

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هفدهم، شماره ۳۴، پیاپی ۶۷ تابستان ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۶۹ - ۵۳

## فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار در سازمان

بهاره عابدین\*، اسدالله کردنائیج\*\*

### چکیده

با این پیش فرض که تغییرات استراتژیک، اشاره به آن دسته از تغییراتی در سازمان دارند که مبانی و اصول سازمان و جهت گیری آن را در راستای اهداف اساسی، تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌توان گفت که با درک فرآیند ساخت دستور کار استراتژیست‌ها در سازمان، مبنایی برای فهم این موضوع فراهم می‌شود که چگونه زمینه بروز تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها، ایجاد می‌شود. پژوهش حاضر، به دنبال آن است تا با کشف فرآیند ساخت دستور کار استراتژیک سازمان، دریچه تازه‌ای برای شناخت عوامل تأثیرگذار بر تغییرات استراتژیک بگشاید. به منظور دستیابی به این هدف، راهبرد پژوهشی داده بنیاد، به کار گرفته شده است. داده‌های کیفی پژوهش، حاصل مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته با ۱۹ نفر از خبرگان صنعت بانک‌داری است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که مواردی چون گفتمان‌های استراتژیکی که در سازمان رخ می‌دهد، بافت مدیریتی و ویژگی‌های سازمان، پارازیت‌های موجود در عرصه شکل‌گیری مسایل و فرآیندهای معنابخشی به موضوعات و ...، زمینه بروز تغییرات سازمانی را فراهم می‌سازند.

کلیدواژه‌ها: دستور کار استراتژیک؛ تغییرات استراتژیک؛ نظریه داده بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰.

\* استادیار، دانشگاه مازندران.

\*\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail: naeij@modares.ac.ir

## ۱. مقدمه

در نظریه‌های رفتاری سازمان به اهداف سازمان به‌عنوان محدودیت‌های تحمیل‌شده بر آن از طریق چانه‌زنی اعضای سازمان، اشاره شده است. حتی اگر این اهداف توسط فرآیندهای داخلی تثبیت شده باشند، با تغییر در تجربه‌ها و سطح انتظارت، اهداف در طول زمان، دچار تغییرات تدریجی می‌شوند (کوناس، ۲۰۰۹). به این ترتیب، اولویت‌های مدیران ارشد سازمان و موضوعات استراتژیک از نظر آن‌ها تغییر می‌کنند. بر اساس «نظریه ساخت دستور کار»، در عرصه بروز مسائل<sup>۱</sup> سازمانی، جریان‌ات و نیروهایی وجود دارند که توجه به برخی موضوعات و ورود آن‌ها به دستور کار سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و از این طریق، شرایط بروز تغییرات اساسی در سازمان را مهیا می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر تسهیل ورود یک مسئله به دستور کار یا محدودسازی ورود آن، تاکتیک قدرتمندی برای بروز تغییرات سازمانی با مقاصد خاص است (متکافه، ۱۹۸۱). به‌نظر می‌رسد که با درک چگونگی بروز تغییر در دستور کار استراتژیک سازمان بتوان، چگونگی بروز تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها را نیز بهتر درک کرد. مطالعه حاضر به دنبال آن است تا با کشف این فرآیند، دریچه جدیدی برای درک چگونگی بروز تغییرات استراتژیک در سازمان بگشاید.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**ساخت دستور کار و تخصیص توجه به مسائل پیش روی سازمان.** دستور کار استراتژیک سازمان یا پورتفولیو مسائل استراتژیک به مجموعه‌ای از مسائل اشاره دارد که توجه تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمانی را در مقطعی از زمان به خود جلب کرده‌اند. از آنجاکه «جلب توجه» مدیران، منبعی نسبتاً کمیاب و محدود است و پیش‌نیاز مهمی برای تصمیم‌گیری و اقدام است، آگاهی از اینکه چگونه و در چه زمانی مسائل استراتژیک توجه را به خود جلب می‌کنند، اهمی برای درک این است که چگونه سازمان‌ها تغییر می‌کنند (داتن و دانکن، ۱۹۸۷). در ارتباط با اغلب مسائل استراتژیک، فرآیندی که از طریق آن مسائل، نظر مدیران ارشد را جلب می‌کنند، «فرآیند ساخت دستور کار استراتژیک»<sup>۲</sup> خوانده می‌شود. هدف از به‌کارگیری واژه ساخت به‌جای تنظیم دستور کار، تأکید بر این موضوع است که دستور کار تنها در تسخیر تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان نیست، بلکه محصول نیروهایی است که در سطوح چندانگانه سازمان فعالیت می‌کنند و آگاهانه یا ناآگاهانه باعث می‌شوند که یک مسئله مشروعیت پیدا کند، به آن منبع تخصیص داده شود و درباره آن اجماع نظر وجود داشته باشد. برای مثال، مطالعات نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی یک بنگاه چگونه در ساخت دستور کار آن تأثیر

1. Issue arena

2. Agenda building process

می‌گذارد (پارک، ۲۰۱۸). دیدگاه ساخت دستور کار بر مبنای بینش‌های حاصل از نظریه‌های رفتاری در ارتباط با نحوه تخصیص توجه به مسائل پیرامون سازمان، ناشی شده است. به‌منظور درک آنچه فعالیت‌های مربوط به ساخت دستور کار استراتژیک در سازمان را پی‌ریزی می‌کند باید بفهمیم که چگونه سازمان‌ها به جمع‌آوری، تحلیل و استنتاج داده‌ها و تصمیم‌گیری بر اساس آن‌ها می‌پردازند.

درباره چگونگی شکل‌گیری دستور کار سازمان، چهار دیدگاه اصلی وجود دارد. با مطالعه این دیدگاه‌ها می‌توان به پاسخ این سؤال نزدیک شد که چرا برای درک فرآیند تغییر در سازمان‌ها، لازم است تا چگونگی ساخت دستور کار استراتژیک در سازمان، درک شود؟ دیدگاه نخست به ساخت دستور کار به‌عنوان محصول ادراکات مدیران ارشد می‌نگرد. دیدگاه دوم، تأکید می‌کند که مدیران میانی عوامل فعال در ساخت مسائل استراتژیک برای سازمان هستند. دیدگاه سوم، ساخت دستور کار را نتیجه فعال‌شدن امور روزمره سازمانی می‌داند و در نهایت دیدگاه چهارم، ساخت دستور کار را ناشی از فرآیند بوم‌شناختی داخل سازمانی می‌داند. اگر دستور کار استراتژیک در نهایت به سطح مدیران ارشد سازمان گره خورده باشد، اثر عوامل دیگر در شکل‌گیری آن باید اندازه‌گیری شود؛ از این‌رو فرآیند ساخت دستور کار با در نظر گرفتن اثرات روبه‌های سازمانی، مدیران میانی و سطح پایین‌تر و عوامل دیگر، بهتر درک خواهد شد (لچنر، ۲۰۰۶).

**فرآیندهای اصلی مؤثر در ساخت دستور کار استراتژیک سازمان.** فرآیندهای اصلی شکل‌دهنده دستور کار استراتژیک سازمان با دو مفهوم «تفسیر» و «معنابخشی» در ارتباط هستند. منظور از تفسیر، فرآیند تبدیل رویدادها، توسعه مدل‌هایی برای درک، کشف معنا و ایجاد طرح‌واره‌های مفهومی<sup>۱</sup>، در میان مدیران کلیدی است (دفت و وایک، ۱۹۸۴).

بر اساس تعریف جیوبا و همکاران (۱۹۹۴)، معناسازی و معنابخشی، دو فرآیند مکمل و متقابل هستند. معناسازی به شیوه‌ای که مدیران بر اساس آن اطلاعات موجود درباره تغییرات استراتژیک را درک کرده، تفسیر می‌کنند و درباره آن‌ها برای خودشان معنایی می‌آفرینند، اشاره دارد؛ درحالی‌که معنابخشی به تلاش‌های آن‌ها برای تأثیرگذاری بر پیامدها، انتقال اندیشه‌های خود درباره تغییر به دیگران و کسب حمایت آن‌ها مربوط می‌شود. مرزهای این دو فرآیند در هم تنیده است و همانند سخن و عمل، معناسازی و معنابخشی کمتر مجزا هستند؛ به‌گونه‌ای که یکی بر دیگری دلالت دارد و وجودشان بدون هم امکان‌پذیر نیست (رولتو، ۲۰۰۵). فرآیندهایی که در این دسته از اقدامات مربوط به شکل‌گیری مسائل استراتژیک قرار می‌گیرند،

به دو دسته تقسیم می‌شوند: الف) گروهی مربوط به فعالیت‌های معناسازی هستند که در مبانی نظری پژوهش به تشخیص مسائل استراتژیک<sup>۱</sup>، ربط دارند و ب) گروهی مربوط به فعالیت‌های معنابخشی هستند که به فروش مسائل استراتژیک<sup>۲</sup>، مرتبط هستند.

**الف) تشخیص مسائل استراتژیک.** میلر و لین (۲۰۱۴)، معتقدند که تشخیص مسائل استراتژیک، فرآیندی است که طی آن مدیران به جریان مستمر داده‌های مبهم و پیچیده محیطی که موقعیت سازمان را تعیین می‌کنند، معنا می‌بخشند. به عقیده گیلبرت (۲۰۰۶)، مدیران تغییرات محیط خود را بررسی کرده، تفسیر می‌کنند و بر اساس سازوکارهای شناختی به آن‌ها برچسب می‌زنند. وی اذعان داشته است که چارچوب‌بندی مدیران ارشد، از تغییرات محیطی به صورت عبارات مثبت و منفی، بر تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد (جولیان و همکاران، ۲۰۰۸). شناسایی و تشخیصی مسائل استراتژیک باعث به‌وجود آمدن انگیزه لازم برای تغییر در سازمان می‌شود؛ زیرا تنها در صورتی سازمان‌ها برای تغییر فشار می‌آورند که درباره مسائل پیش‌آمده احساس ضرورت کنند. به عقیده برابسون (۲۰۰۴)، با فهم اینکه چه چیزی باعث می‌شود تا مأموریت سازمان، دستورها و عوامل داخلی و خارجی، یک مسئله استراتژیک محسوب شوند، مدیران می‌توانند در مورد راه‌حل‌های احتمالی مسائل، اطلاعاتی به‌دست آورند.

**ب) فروش مسائل استراتژیک.** تصویری که براون و آیزنهارت (۱۹۹۷)، از سازمان متصور می‌شوند به شکل بازاری کثرت‌گرایانه<sup>۳</sup> از ایده‌ها است که در آن مسائل از طریق تلاش‌های متقاعدکننده افراد و مدیران به فروش می‌رسند<sup>۴</sup> و توسط مدیران ارشد که جهت استراتژیک سازمان را تنظیم می‌کنند، خریداری می‌شوند<sup>۵</sup>. در چنین تصویری از سازمان، مدیریت مؤثر با درک درست از عناصر فرآیند کلیدی فروش مسائل<sup>۶</sup> حاصل می‌شود. وقتی مسئله‌ای تعیین شد لازم است تا از سوی مشارکت‌کنندگان سازمانی استدلال خاصی درباره آن صورت گیرد تا برتری مسئله مشخص شود. فروش مسائل در واقع به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن افراد بر توجه دیگران نسبت به رویدادها و درک آنان از وقایع، تحولات و روندهای مرتبط با عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (کیپلی، ۲۰۱۲).

- 
1. Issue Diagnosis
  2. Strategic Issue Selling
  3. Plurastic market
  4. Sold
  5. Bought
  6. Issue Selling

**تغییرات استراتژیک در سازمان.** تغییر، جزء مهمی از زندگی سازمانی و شخصی است. تغییر چیزی است که گاهی در پی آن هستیم و گاهی در برابر آن مقاومت می‌کنیم. اغراق‌آمیز نیست اگر بگوییم، به‌طور معمول، جامعه از بروز تغییر رنج می‌برد و همیشه درباره اینکه تغییر چگونه، چه زمانی و به چه صورت، رخ خواهد داد، سوآلی وجود دارد. زورن و همکاران (۱۹۹۹)، ادعان داشته‌اند که تغییر سازمانی عبارت است از: هر آنچه باعث جایگزینی یا تعدیل فرآیندها یا ساختارهای سازمانی شود. این تعریف و سایر تعریف‌های موجود درباره تغییر سازمانی، مبتنی بر این هستند که ابتدا دوره‌ای از ثبات در سازمان حاکم است که در آن خبری از تغییر نیست و سازمان به‌صورت معمول پیش می‌رود؛ اما آنچه می‌توان گفت این است که فعالیت‌های سازماندهی متشکل از فرآیندهایی است که به‌طور مستمر در حرکت و تغییر هستند (لوئیس، ۲۰۱۹)؛ به‌عبارت‌دیگر دنیا به‌طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر، یگانه امر ثابت در دنیای امروز «تغییر» است (سنگه، ۱۳۸۵).

در میان تغییراتی که می‌تواند در سطوح مختلف سازمان رخ دهد، تغییرات استراتژیک به تغییر در مأموریت سازمان و یا یک تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف سازمان و مقاصد استراتژیک سازمان اشاره دارند (مولر و کونیچ، ۲۰۱۸). مقاصد استراتژیک شرکت‌ها (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری)، منعکس‌کننده دیدگاه و دغدغه آن‌ها است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۶).

**تاکتیک‌های ایجاد تغییر در دستور کار و بروز تغییرات سازمانی.** مبانی نظری مربوط به رویکرد ساخت دستور کار، تاکتیک‌هایی را نشان می‌دهد که در بروز تغییر در دستور کار استراتژیک سازمان مؤثرند. این تاکتیک‌ها مبتنی بر اقداماتی هستند که بر سه عامل تعیین‌کننده در ورود مسائل به دستور کار استراتژیک تأثیر می‌گذارند: اهمیت مسئله؛ حمایت از مسئله و ساختار دستور کار. با تأثیرگذاری بر هر یک از این عوامل می‌توان احتمال اینکه یک مسئله یا مجموعه‌ای از مسائل وارد دستور کار شوند را تعیین کرد. تاکتیک‌های مدیریت دستور کار استراتژیک به دو صورت هستند: نخست، تاکتیک‌هایی که برای افزایش موردتوجه جمعی قرار گرفتن یک مسئله به کار می‌آیند. این تاکتیک‌ها مبتنی بر افزایش اهمیت مسئله، حمایت از آن یا افزایش تنوع و اندازه دستور کار سازمان هستند. عکس این تاکتیک‌ها برای کاهش نیروی مسائل به کار گرفته می‌شوند و در نتیجه به حفظ وضع موجود کمک می‌کنند (بروئر، ۲۰۱۰). تاکتیک‌هایی که در این دسته‌بندی وارد می‌شوند آن‌هایی هستند که سعی دارند اهمیت مسئله را کم کنند، حمایت از آن را کاهش دهند یا اندازه و تنوع دستور کار را محدود سازند (جدول ۱).

جدول ۱. تاکتیک‌های مدیریت ساختار دستور کار (بروئر، ۲۰۱۰)

برجسته‌سازی مسئله	حمایت از مسئله	ساختار دستور کار
تغییر ویژگی‌های ادراک‌شده از مسئله بزرگی: بزرگ‌نمایی مسئله به‌جای کوچک‌جلوه‌دادن آن	تغییر ویژگی‌های موقعیت استراتژیک حامیان مسئله مانند: توسعه میانی قدرت از طریق دوستی با افراد قدرتمند	- تغییر اندازه دستور کار - تغییر تنوع دستور کار
جذابیت: بالا بردن مسئله به‌جای پایین آوردن آن سهولت: رفتن به قلب مسئله به‌جای گره‌زدن آن به مسائل دیگر فوریت: به‌جای تنزل‌دادن مسئله آن‌را مهم و فوری نشان دادن	تغییر ضمائم مسئله مانند ایجاد تعهدات شخصی مانند: - مشارکت در برخورد با مسائل - ارائه گزینه‌هایی در انتخاب مسائل - دل‌بستگی‌های عمومی	

**پیشینه تجربی پژوهش.** درباره تغییر در دستور کار سازمان و به‌دنبال آن بروز تغییرات استراتژیک، مطالعات زیادی انجام نشده است. اغلب پژوهش‌های مرتبط با موضوعات استراتژیک سازمان، دستور کار و تغییرات استراتژیک به سال‌های قبل از ۲۰۰۴، برمی‌گردند که اغلب آن‌ها توسط داتون و همکاران (۱۹۹۳)، صورت گرفته است.

از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸، بیشتر پژوهش‌ها در ارتباط با چگونگی برچسب‌زدن مدیران به مسائل و موضوعات سازمانی و واردکردن آن‌ها به دستور کار سازمان بوده است. با توجه به اینکه تغییر در نگرستن به یک موضوع به‌عنوان موضوعی اساسی یا بی‌اهمیت از سوی مدیران ارشد سازمان می‌تواند تغییراتی را در سطوح استراتژیک سازمان به‌وجود آورد، به‌گونه‌ای می‌توان ریشه‌های بروز تغییر در سازمان را در چگونگی اهمیت‌یافتن موضوعات سازمانی پیگیری کرد. این نگاه در پژوهش افرادی چون اوکازو و لامان (۲۰۱۸)، قابل‌پیگیری است؛ به‌گونه‌ای که به عقیده آن‌ها برای فهم چگونگی بروز تغییرات استراتژیک سازمان و فرآیندهای بازسازی آن، «مدیریت توجه»<sup>۱</sup>، نقش مهمی ایفا می‌کند.

منظور از مدیریت توجه در مطالعه آن‌ها، نحوه درگیرشدن با موضوعات سازمانی و محیطی و فهم تغییرات استراتژیک است. آن‌ها به اهمیت نقش ارتباطات، نحوه استفاده از واژگان، تاکتیک‌های لفظی و غیره به‌عنوان اهرم‌های «توجه سازمانی» برای مدیریت تغییرات، توجه کرده‌اند؛ از سوی دیگر افرادی چون هاینس و هیلمن (۲۰۱۰)، به قدرت مدیران ارشد و سرمایه هیئت‌مدیره به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در تغییرات استراتژیک سازمانی اشاره کرده‌اند. با توجه به پژوهش‌های پیشین می‌توان نتیجه گرفت که در هر پژوهشی به‌طور خاص بر یک یا چند جنبه

1. Attention management

محدود در حوزه دستور کار استراتژیک پرداخته شده است. مطالعه حاضر، در میان مطالعات انجام شده در حوزه موضوع مسائل استراتژیک و دستور کار سازمان، از معدود مطالعاتی است که به صورت جامع و همه جانبه به کشف فرآیند ساخت دستور کار و بروز تغییر در سازمان پرداخته است. جدول ۲، مجموعه این پژوهش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با موضوع

پژوهشگر	نتایج
داتون و همکاران، (۱۹۹۳)	طرح‌های شناختی مدیران، علایق سیاسی آن‌ها و ویژگی‌های مسئله مهم‌ترین عوامل در تشخیص یک موضوع، به عنوان موضوعی استراتژیک، شناخته شده است.
داتون و اشفورد، (۱۹۹۳)	مطالعه عوامل مؤثر در فروش مسائل استراتژیک که در آن بر نقش چگونگی معرفی و ارائه یک موضوع، جذابیت آن و خود فردی که آن را ارائه می‌دهد، تأکید شده است.
کاجاتو و همکاران، (۲۰۰۶)	ارزش درک شده از مسائل پیش روی سازمان و عدم قطعیت درک شده از آن‌ها بر ورود مسائل استراتژیک به دستور کار سازمان، تأثیرگذار دانسته شده است.
جولین و دانکوا، (۲۰۰۸)	در مطالعه درباره چگونگی استراتژیک استنباط شدن یک موضوع، چگونگی معنابخشی مدیران به موضوعات سازمانی در مه شدن یک موضوع، مؤثر دانسته شده است.
کوناس، (۲۰۰۹)	در این که چگونه یک موضوع استراتژیک تشخیص داده شود، عواملی چون پایش سازمانی، ساختار پردازش اطلاعات گروه مدیران ارشد و پیچیدگی شناختی مدیران، مهم‌ترین عوامل معرفی شده‌اند.
سل و همکاران، (۲۰۰۹)	مطالعه عواملی که باعث می‌شوند یک موضوع استراتژیک تشخیص داده شود که در آن ارزیابی شناختی تصمیم‌گیرندگان درباره موضوع و پاسخ‌های احساسی آن‌ها، عواملی تعیین کننده هستند.
بروئر، (۲۰۱۰)	ارائه مدل چگونگی ساخت دستور کار که در آن بر نقش مدیران میانی و مدیران ارشد در این فرآیند تأکید شده است.
میلر و لین، (۲۰۱۴)	این پژوهش با عنوان استدلال قیاسی در تشخیص مسائل استراتژیک در محیط‌های پویا و پیچیده، انجام شده است. این مطالعه با درپیش گرفتن رویکردی اقتضایی به ارزیابی استدلال‌های قیاسی سازمان‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌های محیطی و زمانی پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد وقتی شکل خاصی از استدلال‌ها رخ می‌دهد، احتمالاً استنتاج دقیق‌تری از فرصت‌ها و تهدیدها حاصل می‌شود.

### ۳. روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شده است. داده‌های این پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۹ نفر از خبرگان بانکی گردآوری شده است. با توجه به رهنمودهای راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد، روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری نظری است که در آن پژوهشگر از قبل نمی‌تواند فرآیند نمونه‌گیری را برنامه‌ریزی کند و تصمیم‌های خاص در ارتباط با نمونه‌برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرد.

نمونه‌برداری نظری یک روش نمونه‌گیری ارادی و متمرکز بر تولید نظریه است. مراجعه به مشارکت‌کنندگان تا زمانی ادامه می‌یابد که اشباع نظری صورت مگیرد؛ یعنی تا مرحله‌ای که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۹؛ از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش از راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. نظریه حاصل از استراتژی پژوهشی داده‌بنیاد، یک نظریه فرآیندی است و یا به عبارت دیگر یک فرآیند را بررسی می‌کند که در آن به فهمی از یک فرآیند که به مسئله‌ای خُرد مربوط است، مبادرت می‌ورزند. یک فرآیند، زنجیره‌ای از کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها میان افراد و وقایع مربوط به یک موضوع است (دانفورد، ۲۰۰۰).

در ارتباط با تحلیل داده‌ها از طریق راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد سه رویکرد اصلی مطرح شده است که عبارت‌اند از: رویکرد ساخت‌گرای چارمز (۲۰۰۶)؛ رویکرد نظام‌مند اشتراوس (۱۹۹۸) و رویکرد ظهوریابنده گلیزر (۲۰۰۲). به‌طور کلی به نظر می‌رسد که رویکرد گلیزری، نسبت به سایر رویکردها، بیشتر با مفاهیم نظریه داده‌بنیاد، هم‌خوانی دارد. بر اساس این رویکرد، نظریه داده‌بنیاد مفروضات از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد؛ بلکه به دنبال کشف دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان در پژوهش و چگونگی حل این دغدغه است. در واقع پژوهشگر به دنبال آن است که کشف کند، افراد مورد بررسی چگونه دغدغه اصلی خود را حل می‌کنند؛ هرچند ممکن است حتی خود آن‌ها به این چگونگی آگاه نباشند (گلیزر، ۲۰۰۷). گام‌های اصلی روش‌شناسی داده‌بنیاد بر اساس رویکرد گلیزری در دو مرحله اصلی کدگذاری تشریح می‌شود که در ادامه فرآیند کدگذاری به صورت دقیق‌تر توضیح داده شده است.

#### فرآیند کدگذاری داده‌ها

**کدگذاری واقعی.** در رویکرد گلیزری یا ظاهرشونده، دو فرآیند اصلی برای کدگذاری تشخیص داده شده که یکی کدگذاری واقعی است که معادل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی در رویکرد اشتراوسی است و دیگری کدگذاری نظری است که معادل کدگذاری محوری در رویکرد اشتراوسی است (هیوئنز، ۲۰۰۱). با توجه به آموزه‌های کدگذاری باز در رویکرد گلیزری، این کدگذاری تا زمانی که نشانه‌های پیدایش مقوله محوری نمایان شود، ادامه پیدا می‌کند. مقوله محوری توضیح می‌دهد که دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مسئله اصلی پژوهش چیست (جیمسون، ۲۰۰۱).



با شناسایی مقوله محوری طی این فرآیند، مرحله بعدی که کدگذاری انتخابی است، آغاز می‌شود که طی آن کدگذاری داده‌ها بر اساس مقوله محوری هدایت می‌شود. در پژوهش حاضر، نشانه‌های ظهور مقوله محوری پس از مصاحبه پنجم، آغاز شد که پژوهشگران برچسب «شناسایی مسائل بالقوه مهم» را برای آن انتخاب کردند؛ به عبارت دیگر در پی فهم این موضوع که چه مسائلی برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان مهم و دارای تأثیرات بلندمدت هستند، این نکته کشف شد که چهار ویژگی اصلی درباره یک مسئله آن را برای مدیران بااهمیت می‌کند که عبارت‌اند از: خاستگاه مسئله؛ محتوای مسئله؛ ارتباط آن با مسائل دیگر سازمان و ذی‌نفعان مرتبط با مسئله. در نتیجه فرض شد مسائلی که این ویژگی‌ها در آن‌ها به‌گونه‌ای باشد که مهم تلقی شوند، بالقوه می‌توانند استراتژیک در نظر گرفته شوند و در دستور کار استراتژیک سازمان قرار گیرند. جدول ۳، مقوله محوری و شاخص‌های آن را نشان می‌دهد:

جدول ۳. کدگذار مرتبط با مقوله محوری پژوهش

درون سازمانی	خاستگاه مسئله	
برون‌سازمانی		
جدیدبودن		
محسوس بودن		
جهت تأثیرگذاری مسئله		
آشنایی مدیر با مسئله	محتوای مسئله	شناسایی مسائل بالقوه مهم
دوره عمر مسئله		
نوع مسئله		
پیچیده و مهم بودن مسئله		
نقش یک مسئله در حل مسائل دیگر	ارتباط مسئله با مسائل دیگر	
میزان هماهنگی مسئله جدید با مسائل دیگر		
نوع ارتباط و تأثیرگذاری ذی‌نفعان بر مسئله	ذی‌نفعان مرتبط با مسئله	
ماهیت ذی‌نفعان		

در رویکرد گلپزری با شروع مرحله دوم کدگذاری، یعنی کدگذاری انتخابی، مصاحبه‌ها در جهت مقوله محوری کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی با کدگذاری برای متغیر محوری<sup>۱</sup> سروکار دارد؛ بنابراین در ادامه، مصاحبه‌ها پیرامون مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، با عنوان «شناسایی مسائل بالقوه مهم» ادامه یافت (جدول ۴).

1. Core variable

جدول ۴. مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله‌ها	شاخص‌ها
پایش محیط	اسناد بالادستی
	قانون اساسی سازمان (مأموریت، چشم‌انداز و غیره)
	نتایج تحلیل‌های استراتژیک
گفتمان استراتژیک	گزارش‌ها و نامه‌های ارجاعی
	گفت‌وگوهای رسمی
	گفت‌وگوهای غیررسمی
غربال‌گری	معنابخشی
	امکان‌سنجی
	اولویت‌سنجی
پارازیت‌های بستر مسئله	شایعه‌سازی
	لابی‌گری
	اتتلاف
مختصات گروه مدیریت ارشد	ابعاد روان‌شناختی مدیران
	نظام ارزشی و اخلاقی مدیران
	معیار انتخاب مدیران ارشد
شرایط سازمانی	طول دوره خدمت مدیران
	فرهنگ سازمان
	جو سازمان
تغییر استراتژیک: تغییر در دستور کار و اولویت‌های اصلی سازمان	ساختار سازمان
	پردازش اطلاعات سازمانی
	تخصیص زمان به مسائل استراتژیک
	تخصیص توجه به مسائل استراتژیک
	تخصیص منابع مالی به مسائل استراتژیک

**مرحله کدگذاری نظری.** این مرحله از کدگذاری به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا به تفکر درباره مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمالات ذهنی بیانجامد، نزدیک شود و به‌صورت تحلیلی به پیوند ممکن بین مقوله‌ها بیندیشد (لاک، ۲۰۰۱). کدهای نظری عبارت‌اند از: مدل‌های انتزاعی که مقوله‌های به‌دست‌آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کنند (گلیزر و هان، ۲۰۰۵) و مانند کدهای واقعی (که از فرآیند کدگذاری باز و انتخابی حاصل شده‌اند)، ظهور یافته و خودجوش هستند و داستان‌های تکه‌تکه شده را دوباره به هم می‌بافند و متصل می‌کنند (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳). گلیزر (۲۰۰۷)، به پژوهشگران پیشنهاد می‌دهد که در صورت نیاز می‌توانند از یکی از خانواده‌های کدگذاری که او معرفی کرده است برای تعیین روابط بین مقوله‌های شناسایی‌شده در پژوهش استفاده کنند. وی در کتاب خود با عنوان «کشف نظریه

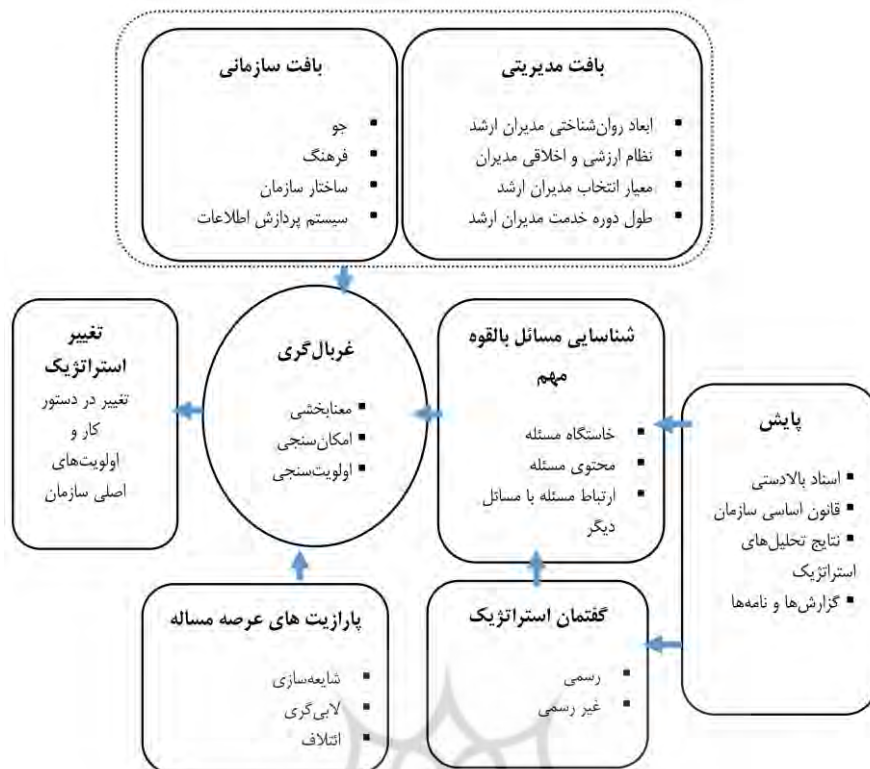
داده‌بنیاد: راهبردهایی برای پژوهش کیفی»، ۱۸ خانواده کدگذاری را برای تلفیق کدهای واقعی معرفی کرده است (هاپکینسون، ۲۰۰۱) که برخی از آن‌ها در جدول ۵، مشاهده می‌شود.

جدول ۵. نمونه‌هایی از خانواده‌های کدگذاری گلنیر (اقتباس از فلیک، ۲۰۱۳)

خانواده کدگذاری	کدهای نظری
۱ خانواده شش سی‌ها	علل، نتایج، اقتضانات، متن، شرایط و تغییرات همگام
۲ خانواده فرآیند	مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها و غیره
۳ خانواده عمومی	فرآیندهای اجتماعی، روانشناسی اجتماعی، شرایط ساختار اجتماعی و غیره
۴ خانواده فرهنگی	هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی، اعتقادات اجتماعی و غیره

با در نظر گرفتن ارتباط مفاهیم در پژوهش حاضر، به نظر می‌رسد که ترکیب «خانواده فرآیند و خانواده شش سی»، به بهترین شکل تلفیق مقوله‌ها را به عمل می‌آورد؛ زیرا فرآیندی از اثرگذاری‌ها با ارتباط مقوله‌های پژوهش به نمایش گذاشته می‌شود. الگویی که بر اساس آن این مقوله‌ها به یکدیگر پیوند داده می‌شوند، الگوی کدگذاری و یا به عبارتی مدل مفهومی پژوهش است که در شکل ۱، مشاهده می‌شود.





شکل ۱. الگوی مفهومی فرآیند شکل‌گیری دستور کار استراتژیک سازمان و بروز تغییرات استراتژیک

در رویکرد گلیزری (۲۰۰۷)، اعتبار نظریه از مبنایی بودن داده‌ها و داشتن مبنایی در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه گلیزر، رویه‌های اعتباربخشی به نظریه به صورت زیر انجام شده است:

۱. تناسب نظریه با داده‌ها<sup>۱</sup>: در این مرحله به طور مستمر تناسب مقوله‌ها و نظریه با داده‌های پژوهش سنجیده شده است.
۲. مرتبط‌بودن نظریه<sup>۲</sup>: در این گام باید بررسی می‌شد که آنچه در واقع روی می‌دهد در نظریه انعکاس پیدا کرده باشد.
۳. مؤثر واقع‌شدن و کاربردی‌بودن نظریه<sup>۳</sup>: در این گام باید بررسی شود که نظریه علاوه بر نشان دادن آنچه روی می‌دهد، بتواند نشان دهد که از این پس نیز درباره این موضوع چه پیش خواهد آمد و همچنین آنچه در واقعیت پیش می‌آید را تفسیر کند.

1. The "fit" of the theory to the data  
 2. The "relevance" of the theory  
 3. The "work" or applicability of the theory

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

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نخستین چالشی که مسئولان یک سازمان با آن مواجه هستند، تشریح فضای آشفته، مبهم و گیج‌کننده‌ای است که سازمان خود را درگیر آن می‌داند؛ از این رو الزامی است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان قادر باشند جنبه‌های مختلف این شرایط را رمزگشایی کنند و به ساختار زیرین آن دست یابند. به نظر می‌رسد که طی این فرآیند، یعنی رمزگشایی مسائل مختلف پیش روی سازمان و غربال‌گری آن‌ها، جریان‌اتی دست‌به‌دست هم می‌دهند که در شکل‌گیری دستور کار استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارند. این جریان‌ات عاملی برای بروز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند.

چنین تغییری با پایش محیط آغاز می‌شود. مدیران ارشد سازمان به دنبال پایش محیط از طریق گزارش‌ها، تحلیل‌ها و دیگر ابزارهای پایش محیط به شناسایی مسائلی می‌پردازند که با توجه به ابعاد مختلفی که این مسائل دارند، ممکن است بتوانند بر عملکرد آتی سازمان از نظر مدیران تأثیرگذار باشند؛ در نتیجه این‌ها مسائلی هستند که بالقوه می‌توانند در دستور کار استراتژیک سازمان قرار بگیرند. علاوه بر پایش محیط، جریان‌ات دیگری در بستر مسئله وجود دارد که به نظر می‌رسد بر شناسایی مسائل بالقوه مهم، تأثیرگذار باشند. از جمله مهم‌ترین این عوامل، گفتمان‌هایی است که به صورت رسمی یا غیررسمی پیرامون مسائلی که ممکن است بر سازمان اثرات بلندمدت و مهمی داشته باشند، اتفاق می‌افتد. این گفتمان‌ها نیز می‌توانند منشأ برخی مسائل بالقوه مهم برای سازمان باشند که تحت تأثیر پایش محیط نیز صورت می‌گیرند و به شناسایی مسائل بالقوه مهم منجر می‌شوند.

مسائلی که به نظر می‌رسد برای مدیران اهمیت پیدا کرده‌اند و به طور بالقوه تأثیرات عمیق بر عملکرد آینده سازمان دارند، دارای ابعادی مانند خاستگاه، محتوا، نوع ارتباط با مسائل دیگر سازمان و ذی‌نفعانی هستند که با این مسائل ارتباط پیدا می‌کنند. بر اساس این ابعاد، مسائلی که بالقوه مهم در نظر گرفته شده‌اند، فرصت ورود به مرحله غربالگری را پیدا می‌کنند. مرحله غربالگری فرصتی است هم برای مدیران که نظرهای خود را در وارد کردن مسائل به دستور کار اعمال کنند و هم برای بازیگران دیگر عرصه مسئله تا با به‌کارگیری تاکتیک‌هایی بر دیدگاه‌های مدیران ارشد یا به عبارتی تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان، اثر بگذارند و منافع خود را در این فرآیند دنبال کنند. مشابه آن‌چه در مدل مفهومی این پژوهش نشان داده شده است،

1. "Modifiability" of the theory

در نظریه خطامشی‌گذاری کینگدون (۱۹۹۵)، نیز به‌گونه‌ای دیده می‌شود. بر اساس این نظریه، در موقعیت‌های خاصی از زمان که آن‌ها را «دریچه‌های خطامشی»<sup>۱</sup> می‌نامد، جریان‌ها و نیروهای مؤثر در خطامشی‌گذاری به یکدیگر می‌پیوندند و زمینه تغییر سیاست‌ها را فراهم می‌سازند. این دریچه‌ها، فرصت‌های زودگذری هستند که سیاست‌گذاران برای مطرح کردن راه‌حل‌های خود یا جلب نظر عموم به مشکلات خاص از آن‌ها استفاده می‌کنند (زاهاریادیس، ۲۰۰۷).

از سوی دیگر نمی‌توان نقش بافت مدیریتی و ویژگی‌های خود سازمان را نادیده گرفت؛ چه آنکه این عوامل نیز تأثیرات خود را بر سازوکارهای مرحله غربال‌گری اعمال می‌کنند. افزون بر اینکه گفتمان‌های موجود در بستر مسئله بر نگاه مدیران در مورد چگونگی غربال‌کردن مسائل بالقوه مهم تأثیرگذارند. به‌این‌ترتیب هر مسئله در این مرحله طی فرآیند معنابخشی برجسب می‌خورد و معنایی پیدا می‌کند. برای مثال، فرصت یا تهدید تلقی می‌شود یا فوری یا غیرضروری در نظر گرفته می‌شود و امکان صورت‌دادن اقدامی درباره آن سنجیده شده و اولویت آن نسبت به سایر مسائل سنجیده می‌شود. داتن و دانکن (۱۹۸۷)، اذعان داشته‌اند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی با معنایی که در مرحله تفسیر موضوعات به آن‌ها می‌دهند، نیروی پیش‌ران تغییر را در سازمان به‌وجود می‌آورند. نیروی تغییر از نظر آن‌ها به میزان تلاش و تعهدی برمی‌گردد که تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان قصد دارند برای رفع یک موضوع خاص اختصاص دهند. درنهایت آنچه در این مرحله به‌وقوع می‌پیوندد، باعث بروز تغییر در دستور کار قبلی و اولویت‌های اساسی سازمان می‌شود؛ چیزی که به‌دنبال خود زمینه بروز سایر تغییرات را در سازمان فراهم می‌سازد.

بر اساس نتایج، توجه به این نکته خاطرنشان می‌شود که در زیرلایه بیرونی منظم و باثبات سازمان‌ها، جریانی از تغییرات مداوم نهفته است. اگرچه از نمای بیرونی، آنچه در ساخت دستور کار استراتژیک یک سازمان و جهت‌گیری آن تأثیرگذار است، تحلیل‌های سازمانی و برنامه‌های بلندمدت و مدون آن است، اما درواقع در پس این نظم بیرونی قابل‌مشاهده، جریانی از نیروها وجود دارند که هر یک با نقشی که ایفا می‌کنند عاملی پیش‌ران برای واردکردن گروهی از موضوعات به دستور کار مدیران سازمان هستند؛ از این‌رو این‌که درنهایت کدام نیروها و کدام رایزنی‌ها مؤثر خواهند بود، تغییراتی که در آینده‌ای نه‌چندان دور در یک سازمان مشاهده می‌شوند را تعیین می‌کنند. آنچه باید مدیران به آن توجه کنند این است که وقتی تصمیم‌گیرندگان، موضوعاتی را که سازمان با آن‌ها رویارو می‌شود را بهتر درک کرده و تصور کنند می‌توانند از عهده آن‌ها برآیند و آن‌ها را عملی و ضروری ارزیابی کنند، نیروی تغییر بیشتر

---

1. Policy windows

خواهد شد. البته به همین ترتیب میزان منابع سازمانی نیز بر نیروی تغییر اثر می‌گذارد. از یک سو هر چه میزان منابع سازمانی بیشتر باشد موضوع کمتر ضروری در نظر گرفته می‌شود و نیاز به تغییر کمتر احساس می‌شود؛ از سوی دیگر هر چه میزان منابع سازمانی زیاد باشد، امکان بررسی یک موضوع افزایش می‌یابد و نیروی تغییر نیز بیشتر می‌شود. بر اساس مدل این مطالعه، محتوا و شکل ارائه یک موضوع با تغییر استراتژیک در سازمان مرتبط است. به عقیده صمصامی و همکاران (۱۳۹۴)، نیز برخورداری سازمان از منابع و قابلیت‌های منعطف، شامل ساختار سازمانی، منابع انسانی و منابع مالی منعطف، مدیرانی با سیستم‌های شناختی منعطف و همچنین ظرفیت فناوری و نوآوری، از طریق ایجاد قابلیت محوری، زمینه را برای توجه به موضوعات مختلف و تحقق راهبردهای انعطاف‌پذیر فراهم می‌کند؛ همچنین پایش محیطی مستمر، امکان دستیابی سازمان به منابع و قابلیت‌های لازم برای رویارویی با تغییرات را افزایش می‌دهد.

نتایج پژوهش می‌تواند برای سایر ذی‌نفعان سازمان نیز کاربرد داشته باشد؛ به گونه‌ای که از یک سو نشان می‌دهد چه جریان‌اتی می‌تواند موضوعات موردنظر یک گروه ذی‌نفع را برای مدیران ارشد یک سازمان پراهمیت جلوه دهد و تغییراتی را به نفع آنان رقم زند و از سوی دیگر چه اتفاقی روی می‌دهد که مسائل مدنظر گروه دیگری از ذی‌نفعان از قلم می‌افتند. با وجود تلاشی که برای نگاهی همه‌جانبه به موضوع پژوهش صورت گرفته است، به چند دلیل، محدودیت‌هایی برای این مطالعه و در نتیجه تعمیم نتایج آن وجود دارد. نخست اینکه تنها در صنعت بانکداری انجام شده است و دوم اینکه در میان ۱۹ نفر از خبرگان بانکی صورت گرفته است. گروهی از مدیران بانک‌ها امکان همکاری در این پژوهش را نداشتند و جایگزین‌های دیگری برای آنان در نظر گرفته شد؛ همچنین پژوهش‌هایی که در حوزه علوم انسانی صورت می‌گیرند همواره با محدودیت‌های این حوزه به دلیل متغیر بودن شرایط پژوهش درباره انسان‌های و مسائل پیرامون آن‌ها، روبه‌رو هستند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در حوزه بانکداری صورت گرفته است، پیشنهاد می‌شود سایر حوزه‌ها نیز بررسی شوند؛ همچنین مطالعات بعدی می‌توانند درباره شناسایی راهکارهای پیش‌بینی تغییرات آتی بر اساس مدل ساخت دستور کار استراتژیک سازمان، شکل گیرند.

## منابع

1. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
2. Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, (3rd ed).
3. Breuer Maren S. D. (2010). *Socio-Cognitive dynamics in strategic processes*. Published Disertation.
4. Daft, R.L & Weick K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-95.
5. Daniee Fard, H. & Emami, S.M. (2016). Qualitative research strategies: grounded theory approach, *strategic magamanet tought journal*, 1(2), 69-97.
6. Dunford, R., Jones, D. (2000). Narrative in strategic change, *Human Relations*, 53, 1207-26.
7. Dutton, J. e. (1988). *Understanding strategic agenda building and its implications for managing change*. in L. R. Pondy, R. J. Boland and H. Thomas (Eds) *Managing Ambiguity and change*. pp. 127-144.
8. Dutton JE, Duncan R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
9. Dutton, J.E. (1993). The making of organizational opportunities: an interpretive, pathway to organizational change. *Research in organizational Behavior*. 15, 195-226.
10. Dutton, J. E., Penner W. J. (1993). *Organizational Identity and Strategic Agenda Building*, In J. Hendry and G. Johnson with J. Newton (Eds.). *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. 89-113.
11. Gioia D., Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation., *Strategic management journal*, 2, 433-448.
12. Gilbert CG. (2006). Change in the presence of residual fit: can competing frames exist. *Organization sience*, 17(1), 150-167.
13. Ghorbani M.J., Faghghi A. & Azizi Sh. (2016). Content analysis of social responsibility in strategic objectives of oil and gas and petroliom companies. *Business management perspective journal*, 32, 239-254 (in Persian).
14. Glaser, B. G., & Holton, J. (2007), "Remodeling grounded theory", *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*. Supplement 19 (32), 47-68.
15. Haynes K. T., Hillman A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic management journal*, 31(11), 1145-1163.
16. Heugens P. P. M. A. R. (2001). *Strategic Issues Management: Implications for corporate Performance*, Erasmus University: Rotterdam.
17. Julian Scott D., Ofori- Dankwa J. C. (2008). Toward and integrative catography of two strategic issue diagnosis frameworks. *Journal of strategic management*, 29, 93-114.
18. Kajanto M., Keijola M., Kunnas Peter, Laamanen Tomi, Maula Markku. (2006). *An Empirical Analysis of Strategic Issue Management Performance*, paper proposal to The Copenhagen strategy conference.



19. Kunnas, Peter. (2009). organizational attention and strategic issue management system performance, Dissertation for degree of Doctor of Science in technology, faculty of information and natural sciences at helsinki university of Technology
20. Lechner C. (2006). *A primer to strategy process research*. Publisher, Cuvillier Verlag.
21. Lewis Lu(2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*, first edition. page 25. 9781405191890: Communication Books @ Amazon.com.
22. Miller K. D., & Lin, Sh. J., (2014). Analogical reasoning for diagnosing strategic issues in dynamic and complex environments. *strategic management journal*, 36(13), 2000-2020.
23. Metcalfe, L., (1981). Designing precarious partnership, In Nystrom, P. and W. Starbuk (eds), *Handbook of organization Design*, Oxford University Press, New York, 1981, 2, pp.503-530.
24. Muller J., Kunisch S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International journal of management reviews*, 20, 457-482.
25. Ocasio W., Laamanen T. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *strategic management journal*, 39, 155-167.
26. Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-43.
27. Samsami F., Khodadad Hoseini, H., Kordnaeij A. & Azar, A. (2015). Strategic felexibility: from conceptual analysis to process model. *Buisness management perspective journal*, 29, 13-32 (In Persian).
28. Saghavani, S., Mortazavi, S., Legzin, M. & Rahimnia, F. (2015). "Imposition" of data theory or "emergence" of the theory of data: theory in the human sciences with the Grounded theory methodology, *education and training journal of Ferdowsi University of Mashhad*, 4(1), 170-151.
29. Senge, P. (2007). "dance of change", Mashayekhi A. N., Akbari H. & Soltani M. Tehran: Publication of Ariana Industrial Research Group, 3th Edition.
30. Sol, P., Tran, V. & Schneider, S. (2009). Bringing emotion to strategic issue diagnosis: contributions from emotion psychology and social psychology. Working Papers CEB 09-009.RS, ULB -- Universite Libre de Bruxelles.
31. Strauss, A. & Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Zahariadis, N. (2007). *The multiple streams framework: Structure, limitations, Prospects*. In theories of the policy process, ed. Paul A. Sabatier. Boulder, CO: Westview Press, 65-92.