهای چندگانه هم‌زمان (Schnaars, 1986) و راهبرد گزینه‌های آنی (Reed & Storrud-Barnes, 2010).

اما در رهیافت دوم بر ثبات راهبرد سازمان در شرایط متغیر تأکید می شود؛ لذا به این گونه راهبردها، راهبردهای پابرجا^{۱۳} می گویند (et al., 2006, p. 238).
& Davenport Canavari et al., 2001, p. 213).

در پژوهش حاضر، کشف و تبیین فرایند راهبردسازی مبتنی بر رهیافت اول مد نظر محقق قرار می گیرد.

۲. هدف غایی و پرسش پژوهش

هدف نهایی این پژوهش، خلق فرآیند راهبردسازی در سازمان است. بدین منظور، پرسش اصلی تحقیق به شرح زیر است:

الگوی مناسب برای فرایند راهبردسازی سازمان‌های موفق ایرانی در محیط پیچیده چیست؟ و عناصر تشکیل دهنده فرآیند مزبور کدام است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

راهبرد این تحقیق، نظریه داده‌بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرایند، کنش یا واکنش موضوع یا پدیده‌ای مشخص می‌پردازد (Creswell, 2003). از آنجا که تبیین فرآیند راهبردسازی سازمان در محیط پیچیده، مطلوب این پژوهش است، و تبیین این فرآیند، به صورت اکتشافی و کیفی استخراج می‌شود، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این هدف، سازگاری دارد.

۳-۱. روش گردآوری و تفسیر داده‌ها

۳-۱-۱. نمونه و ابزار

برای انتخاب شرکت‌های مورد مطالعه در این پژوهش، ابتدا سی شرکت که در طول سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۹ از لحاظ شاخص‌های مالی، از جمله اهرم‌های مالی، سودآوری و رشد سرمایه‌گذاری، عملکرد پیوسته مثبت و روبه‌رشدی داشتند انتخاب شدند. در گام بعد، محقق، با مراجعه به فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی^{۱۴} با در نظر گرفتن شاخص رشد سودآوری، رشد فروش و میزان صادرات، به مقایسه و غربالگری سیاهه شرکت‌های به‌دست‌آمده از کارشناسان بورس و این فهرست پرداخت. پس از بررسی، ۱۸ شرکت موفق ایرانی مشخص شد. در انتخاب این شرکت‌ها، علاوه بر شاخص‌های نام‌برده، عوامل دیگری نیز مد نظر بود

که عبارت‌اند از الف- فعالیت در بازارهایی که رقابت شدید در آنها حاکم است؛ ب- عناصر بسیار زیادی در محیط آنها دخیل است؛ ج- رویدادهای بسیاری در آنها رخ می‌دهد که نسبت زیادی از آنها مبتنی بر روند گذشته نیست و پیش‌بینی‌شان نیز به سادگی میسر نیست. به طور کلی می‌توان گفت که این شرکت‌ها، محیط متلاطم و پیچیده‌ای را دارند.

در گام پایانی، برای دستیابی به فهرست نهایی شرکت‌های موفق، فهرست ۱۸ شرکت استخراج شده، از نظر خبرگان دانشگاهی گذرانده شد و در نهایت، ۶ شرکت، جهت بررسی و مطالعه عمیق انتخاب گردید.

این ۶ شرکت عبارت‌اند از شرکت ملی صنایع مس ایران، شرکت مپنا (مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران)، شرکت پتروشیمی بندر امام، شرکت نفت بهران، شرکت داروپخش، و شرکت فولاد مبارکه اصفهان.

یادآور می‌شویم که نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شده است. در این نمونه‌گیری، از رویدادها، نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادها است؛ رویدادهایی که مبین مقوله‌های مرتبط با پدیده‌های مورد بررسی هستند. افراد منتخب برای مشارکت در پژوهش، آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای مرتبط سازمان هستند؛ و بعضاً از فعال‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین ایشان در فرایند راهبرده سازی‌اند.

روش گردآوری داده‌ها به دو صورت بررسی اسناد کتابخانه‌ای و میدانی بوده و به علت اینکه تحقیق از نوع کیفی، و نظریه برخاسته از داده‌ها (داده‌بنیاد) است از ابزارهای مصاحبه و مشاهده نزدیک برای جمع‌آوری داده‌های کیفی درباره شاخص‌های مدل استفاده شده است. ضمناً، نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت.

۴. کدگذاری

همان‌گونه که ذکر شد رویکرد کلی این تحقیق، همان است که در نظریه داده‌بنیاد صورت می‌گیرد؛ یعنی استفاده از رویکرد مبتنی بر داده‌ها. لیکن برای غنا بخشیدن به موضوع و مفاهیم، مضامینی که در نظریات گذشته نیز درباره تحقیق بود استخراج، و از آنها در فرایند کدگذاری استفاده شد.

۴-۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناخته می‌شود و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود (Strauss & Corbin, 1991).

از گزاره‌های به دست آمده، ۷۰ مفهوم استخراج شد و در ۱۳ مقوله خرد و آنها نیز در ۶ مقوله کلی دسته‌بندی شد. جدول ۱ نشان‌دهنده مقوله‌های اصلی و خرد استخراج شده است. هنگامی که مقوله‌ها مشخص می‌شوند تحلیل‌گر قادر است آنها را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاصشان تبیین کند. وظیفه ویژگی‌ها، در نظریه سازی داده‌بنیاد، عرضه جزئیات بیشتر درباره مقوله‌ها است.

در نظریه سازی داده‌بنیاد، هر ویژگی، بُعد می‌یابد. منظور از ویژگی بُعدبندی شده^{۱۰}، این است که پژوهشگر، ویژگی را بر روی پیوستار^{۱۱} تلقی می‌کند و در بین داده‌ها، مثال‌هایی را که دو نهایت پیوستار را نشان می‌دهد می‌یابد.

مقوله‌های خرد نیز مانند مقوله‌های اصلی، ویژگی‌ها و ابعادی دارند (Strauss & Corbin, 1991).

جدول ۱. مقوله‌های خرد و اصلی استخراج شده

کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله	مقوله‌های خرد
C1	تدوین چشم‌انداز	B1	چشم‌انداز یا اهداف کلی
C2	بسترسازی	B2	ایجاد بستر یادگیری
		B3	تشکیل گروه یادگیرنده
		B4	ورود فرد/افراد کارآفرین
C3	تجزیه و تحلیل راهبرد	B5	شناخت مدل ذهنی (دورنمای) مدیران عالی
		B6	شناخت تغییرات محیط
		B7	جست‌وجوی فرصت
C4	بداهه‌گری راهبرد	B8	گفت‌وگو و مذاکره و مباحثه (در چارچوب قوانین شاو)
		B9	راهبردهای (تصمیمات) متعدد برای بهره‌گیری از فرصت‌های کوتاه‌مدت
		B10	سیاست‌های راهبردی
C5	اجرای راهبرد	B11	بازتاب‌ها و نتایج یادگیری

کد مقوله	مقوله های کلی	کد مقوله	مقوله های خرد
		B12	تحکیم جایگاه و کاهش ریسک
		B13	انعطاف پذیری راهبرد
C6	کنترل راهبردی	B14	کنترل راهبردی (کنترل محتوای راهبرد)

در ذیل، ویژگی های مقوله ها را از بعد چيستی (معرفی مقوله) و چرایی (ضرورت وجودی) بررسی می کنیم.

۴-۱-۱. چشم انداز یا اهداف کلی

چيستی: چشم انداز، جایگاهی است در افق آتی که برای سازمان ترسیم می شود. معمولاً این جایگاه در ذهن مدیران ارشد سازمان شکل می گیرد. این جایگاه، مبین موقعیت است و ماهیت برنامه ندارد. اهداف کلی نیز دورنمایی از موقعیت سازمان در آینده (معمولاً بلندمدت) هستند. گفتنی است که چشم انداز یا هدف کلی باید انعطاف پذیر باشد تا مدیران بتوانند آن را با تجربیاتشان تطبیق دهند.

چرایی: وجود چشم انداز یا اهداف کلی برای جلوگیری از انحراف در سمت گیری های کلان سازمان در شرایط متلاطم محیطی و ابتلا به نزدیک بینی در عملکردها بین کارکنان و مدیران، ضروری است.

۴-۱-۲. بستر یادگیری

چيستی: در سازمان، آنچه در رویارویی با محیط های متلاطم، مهم است، واکنش سریع، به موقع و درست به رویدادهای محیطی برای بهره گیری حداکثری از فرصت ها است. این کار به راحتی ممکن نیست. نظریه پردازان معتقدند یکی از عوامل مهیاکننده این توانمندی، ایجاد سازمان های یادگیرنده است (Stacey, 2007, p. 82)؛ که دستیابی به چنین امری، مستلزم ایجاد بستری مناسب برای آن است. به کارگیری کارکنان شایسته و متخصص، ایجاد مدل های ذهنی مشترک بین کارکنان و مدیران، حاکم شدن تفکر سیستمی، ایجاد حافظه دائم برای ذخیره و بازیابی دانش سازمانی، داشتن آرمان مشترک و تعهد به آن، تشویق به خلاقیت و ... از جمله عواملی است که می تواند بسترساز مناسبی برای تشکیل سازمان یادگیرنده باشد.

چرایی: برای افزایش توان پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، وجود بستر یادگیری لازم است.

۴-۱-۳. تشکیل گروه یادگیرنده

چیستی: گروه یادگیرنده، متشکل از تعدادی از افراد است که دارای تخصص، خلاقیت، مهارت و دانش لازم برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده هستند. این گروه، رهبری راهبرد و تصمیمات راهبردی سازمان را بر عهده دارند. اصطلاحاً به این گروه، تیم کارآفرین سازمان نیز گفته می‌شود.

چرایی: تشکیل سازمان یادگیرنده، بسیار مشکل و جزء آرمان‌های مدیران است؛ چرا که همه افراد، ظرفیت یادگیری حین عمل و خلاقیت را ندارند؛ لذا در سازمان‌های موفق ایرانی، گروه محدودی از کارکنان برای این امر انتخاب می‌شوند تا سازمان‌ها بتوانند تا حدودی از مزایای یادگیری سازمانی بهره‌گیرند.

۴-۱-۴. حس جاذبه غریب^{۱۲}

چیستی: جاذبه‌های غریب، موقعیت زمانی و رویدادی بین ثبات و بی‌ثباتی، و نظم و بی‌نظمی است. در این موقعیت‌ها، ویژگی‌های متضاد با هم و هم‌زمان، روی می‌دهند (نه اینکه در یک بعد زمانی، وضعیت، ثابت باشد و در بازه زمانی دیگر، ناپایداری وجود داشته باشد). از زمان رخداد جاذبه غریب، محیط، در موقعیت و شرایط پیچیده قرار می‌گیرد^{۱۸}.

چرایی: شناخت به‌موقع این موقعیت‌ها می‌تواند سازمان را از غفلت و غافلگیری پیش‌بینی‌ناپذیر و کنترل‌نشده محیطی حفظ کند.

۴-۱-۵. ورود فرد یا افراد کارآفرین

چیستی: در شرایط پیچیده، سازمان، نیازمند اتخاذ تصمیمات خلاقانه، جسورانه و قاطع است. افراد کارآفرین قادرند خطرات ناشی از این تصمیمات را بپذیرند و هدایت و رهبری سازمان را به عهده بگیرند.

چرایی: انعطاف، سرعت عمل در تصمیم‌گیری و جلوگیری از تشتت آرا جهت هم‌نوایی نیروها در سازمان، نیاز عمده برای انطباق با محیط است. این ویژگی‌ها در افراد کارآفرین، رخ می‌نمایند.

۴-۱-۶. اتاق گفت‌وگو (اتاق شاو)

چیستی: تعامل و گفت‌وگو، از ملزومات یادگیری و اخذ تصمیمات خلاقانه و به اشتراک گذاشتن نقشه‌های ذهنی و رسیدن به فضای بین‌الذهانی مشترک است. گفت‌وگوها باید در محیطی کاملاً آزاد و به دور از جهت‌گیری‌های ازپیش‌تعیین‌شده و شکل‌دهی به تفکرات افراد متعامل در گفت‌وگو انجام شود. نظریه‌پردازی به نام «شاو»^۹، این فضا را به خوبی تشریح کرده است؛ لذا در این پژوهش، از نام وی جهت نام‌گذاری این فضا، استفاده شده است.

چرایی: برای رسیدن به حداکثر توان نوآوری، خلاقیت و انعطاف، و کاهش ریسک ناشی از اخذ تصمیمات غلط، این فضای تعامل، لازم و ضروری است.

۴-۱-۷. راهبردهای متعدد

چیستی: در تعریف، راهبردها عبارت‌اند از سلسله تصمیمات اساسی و مهم، جهت دستیابی به اهداف خاص. در محیط پیچیده، به دلیل عدم امکان پیش‌بینی آینده، و کوتاه و کوچک بودن فرصت‌های شناخته‌شده محیطی و منافع حاصل از آنها، لازم است سازمان‌ها، توان بهره‌گیری از اقدامات متنوع و حرکت به سمت اهداف متعدد را هم‌زمان داشته باشند.

چرایی: فرصت‌های کوچک و اهداف کوتاه‌مدت و کم بودن مزایای ناشی از آنها، سازمان را به سمت تعدد در بهره‌گیری از این فرصت‌ها و اهداف می‌کشاند؛ لذا برای دستیابی به این امر، تصمیمات متعدد و هم‌زمان باید اخذ شود. این کار، ریسک ناشی از شکست را نیز کاهش می‌دهد.

۴-۱-۸. سیاست‌های راهبردی

چیستی: چارچوب آزادی عمل تصمیمات تیم تصمیم‌گیرنده، در قالب سیاست‌ها تعریف می‌شود؛ تا انحراف تصمیمات به حداقل برسد. سیاست‌ها هستند که حدود و حیطه تصمیمات را تعیین می‌کنند؛ و گویای این هستند که خطوط قرمز تصمیمات راهبردی چیست و تصمیم‌گیرندگان تا چه حوزه‌هایی حق تصمیم‌گیری دارند. این سیاست‌ها را عالی‌ترین سطح تصمیم‌سازمان تبیین می‌کند. بر اساس این، تصمیمات سازمانی در فضای پیچیده باید نویدبخش ایجاد ایده‌های نو، ارتقابخش سطح سازگاری سازمان، افزایش‌دهنده میزان تعاملات سازمان با محیط و با بیشترین سطح تعاملات درون سازمانی باشد.

چرایی: رعایت این چارچوب‌ها، ریسک شکست تصمیمات، انحراف از آنها و ریسک عدم تأیید و تصویب به دست مدیران عالی را کاهش می‌دهد.

۴-۱-۹. نتایج و بازتاب‌ها

چیستی: در اثر تعاملات، گفت‌وگوها و هدایت‌های تیم یادگیرنده یا کارآفرین، اهداف مناسب، تدوین، و گروه‌های عملیاتی خوداتکا تشکیل می‌شود، در کارکنان، آرمان مشترک و تعهد به وجود می‌آید، انعطاف سازمانی، افزایش و میزان ساختاریافتگی، کم می‌شود، آموزش لازم به عاملان^{۲۰} اجرای تصمیمات راهبردی داده می‌شود و هر کدام در جایگاه مناسب خود قرار می‌گیرند و می‌توان بیان کرد که محیط روانی سالم و آرامی بر سازمان حاکم خواهد شد. در نتیجه، توان سازمان برای اقدام موفق در محیط پیچیده افزایش می‌یابد.

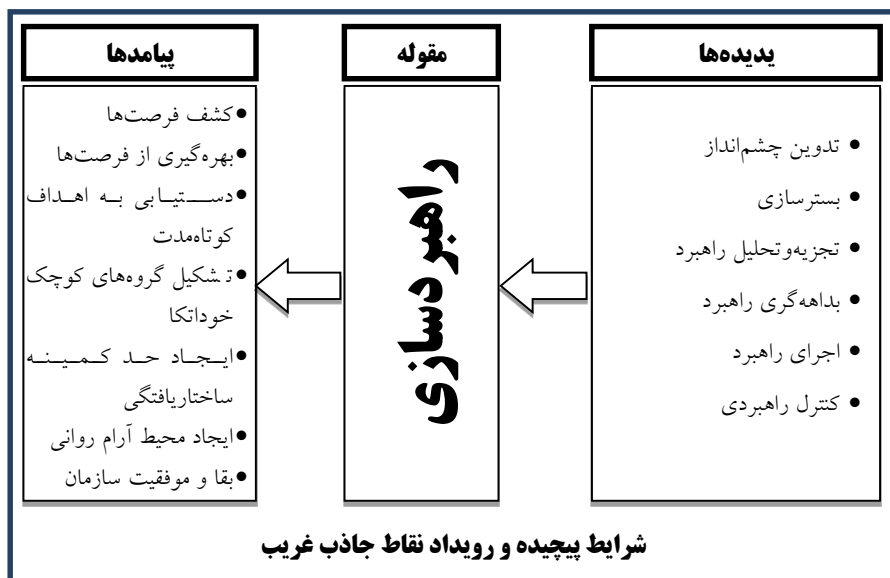
۴-۱-۱۰. کنترل راهبردی (کنترل محتوای راهبرد)

چیستی: پایش و کنترل پیوسته علایم محیطی و حصول اطمینان از صحیح بودن اهداف و راهبردها (و سازگاری آن با محیط)، موضوع کنترل راهبردی است.

چرایی: ایجاد حلقه دوم یادگیری و بسترسازی برای انطباق و سازگاری با محیط پیچیده، ضرورتی انکارناپذیر برای موفقیت است که بدون کنترل راهبردی، میسر نیست.

۴-۲. کدگذاری محوری

پس از مشخص شدن مقوله‌های اصلی و فرعی، ویژگی‌ها و ابعاد آنها، کدگذاری محوری^{۲۱} آغاز می‌شود. کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است (Strauss & Corbin, 1991). نمودار ۲ نشان‌دهنده مدل پارادایم کدگذاری محوری است.



نمودار ۲. پارادایم کدگذاری محوری

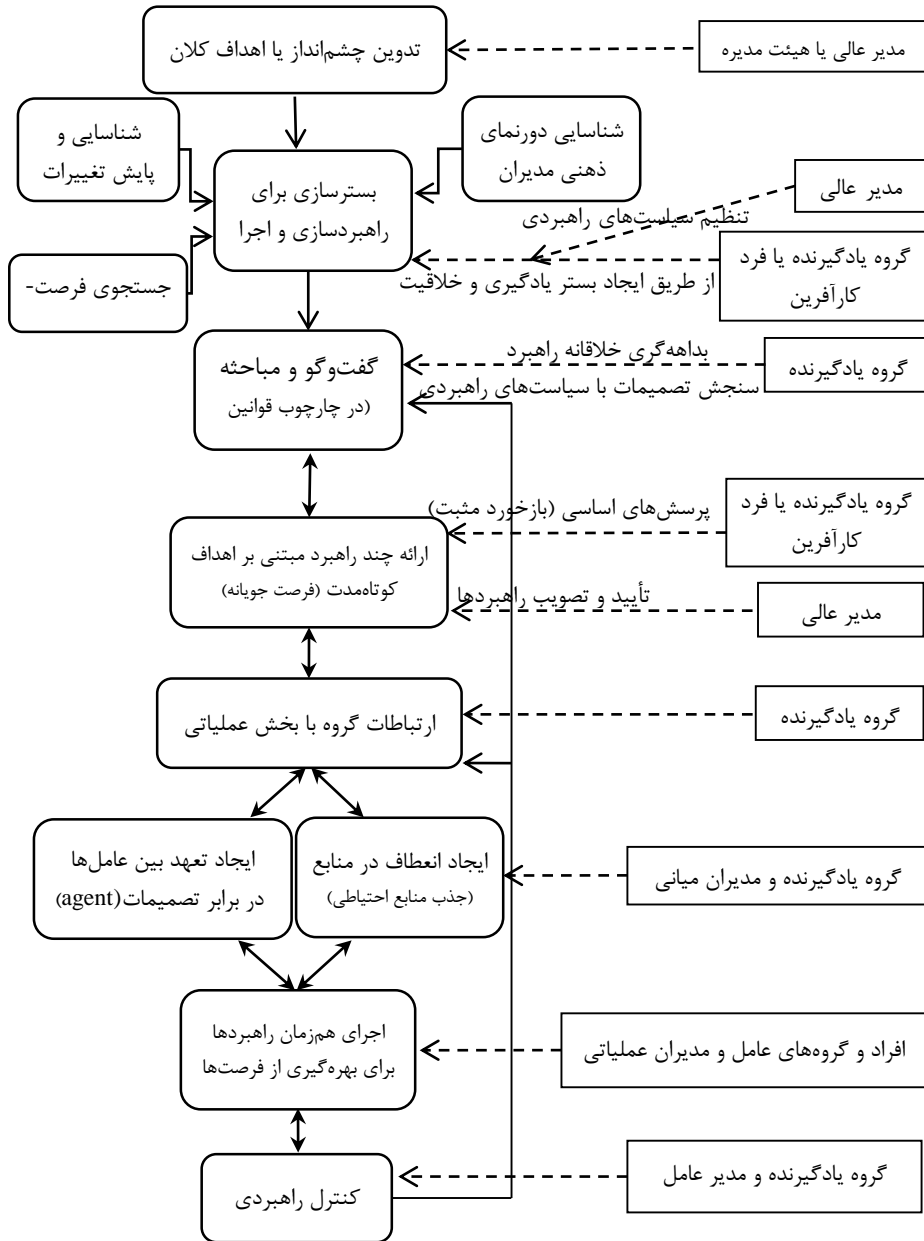
۵. مدل نهایی تحقیق

پس از کدگذاری داده‌های به دست آمده و طی کردن مراحل روش‌شناسی تحقیق مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، مدل زیر که تبیین‌کننده فرآیند راهبردسازی سازمان‌های موفق ایرانی در محیط پیچیده است حاصل شد. گفتنی است که در کنار فرآیند اصلی، افراد و گروه‌هایی نیز معرفی شده‌اند که وظایف هر کدام در اجرای این فرآیند، مشخص شده است. نمودار ۳، مدل نهایی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

۶. نتایج تحقیق

در ابتدا باید یادآور شد که تمامی شرکت‌ها، قبل از حس^{۲۲} وجود پیچیدگی در محیط، روش‌های سنتی فرآیند مدیریت راهبردی را که اغلب مبتنی بر رهیافت تجویزی و مکتب برنامه‌ریزی است در پیش می‌گیرند؛ لیکن با ظهور تغییرهای سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی و بروز شرایط پیچیده - که اطلاعات دقیق و کافی از تغییرات در اختیار نیست، بی‌نظمی‌هایی در محیط رخ می‌دهد، باعث ارتباطات غیرخطی علت و معلول و رویدادهای عجیب می‌شود - تصمیمات راهبردی اتخاذشده از قبل نمی‌تواند پاسخ‌گو باشد؛ لذا رفتار و قیافه شرکت برای در پیش گرفتن فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی جدید، تغییر می‌کند. در این حالت:

الف- همه شرکت‌ها، هدف‌های بلندمدت و میان‌مدت از پیش تدوین شده را کنار می‌گذارند ولی خود را پای‌بند به چشم‌انداز یا اهداف کلی شرکت می‌دانند. همه آنها معتقدند که در این شرایط، هدف‌گذاری کوتاه‌مدت، کارسازتر خواهد بود. چشم‌انداز یا اهداف کلان و کلی را عالی‌ترین سطح تصمیم‌گیری سازمان که مدیرعامل یا هیئت‌مدیره است تدوین می‌کند. در ضمن، مدیر عالی سازمان، فرآیند تصمیم‌گیری را تفویض و سیاست‌هایی را تنظیم می‌کند که تصمیم‌گیران سازمانی باید در اتخاذ تصمیمات خود، چارچوب آن سیاست‌ها را رعایت نمایند. بنابراین، راهبردهای تدوین شده در فضای پیچیده، با معیار آن سیاست‌ها سنجیده می‌شود؛ بعضی از این معیارها عبارت‌اند از لزوم ایجاد ایده‌ها و تصمیمات نوآورانه یا اینکه تصمیمات باید سطح سازگاری را در سازمان، با محیط افزایش دهد.



نمودار ۳. فرآیند راهبرده سازی در محیط پیچیده

ب- در شرکت‌های بزرگی که تحت کنترل و مدیریت فرد کارآفرین نیستند گروهی از افراد متخصص و کارشناس، انتخاب می‌شوند و تیمی (گروه یادگیرنده) را تشکیل می‌دهند که باید تغییرات و روند آن را پایش^{۲۳} کند و فرصت‌های کوچک و بزرگ جدید محیط را شناخته و سعی در کشف عوامل و بازیگران اصلی و مؤثر در محیط داشته باشد. همچنین لازم است دورنما یا موقعیت شرکت در ذهن مدیر را (که زائیده شهود و تجربیات وی است) بشناسد و مدل ذهنی وی را در تصمیم‌گیری‌ها مد نظر قرار دهد. این مدل ذهنی، وضعیت شرکت را در آینده نه چندان دور ترسیم می‌کند و می‌تواند مبین حد و توان شرکت برای دست انداختن به فرصت‌ها و کسب و استفاده از آنها باشد. این دورنما عمق زیادی در بعد زمان ندارد و نمی‌توان آن را با چشم‌انداز مقایسه نمود.

سپس جلسات گفت‌وگو و مباحثاتی تشکیل می‌شود که در آن، بحث‌های آزاد و بدون در پیش گرفتن چارچوب از پیش طراحی شده جاری می‌گردد. قوانین این نوع از جلسات را شاو (Shaw, 2002) مطرح کرده که بر اساس این، نام این نوع از نشدست‌ها را «اتاق شاو» می‌نامیم. هدف این نوع از گفت‌وگوها، ایجاد بستر حداکثری برای بروز خلاقیت و نوآوری است. در اتاق شاو، نظرات گروه جمع‌آوری و سعی می‌شود، اشتراکات مفاهیم و ذهنیت‌ها (مدل‌های ذهنی) شکل گیرد. در این فضا، فرصت‌های شناخته‌شده، انتخاب و اهداف کوتاه‌مدت تدوین می‌شود و راهبردها یا تصمیم‌هایی برای بهره‌گیری از آن فرصت‌ها تا هنگام عبور از پیچیدگی، «پدید» می‌آید.

در صورت وجود فرد کارآفرین در رأس تصمیم‌گیری شرکت، وی با توجه به حس و توان شهودی خود، تصمیمات جدید، نوآورانه، جسورانه و معمولاً اضطراری را اتخاذ می‌کند؛ و با تیم خاص اجرای تصمیمات (که می‌توان همان گروه یادگیرنده نامید)، مذاکرات و گفت‌وگوهایی را شروع می‌کند.

گفتنی است که در هر دو صورت مذکور، این راهبردها یا سلسله تصمیمات، به صورت «فی‌البداهه^{۲۴}» و بدون برنامه‌ریزی قبلی و عقلایی پدید می‌آید.

ج- پس از جمع‌بندی راهبردها، این تصمیمات با سیاست‌های راهبردی، سنجیده و در نهایت، برای تصویب و تأیید، به مدیر عالی عرضه می‌شود.

د- به دلیل اینکه معمولاً اهداف کوتاه مدت و فرصت های شناخته شده، کوچک هستند چند راهبرد یا سلسله تصمیم، به صورت موازی اتخاذ می شود تا به اجرای هم زمان نیز برسد. حتی ممکن است این موضوع به تولید هم زمان چند محصول منجر شود.

ه- گروه یادگیرنده، مذاکرات و گفت وگوهای وسیعی را نیز با مدیران عملیاتی و عاملان (افراد یا گروه های) مؤثر در سازمان، انجام می دهد. در این گفت وگوها، اشتراکات ذهنی و برنامه های اجرایی حاصل می شود.

و- عاملان باید در برابر تصمیمات، تعهد کافی و آرمان مشترک داشته باشند. آنها آموزش های لازم را می بینند و در جایگاه های مناسب خود جهت اجرای تصمیم های راهبردی، مستقر می شوند. در ضمن، عاملان و مدیران میانی، کنترل های عملیاتی و حصول اطمینان از منطبق بودن فعالیت ها با برنامه ها و راهبردها را بر عهده دارند.

ز- در این بین، مدیران میانی وظیفه دارند به دنبال جذب منابع احتیاطی بیشتر، اعم از مالی، فناوری، حمایت های قانونی و اجتماعی و ... باشند تا ریسک شکست راهبردها برای شرکت، تحمل کردنی باشد.

ح- در تمام مراحل، مدیر عالی و گروه یادگیرنده، اهداف و راهبردهای سازمان را با شرایط محیطی (متلاطم و متغیر) می سنجد تا اطمینان حاصل شود که این اهداف و تصمیمات، سازگار با رویدادهای محیطی هستند؛ و تغییرات باعث نشده اند که راهبردها، کارایی خود را در بهره گیری از فرصت ها از بدهند، مخاطرات شکست افزایش یابد یا سازمان را به قهقرا کشانده شود.

۷. تفاوت مدل تحقیق با الگوهای مطرح موجود (جنبه نوآوری فرآیند)

اغلب قریب به اتفاق مدل های تجویزی فرایند مدیریت راهبردی، به خلق راهبرد در طی گام های کاملاً مشخص و عقلایی معتقدند؛ لیکن این مدل به پدید آمدن راهبرد در طول فرآیند گفت وگو و تعامل اجتماعی و بداهه گرانه اذعان دارد. تأکید بر اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اهداف کوتاه مدت نیز متناسب با محیط های پیچیده است.

آنچه در این مدل، منحصربه فرد است و با دیگر فرآیندها تفاوت دارد اتخاذ چند راهبرد و اجرای هم زمان آنها است. این سلسله تصمیمات، برای رسیدن به اهداف متعدد و کوتاه مدت اخذ می شود؛ ولی نکته ای که در این بین نهفته است رسیدن به مفهوم «پروورش

راهبرد» است. تصمیم‌هایی که گرفته می‌شود، به اجرا درمی‌آید تا علاوه بر اینکه اهداف کوتاه‌مدت را حاصل نماید راهی را برای تدوین راهبردهای پابرجا و بلندمدت نیز باز کند. به عبارت دیگر، سازمان با اجرای آنها، موفقیت و عدم موفقیت هر کدام از تصمیم‌ها را می‌سنجد و یاد می‌گیرد که در شرایط متغیر و متلاطم، چه اقداماتی مؤثر خواهد بود؛ و با تغییر، تعدیل یا تجمیع تصمیم‌های موفق، راهبرد بلندمدت خود را نیز پدید می‌آورد؛ یا می‌توان گفت که گزینه‌های راهبردی، در قالب تصمیماتی و در زمان محدود، آزمون و تجربه می‌شوند تا از این طریق، راهبرد اصلی ایجاد شود.

درباره مفهوم «پرورش راهبرد» باید اذعان کرد که این مفهوم، حاوی پویایی و نشاط بیشتر و القاگر توان یادگیری مؤثرتری از آن چیزی است که میتزبرگ از آن «دست ساز^{۲۵} کردن» یاد می‌کند.

البته باید یادآور شد که در مدل‌های راهبردها سازی مبتنی بر عدم اطمینان نیز شاهد تدوین چندین راهبرد و برنامه بر اساس سناریوپردازی هستیم؛ لیکن تفاوت در این است که آن راهبردها، هم‌زمان انجام نمی‌شود؛ بلکه به دلیل ابهامات محیطی و عدم امکان حدس رویداد هر کدام از گزینه‌های احتمالی، اتفاق‌های ممکن، بسط داده و برای هر کدام از آنها راهبرد متناسبی تدوین می‌شود. به محض رخداد حادثه محتمل، راهبرد و برنامه متناظر آن به اجرا درمی‌آید. به علاوه، مدل مبتنی بر عدم اطمینان، به یادگیری و ملزومات آن در سازمان توجه نمی‌کند. در مدل مبتنی بر پیچیدگی، وجود بازخورد مثبت، حلقه دوم یادگیری و در نتیجه، پرورش دادن و بالنده کردن راهبرد، از ملزومات و نتایج یادگیری است. همچنین، مدل مبتنی بر عدم اطمینان، تحلیل محیط را بیهوده می‌شمارد در حالی که این تحلیل برای شناخت فرصت‌ها و همچنین جاذبه‌های غریب و تا حدودی پیش‌بینی هر چند کوتاه‌مدت و تحلیل عوامل محیطی لازم است.

فرآیند گفت‌وگو، مذاکره و تعاملات اجتماعی بین اعضای تیم یادگیرنده و این تیم با دیگر عامل‌ها^{۲۶} و میزان تأکید بر آن، از موارد دیگر منحصربه‌فرد این الگو است.

ضمناً در این مدل، در هر مرحله، کنترل راهبرد (کنترل محتوای راهبرد) صورت می‌گیرد که باعث می‌شود انعطاف سازمان در تغییر هدف‌ها و تصمیمات راهبردی، بیشتر

شود. به علاوه، سازمان با به کارگیری این مدل، می تواند از حداکثر ظرفیت یادگیری خود نیز استفاده کند و به تدریج، آن را گسترش دهد.

مدل مبتنی بر بقا نیز بیشتر از منظر تجویزی به تدوین راهبرد می پردازد؛ لیکن در مدل جدید، تأکید اصلی بر پدیدارشنودگی راهبرد است.

در این مدل، تجویز، تدوین و پای بندی به چشم انداز، نوع تعاملات بین اعضای سازمان و مشارکت آنها در امر راهبرده سازی، و همچنین، روش طراحی یا کشف گزینه های راهبردی مشخص نیست. در حالی که الگوی جدید بر داشتن و پای بندی سازمان ها به چشم انداز و اهداف کلان تأکید، و نوع درگیری اعضای سازمان در فرآیند راهبرد و موارد دیگر را به طور کامل تشریح می کند.

در باره مدل مبتنی بر یادگیری نیز باید گفت که مدل مبتنی بر پیچیدگی پژوهش، بیشترین قرابت و نزدیکی را در بین مدل های موجود با این مدل دارد. البته تفاوت هایی نیز بین این دو مدل وجود دارد که در زیر به بخشی از آن اشاره می شود:

مدل یادگیری، توجه خوبی به منطق گفت و گو و تعامل می کند و این عامل در هر دو الگوی یاد شده از نقاط قوت آنها برای سازگاری با پیچیدگی به شمار می رود؛ ولی باید اشاره کرد که نوع و سطح و طرف های گفت و گو در مدل مبتنی بر یادگیری به طور واضح، مشخص نشده است.

در مدل مبتنی بر یادگیری، نقش و میزان تعاملات مدیر و رهبر مشخص نیست؛ که این نقیصه در مدل مبتنی بر پیچیدگی دیده نمی شود.

الگوی یادگیری برای هر سازمانی، اجرایی نیست؛ زیرا در سازمان ها، زیرساخت مناسب و ملزومات اجرای سازمان یادگیرنده وجود ندارد و به نظر می رسد این مدل و داشتن چنین سازمانی به صورت انتزاعی یا آرمانی ترسیم شده است؛ مثلاً شاید تمامی افراد سازمان را نتوان افراد شایسته و متخصص و با توانمندی های لازم به شمار آورد؛ لذا اجرای مدل مذکور با مشکلاتی مواجه خواهد شد.

سؤالاتی که هنوز هم در مدل یادگیری به قوت خود باقی است عبارت اند از اینکه در سازمان یادگیرنده چه کسی یاد می گیرد؟ چه کسی فرایند یادگیری را در سازمان کنترل می کند؟ یادگیری چه کسی، محور قرار می گیرد؟ در حقیقت، نوعی سردرگمی در این مدل

مشاهده می‌شود؛ در حالی که پاسخ سؤالات مذکور در مدل این پژوهش، مشخص است و فرآیند مدیریت راهبردی در بخش‌های کاملاً واضح و آشکاری توصیف شده است. از مزایای مدل تغییرات تدریجی کوین (Quinn, 1989)، علاوه بر واقع‌بینی، تأکید بر لزوم ایجاد تعهد سازمانی بین کارکنان و ایجاد انعطاف و نوآوری است. از معایب این مدل نیز باید به طولانی بودن فرآیند مدیریت راهبردی اشاره کرد که این عامل در تناقض با ویژگی‌های محیط پیچیده است و سرعت عمل سازمان را در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیطی، کاهش می‌دهد. مدل مبتنی بر پیچیدگی، سازگار پاسخ سریع را به تغییرات محیطی فراهم می‌آورد.

سایر الگوها مانند مدل مبتنی بر کارآفرینی نیز نمی‌تواند برای تمامی سازمان‌ها مناسب باشد؛ چرا که همه آنها، تحت مدیریت فرد کارآفرین اداره نمی‌شوند؛ ضمناً این الگو، از کل فرآیند، تنها به قسمت ایجاد راهبرد اشاره می‌کند و پیچیدگی‌های استقرار راهبرد و انواع کنترل‌ها نادیده گرفته شده است؛ همچنین وظایف افراد دیگر سازمان مشخص نشده است. موضوعی که در الگوهای دیگری چون مدل شناختی نیز به چشم نمی‌خورد. به علاوه، برای یادگیری سازمانی در این مدل‌ها (برای افزایش سرعت پاسخ‌گویی به مسایل آتی محیط) نیز جایگاه مشخصی تعریف نشده است.

در نهایت باید اعلام کرد که هرچند مدل این پژوهش، بدون نقص نیست ولی بسیاری از کمبودها و نقایص مدل‌های پیشین را پوشانده است؛ و می‌تواند راه‌کار مناسبی را در اختیار سازمان‌ها به منظور ایجاد سیستم‌های سازگار با پیچیدگی مدیران قرار دهد.

۸. پیشنهادها

نتایج این تحقیق علاوه بر منحصربه‌فرد بودن و قابل استفاده بودن برای محققان علوم مدیریت، می‌تواند برای شرکت‌های کشور، کاربردهای مهمی داشته باشد. از سویی دیگر، از آنجا که اعتبار و قدرت این گونه الگوها، در به‌کارگیری گسترده آنها و تأیید صحت و کارایی آن است پیشنهاد می‌شود صاحبان صنایع و شرکت‌های بزرگ و کوچک که در محیط تجاری پیچیده فعالیت می‌کنند آن را به کار گیرند و نتایج آن را برای تعدیل و بهینه‌سازی مدل، در اختیار پژوهش‌گران قرار دهند. در ضمن، از وجود نظرات سازنده و اصلاحی صاحب‌نظران و اساتید محترم دانشگاهی نیز استقبال می‌شود.

مهم ترین گام برای اجرای این مدل، بسترسازی مناسب سازمان برای ایجاد محیط امن گفت و گو، تعامل و یادگیری است. در این محیط است که دانش سازمانی، حفظ و گسترش، و توان خلاقیت و نوآوری، افزایش می یابد.

از آنجا که این الگو با رهیافت پدیدارشنونده و همزمان طراحی شده مراحل بداهه گری، اجرا و کنترل راهبردی در آن، همزمان و در کنار هم رخ می دهد؛ لذا کسانی که قصد بهره گیری از این فرآیند را دارند به این موضوع توجه کافی را داشته باشند.

یادداشت ها

1. system dynamics

2. second order

3. agent

4. agents

۵. رفتارهای آشوبناک، رفتارهایی هستند که برنامه ریزی نشده و دفعاتاً انجام می شوند؛ و منطبق با نظریه آشوب هستند؛ لذا پیش بینی بلندمدت آن تا حدودی امکان پذیر نیست.

6. constructivism

7. Standard & Poor's (S & P)

8. Moody's

9. Fitch Ratings

10. real time

11. construct

12. schumpeterian environment

13. robust

۱۴. فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی (موسوم به IMI100) را سازمان مدیریت صنعتی به طور سالانه بر اساس شاخص های مختلفی چون عملکرد مالی (مانند سودآوری، نقدینگی، نسبت های بدهی)، بازار (مانند ارزش بازار و نسبت P/E)، اندازه و رشد شرکت (مانند رشد فروش، فروش سرانه، رشد اشتغال، رشد دارایی) و صادرات، رتبه بندی و منتشر می کند. گزارش سال ۹۰ مد نظر این تحقیق بوده است.

15. dimensionalized property

به طور کلی ویژگی ها، مشخصه ها یا خصوصیات عمومی یا خاص مقوله ها هستند و بعدها، جایگاه ویژگی ها را در طول طیف نشان می دهند.

16. continuum

17. strange attractors

۱۸. برای کسب اطلاعات بیشتر ر. ک.: Stacey, 2007, p. 190

19. Shaw

20. agents

۲۱. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول «محور» مقولات تحقیق می‌یابد.

22. sense

23. monitoring

24. improvising

25. crafting

26. agents

کتاب‌نامه

Ansoff, I. (1990), *Implanting Corporate Strategy*; Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Canavari, M., Caggiati, P. & Easter, K.W. (2001) "Economic Studies on Food, Agriculture, and the Environment", 7th Minnesota-Padova Conference on Food, Agriculture Bologna, New York: Kluwer Academic/Plenum Pub, ISBN:978-0306472428.

Creswell, J. W. (2003); *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methodes Approaches*; Sage: London.

Cunha, M. (2007), "Towards a Complexity Theory of Strategy", *Management Decision*; Vol. 44, No. 7, pp. 839-850.

Davenport, T., Leibold, M., & Voelpel, S. (2006) *Strategic Management in the Innovation Economy Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. New York: Wiley.

Dent, E. B. (1999), "Complexity Science: A World View Shift", *Emergence*; Vol. 1, No. 4, pp. 5-19.

Eijnatten, V. and Putnik, F. M. (2004), "Chaos, Complexity, Learning and the Learning Organization towards a Chaordic Enterprise", *Learning Organization*; Vol. 11, No. 6; pp. 418-429.

Goulielmos, A. M. (2005), "Complexity Theory: A Science Where Historical Accidents Matter", *Disaster Prevention and Management*; Vol. 14, No. 4, pp. 533-554.

Peters, E. (1991), *Chaos and Order in the Capital Markets: A New View of Cycles, Prices and Market Volatility*; New York: Wiley.

Quinn, J. B. (1989); "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*; Vol. 30, No. 4, pp. 45-60.

- Reed, R. & Storrud-Barnes, S. (2010), "Uncertainty, Risk, and Real Options: Who Wins, Who Loses", *Management Decision*, Vol. 48, No. 7, pp. 1080-1089.
- Schnaars, S. P. (1986) "How to Develop Business Strategies from Multiple Scenarios", in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Pp. 1-17), ISSN: 0894-4318, Boston: Warren, Gosham and Lamont Inc.
- Shaw, p. (2002); *Changing the Conversation: Organizational Change from a Complexity Perspective*; London: Routledge.
- Stacey, R. D. (1992), *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*, London: Jossey-Bass Publishers.
- Id. (2000), "The Emergence of Knowledge in Organization", *Emergence: Complexity and Organization*, Vol. 2, No. 4, pp. 23-39.
- Id. (2007), *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Harlow, UK: Pearson Education.
- Strauss, A. L. & Corbin J. M. (1991), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Methodology*, London: Sage.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organization*; Thousand Oaks, CA; Sage.